

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Управління соціальними проєктами в системі менеджменту
підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 1

Обладанюк Станіслав Миколайович

Керівник:

Федірець Олег Володимирович

Рецензент:

Фесенко Олександр Миколайович

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Обладанюка Станіслава Миколайовича

1. Тема роботи «Управління соціальними проєктами в системі менеджменту підприємства», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Федірець Олег Володимирович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади управління соціальними проєктами в системі менеджменту підприємства

РОЗДІЛ 2. Оцінка управління соціальними проєктами в системі менеджменту підприємства

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення управління соціальними проєктами в системі менеджменту підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Станіслав ОБЛАДАНЮК

Керівник роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

АНОТАЦІЯ

Обладанюк С. М. Управління соціальними проєктами в системі менеджменту підприємства. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності управління соціальними проєктами в системі менеджменту підприємства, виявлено особливості управління соціальними проєктами підприємства за сучасних умов тощо.

Наведені пропозиції щодо удосконалення управління соціальними проєктами в системі менеджменту підприємства й розрахунку прогнозованого значення зростання результативності господарювання від запропонованих заходів тощо.

Ключові слова: стратегія, управління, проєкт, соціальний проєкт, підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та класифікація соціальних проєктів у системі менеджменту підприємства	9
1.2. Основні підходи та методи оцінки ефективності соціальних проєктів	15
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Оцінка ресурсного забезпечення соціальної діяльності підприємства	33
2.3. Аналіз ефективності реалізації поточних соціальних ініціатив підприємства	40
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Формування корпоративної соціальної стратегії в системі менеджменту підприємства	46
3.2. Реалізація заходів соціальної підтримки як інструмент формування сприятливого корпоративного середовища підприємства	55
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов ефективне управління соціальними проектами дозволяє підприємствам не лише виконувати свою соціальну місію, а й підсилювати конкурентні позиції, адаптуючись до потреб громади та вимог сталого розвитку. У цьому контексті важливим є чітке розуміння сутності соціальних проектів та їх класифікації, що створює методологічну основу для даного дослідження.

Ефективне управління соціальними проектами стає визначальним чинником стабільного розвитку та довгострокового успіху агроформувань, Питання управління соціальними проектами висвітлювали такі вчені, як Р. Бойко, О. Будько, Б. Галатов, М. Діденко, І. Кравченко Л. Лісовська, О. Тарасюк, О. Ткаченко, А. Череп та інші.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є систематизація теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління соціальними проектами в системі менеджменту підприємства. Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та змісту понять «соціальний проект», «управління соціальними проектами», «соціальна відповідальність підприємства» у контексті сучасного менеджменту;

охарактеризувати ключові чинники та передумови, що зумовлюють необхідність упровадження та розвитку системного управління соціальними проектами в підприємстві;

здійснити аналіз практики управління соціальними проектами в аграрному підприємстві: оцінити організаційні механізми, застосовувані

інструменти, результати та ефективність соціальних ініціатив;

виявити проблеми та обмеження, що виникають у процесі планування, реалізації та контролю соціальних проєктів у підприємницьких структурах;

розробити практичні рекомендації та заходи щодо удосконалення управління соціальними проєктами в системі менеджменту підприємства з урахуванням динамічних змін бізнес-середовища та зростання вимог до корпоративної соціальної відповідальності

Об'єктом дослідження є комплекс процесів управління соціальними проєктами в системі менеджменту підприємства.

Предметом дослідження виступають науково-методичні та практичні аспекти управління соціальними проєктами в системі менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Методологічну основу даного дослідження становить діалектичний підхід, який дає змогу виявити взаємозв'язки між явищами та процесами в їх безперервному розвитку. Для розв'язання поставлених завдань було використано низку додаткових методів і прийомів: абстрактно-логічний – для формування теоретичних положень і підготовки практичних рекомендацій; економіко-статистичний – для дослідження масових процесів, факторів та визначення тенденцій їх еволюції; монографічний – для всебічної оцінки системи управління соціальними проєктами в системі менеджменту підприємства; графічні та інші методи – для забезпечення наочності отриманих результатів і впорядкування інформаційних матеріалів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому поглибленні теоретико-методологічних та прикладних засад управління соціальними проєктами в системі менеджменту підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища:

удосконалено:

організаційно-управлінський підхід до реалізації соціальних проєктів в підприємстві, зокрема обґрунтовано доцільність запровадження

спеціалізованої посади менеджера з управління соціальними проектами;

запропоновано функціональну модель діяльності цієї посади, яка передбачає персоніфіковану відповідальність за планування, координацію, бюджетний контроль та моніторинг результативності соціальних ініціатив. Це забезпечує підвищення ефективності соціальної політики підприємства, прозорість управлінських процесів і посилення стратегічної узгодженості соціальних проектів із загальною системою менеджменту.

Інформаційну основу дослідження сформували законодавчі та нормативні акти, результати наукових напрацювань, а також дані первинного обліку, річні звіти, показники й статистична звітність щодо ключових економічних результатів діяльності підприємства, доповнені матеріалами власних досліджень автора.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості впровадження розроблених наукових положень і рекомендацій у процес управління соціальними проектами в системі менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Запропоновані підходи та практичні рішення можуть бути адаптовані та використані на будь-якому аграрному підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі публікацій та доповідей:

1. Обладанюк С., Мунтян А. Управління соціальними проектами в системі менеджменту аграрних підприємств у сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 219-221.

2. Обладанюк С., Турбаба В., Воронько-Невіднича Т. Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції,

23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 144-146.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 67 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань. Робота містить 16 таблиць, 2 рисунки та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація соціальних проєктів у системі менеджменту підприємства

У сучасних умовах трансформації економіки та зростання соціальних викликів соціальні проєкти стають важливою складовою системи менеджменту підприємства. Вони забезпечують взаємодію бізнесу з суспільством, сприяють підвищенню соціальної відповідальності, формуванню позитивного іміджу та зміцненню довіри стейкхолдерів. Ефективне управління соціальними проєктами дозволяє підприємствам не лише виконувати свою соціальну місію, а й підсилювати конкурентні позиції, адаптуючись до потреб громади та вимог сталого розвитку. У цьому контексті важливим є чітке розуміння сутності соціальних проєктів та їх класифікації, що створює методологічну основу для подальшого дослідження. У сучасних умовах зростання соціальної складності, нерівності, нестабільності та динамічних трансформацій суспільства соціальні проєкти стають інструментом системного впливу, спрямованого на вирішення актуальних соціальних проблем, формування нових моделей взаємодії та розвиток соціального капіталу. Їх результативність залежить не лише від раціонального використання ресурсів, а й від науково обґрунтованих підходів до планування, реалізації та оцінювання.

Нами розглядаються ключові поняття соціального проєкту, специфіка класифікаційних підходів, а також основні сучасні методи та підходи до оцінки ефективності соціальних ініціатив. Такий комплексний аналіз дозволяє визначити системні критерії, інструменти та алгоритми, необхідні для адекватної оцінки соціального впливу, що є важливим елементом прийняття

управлінських рішень у галузі соціального менеджменту.

У сучасній науковій літературі поняття «соціальний проєкт» трактується в межах міждисциплінарного підходу, що поєднує соціологію, психологію, економіку та менеджмент. Згідно з проєктним підходом, соціальний проєкт – це організована у часі та просторі діяльність, спрямована на створення соціальних змін, з чітко окресленими цілями, ресурсами, механізмами реалізації та критеріями оцінки результативності.

На думку багатьох дослідників, соціальний проєкт відрізняється від соціальної програми чи соціальної політики більшою конкретизацією заходів, часовими межами та можливістю детально оцінити досягнення результатів. У менеджменті соціальний проєкт слугує практичним інструментом реалізації стратегічних рішень. Важливою рисою є проблемно-орієнтований характер, тобто кожен соціальний проєкт передбачає визначення конкретної соціальної проблеми, її причинно-наслідкових зв'язків та розроблення інтервенції, здатної змінити ситуацію в позитивному напрямі. Сучасні дослідники визначають такі основні характеристики:

соціальна значущість – спрямованість на покращення умов життя певних груп населення;

обмеженість ресурсів – фінансових, людських, інформаційних;

наявність соціального ефекту – зміни, що позитивно впливають на суспільство;

участь зацікавлених сторін (стейкхолдерів) – громад, органів влади, бізнесу, експертів;

ризикованість і невизначеність – соціальні зміни не завжди можна точно спрогнозувати;

вимірюваність результатів – наявність індикаторів ефективності та соціального впливу.

Таким чином, соціальний проєкт у менеджменті – це не лише набір заходів, але й логічна модель управління соціальними змінами, що включає аналіз проблеми, постановку цілей, планування ресурсів, реалізацію та

оцінювання результатів.

В умовах глобальних трансформацій і зростання соціальних викликів роль соціальних проєктів значно зростає. Вони розглядаються як ефективний інструмент соціального менеджменту, спрямований на оптимізацію соціальних процесів, розвиток громад, підвищення соціальної згуртованості та забезпечення сталого розвитку.

Менеджмент передбачає використання методів аналізу соціальних проблем, планування змін, управління соціальними ресурсами, моніторингу та оцінювання. Проєктний підхід у соціальному менеджменті дозволяє:

1. Структурувати процес змін через чіткі етапи (ініціація – планування – реалізація – оцінювання – поширення результатів).
2. Забезпечити ефективне використання ресурсів, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.
3. Залучати партнерів з різних секторів (держава, бізнес, громадськість), формуючи мультисекторні коаліції.
4. Підвищувати прозорість та підзвітність завдяки документуванню та системній оцінці результатів.

До ключових функцій соціальних проєктів у менеджменті належать:

інноваційна – тестування нових моделей соціальних послуг, рішень і технологій;

мобілізаційна – залучення спільнот, волонтерів, партнерів;

інформаційна – формування соціальної обізнаності та підтримка громадського діалогу;

економічна – покращення умов праці, створення нових робочих місць, зменшення витрат суспільства;

регулятивна – зміцнення соціальних норм і цінностей.

У сукупності ці функції роблять соціальні проєкти основним елементом інноваційного управління. Через різноманітність соціальних проблем та сфер діяльності соціальні проєкти класифікуються за кількома критеріями. Така класифікація допомагає визначити їхні управлінські особливості, вимоги до

ресурсів, методи оцінювання тощо (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація соціальних проєктів

Критерій класифікації	Групи, типи	Характеристика
1. За змістом та цільовою спрямованістю	Соціально-захисні	Підтримка вразливих груп населення (діти, літні люди, люди з інвалідністю)
	Освітньо-просвітницькі	Розвиток навичок, компетенцій, формування соціальної відповідальності
	Культурні та гуманітарні	Збереження спадщини, розвиток мистецтва, культурний обмін
	Екологічні та природоохоронні	Кліматичні дії, відновлення екосистем, екопросвіта
	Медико-соціальні	Охорона здоров'я, профілактика, реабілітація
	Економічно-соціальні	Розвиток підприємництва, соціального бізнесу, зайнятості
	Громадсько-політичні	Розвиток демократії, громадської участі, доброго врядування
2. За масштабом	Локальні	Реалізуються в межах громади, школи, організації
	Регіональні	Охоплюють область або кілька населених пунктів
	Національні	Впроваджуються на рівні держави, мають широке фінансування
	Міжнародні	Реалізуються у співпраці з іншими країнами чи міжнародними організаціями
3. За термінами реалізації	Короткострокові	До 1 року
	Середньострокові	1–3 роки
	Довгострокові	3–10 років і більше; часто пов'язані з реформами
4. За джерелами фінансування	Державні	Фінансуються з бюджетів різних рівнів
	Міжнародні грантові	Підтримка міжнародних фондів
	Корпоративні (КСВ)	Ініційовані або підтримані бізнесом
	Громадські	Волонтерські або краудфандингові
5. За типом інновацій	Змішані	Поєднання різних джерел фінансування
	Технологічні	Нові технології у соціальній сфері
	Організаційні	Нові управлінські моделі, методи менеджменту
6. За ступенем ризику	Соціальні	Нові моделі взаємодії, інтеграції та підтримки громад
	Низький ризик	Передбачувані результати, мінімальна невизначеність
	Високий ризик	Великі зміни, невизначеність результатів, робота з чутливими групами

Чітка класифікація є важливим методологічним інструментом, оскільки

забезпечує логічне структурування проектної діяльності; допомагає обирати адекватні методи управління, оцінки та моніторингу; дозволяє прогнозувати ризики та ефекти; сприяє оптимізації ресурсів; підвищує якість планування та аналізу ефективності.

Для наукових досліджень класифікація створює основу для порівняння проектів, формування типологій та виявлення закономірностей розвитку соціальних інновацій.

Соціальні проекти відіграють важливу роль у сучасному менеджменті, забезпечуючи можливість впливати на соціальні процеси через системно організовані заходи, орієнтовані на досягнення конкретних результатів. Їхнє теоретичне осмислення та наукова класифікація дозволяє розглядати соціальний проект як складну управлінську систему, що поєднує ресурси, інновації, стейкхолдерів і методи оцінювання. Ґрунтова теоретична база створює умови для розроблення ефективних моделей управління, які здатні забезпечити сталий розвиток суспільства та підвищення якості життя населення.

Управління соціальними проектами є ключовим елементом сучасної системи менеджменту підприємства, що забезпечує інтеграцію соціальної відповідальності, сталого розвитку та інновацій у стратегічне й операційне управління організацією.

Соціальні проекти – це цілеспрямовані ініціативи, спрямовані на вирішення соціально значущих проблем, підвищення якості життя, розвиток людського капіталу та формування позитивного іміджу підприємства. Впровадження соціальних проектів дозволяє підприємствам не лише відповідати очікуванням стейкхолдерів, а й підвищувати конкурентоспроможність, зміцнювати довіру суспільства та забезпечувати довгострокову стійкість.

Менеджмент за проектами передбачає використання сучасних методів і інструментів управління для реалізації різноманітних завдань, що розглядаються як проекти. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності,

гнучкості та адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Формування соціальних проєктів сприяє сталому розвитку підприємства через впровадження проєктного підходу на всіх рівнях управління. Корпоративна соціальна відповідальність включає такі функції, як управлінська поведінка, здатність до контролю ризиків та підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Еволюція менеджменту соціальних проєктів проходить через етапи створення, формування, зрілості та спадкоємності, що забезпечує поступове впровадження та оптимізацію проєктної культури.

Інтеграція соціальних ініціатив у проєктний менеджмент дозволяє підприємствам поєднувати економічні, соціальні та екологічні цілі, забезпечуючи баланс між прибутковістю та суспільною користю. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності у проєктну діяльність підвищує репутацію, зміцнює відносини зі стейкхолдерами та сприяє досягненню цілей сталого розвитку.

Узагальнюючи теоретичні підходи до визначення сутності соціальних проєктів та їх класифікації, слід зазначити, що соціальні проєкти в системі менеджменту підприємства виступають важливим інструментом реалізації соціально відповідальної діяльності та забезпечення сталого розвитку організації. Вони поєднують економічні, соціальні, управлінські та комунікаційні аспекти, що дозволяє розглядати їх як цілісні, системно орієнтовані ініціативи, спрямовані на вирішення суспільно значущих проблем і підвищення добробуту стейкхолдерів.

Розгалужена класифікація соціальних проєктів – за змістом, масштабом, тривалістю реалізації, джерелами фінансування, типами інновацій та рівнем ризику – дає можливість більш точно визначати їх характеристики, ефективно планувати ресурси та обирати оптимальні управлінські підходи. Такий підхід сприяє формуванню прозорої, структурованої системи менеджменту соціальних проєктів, що відповідає стратегічним цілям підприємства та потребам громади.

Таким чином, концептуалізація соціальних проєктів і чітка класифікація їх видів забезпечують методологічну основу для підвищення результативності соціальної діяльності підприємств, зміцнення їхнього іміджу й конкурентоспроможності, а також формування передумов для сталого соціально-економічного розвитку.

1.2. Основні підходи та методи оцінки ефективності соціальних проєктів

Оцінка ефективності соціальних проєктів є ключовим елементом сучасного менеджменту, оскільки дозволяє визначити результативність використання ресурсів, ступінь досягнення поставлених цілей та вплив проєкту на цільові групи. У контексті зростання вимог до прозорості й обґрунтованості соціальних інвестицій підприємств актуальним стає застосування науково обґрунтованих підходів і методів оцінювання. Вони забезпечують можливість комплексно аналізувати соціальні, економічні та управлінські аспекти проєктів, порівнювати їх результати, підвищувати якість планування й прийняття управлінських рішень. Ефективність соціальних проєктів є ключовим критерієм їх успішності та визначає, наскільки досягнуті результати відповідають поставленим цілям, потребам цільових груп та соціальним очікуванням. На відміну від комерційних ініціатив, де головним показником ефективності виступає фінансовий результат, соціальні проєкти орієнтовані на формування позитивних соціальних змін, що потребує застосування спеціалізованих методів та підходів до оцінювання. У зв'язку з цим, аналіз ефективності соціальних проєктів має багатовимірний характер і поєднує економічні, соціологічні, управлінські та поведінкові аспекти. У сучасному менеджменті виокремлюють кілька базових підходів до оцінки ефективності, кожен з яких відображає певний аспект результативності та соціальної дії.

Результативний підхід зосереджується на безпосередніх продуктах діяльності проекту: кількості заходів, учасників, наданих послуг. Він забезпечує швидку та точну кількісну оцінку, проте не відображає глибину соціальних змін. Основним призначенням цього підходу є контроль виконання планових завдань. Цей підхід спрямований на оцінку змін, що відбулися в поведінці, ставленнях або соціальних умовах цільової аудиторії. Результативно-цільовий підхід дозволяє визначити, наскільки якісним є вплив проекту, і відповісти на запитання: які позитивні зміни фактично відбулися? Разом із тим, він потребує глибшої аналітики та складної методики збору даних.

Підхід, орієнтований на соціальний вплив є найбільш комплексним та дозволяє оцінити довготривалі, системні зміни, спричинені дією проекту: підвищення якості життя, розвиток соціального потенціалу, зміни на інституційному рівні. Проте через складність ізоляції зовнішніх факторів оцінка соціального впливу потребує тривалого моніторингу і значних аналітичних ресурсів.

Економічна оцінка дозволяє співставити витрати та отримані результати, визначити економічну доцільність і оптимальність використання ресурсів. Серед основних методів цього підходу – аналіз витрат і вигод, аналіз ефективності витрат та порівняльний аналіз альтернатив. Економічний підхід є важливим для прийняття управлінських рішень щодо бюджетування й оптимізації ресурсів.

Підхід стейкгоल्дерів фокусується на оцінці задоволеності, очікувань та сприйняття результатів різними групами стейкгоल्дерів – бенефіціарами, донорами, партнерами, органами влади. Він дозволяє врахувати соціальний контекст, виявити непомітні проблеми та підвищити якість проєктних рішень, але ґрунтується на значною мірою суб'єктивних даних.

Основними методами оцінки ефективності соціальних проєктів є наступні:

Логіко-структурний метод – метод, що забезпечує побудову логічної

матриці та відображає причинно-наслідкові зв'язки між ресурсами, заходами та результатами. Він широко застосовується у міжнародних грантових програмах.

Метод соціального повернення інвестицій дозволяє кількісно виміряти соціальну цінність, виражену у грошовому еквіваленті. Він є важливим інструментом для оцінки соціального інвестування та корпоративної соціальної відповідальності.

Моніторинг і оцінка – це система, що охоплює поточний контроль за ходом реалізації проєкту та підсумкове оцінювання результатів. Її застосування сприяє підвищенню прозорості діяльності та адаптивності управління.

Метод теорії змін – методика дозволяє моделювати процес досягнення кінцевих соціальних змін, визначати логіку впливу, ризики, припущення та проміжні результати, що забезпечує глибоке розуміння соціального механізму проєкту.

До соціологічних методів оцінки належать кількісні (опитування, анкетування, статистичний аналіз) та якісні (інтерв'ю, фокус-групи, експертні оцінки) методи, які дають змогу аналізувати соціальну динаміку, поведінкові та психологічні аспекти змін. У свою чергу, економічні методи застосовуються для визначення вартості результатів, порівняння альтернативних рішень та оптимального використання ресурсів у межах соціального втручання.

Оцінка ефективності соціальних проєктів є багаторівневим процесом, що поєднує різноманітні методи та підходи. Вона передбачає аналіз не лише кількісних результатів, але й якісних соціальних змін, довгострокового впливу, задоволеності стейкхолдерів і раціональності використання ресурсів. Комплексне застосування різних підходів дозволяє отримати всебічне уявлення про ефективність соціального втручання та забезпечує науково обґрунтовану основу для подальшого вдосконалення менеджменту (табл. 1.2).

Порівняння основних методів оцінки ефективності соціальних проєктів

Метод оцінки	Що вимірює	Переваги	Недоліки, обмеження	Застосовування
Логіко-структурний метод (LFA)	Логіку проєкту, відповідність між ресурсами, діями, результатами та цілями	Забезпечує системність; зручний для міжнародних проєктів; чітка структура індикаторів	Надмірна формалізованість; слабо враховує зовнішні соціальні фактори	На етапі планування та початкової оцінки проєкту; для донорської звітності
Social Return on Investment (SROI)	Соціальну цінність, виражену у грошовому еквіваленті	Демонструє «вартість» соціального ефекту; переконливий для донорів та інвесторів; враховує непрямі вигоди	Складна методика монетизації; високі вимоги до даних; потребує експертів	Для соціальних інновацій, КСВ-проєктів, великих інвестиційних програм
Моніторинг і оцінка	Процеси реалізації (моніторинг), результати і вплив (оцінка)	Забезпечує постійний контроль; виявляє проблеми в режимі реального часу; дозволяє коригувати проєкт	Потребує довготривалої системи збору даних; може бути витратним	Протягом усього циклу реалізації проєкту; у проєктах з тривалою реалізацією
Theory of Change (Теорія змін)	Логіку соціальних змін: причинно-наслідкові зв'язки, припущення, ризику	Глибокий аналіз механізмів змін; дозволяє прогнозувати результати та ризику; зручний для соціальних систем	Значна тривалість підготовки; потребує участі стейкхолдерів та експертів	У складних, довгострокових, інноваційних проєктах; при моделюванні соціального впливу
Соціологічні методи (кількісні та якісні)	Поведінкові, психологічні, ціннісні аспекти змін; рівень задоволеності	Глибоке розуміння потреб і реакцій цільової групи; можливість виявити приховані ефекти	Суб'єктивність даних; залежність від кваліфікації дослідника	Для оцінки якості та впливу на цільові групи; у проєктах, орієнтованих на зміни поведінки
Економічні методи (CBA, SEA)	Співвідношення витрат та результатів; економічну раціональність	Дають змогу порівнювати альтернативи обґрунтовують ефективність фінансування	Не враховують нематеріальні соціальні ефекти; потребують точних фінансових даних	На етапі планування; при бюджетуванні та виборі оптимальної моделі проєкту

Оцінка ефективності соціальних проєктів – це багатовимірний процес, який поєднує кількісні, якісні, економічні та соціологічні методи. Вона дозволяє керівникам визначити успішність проєкту, його стійкість, соціальний вплив і можливості масштабування. Комбінування різних підходів забезпечує глибше та більш об'єктивне розуміння результативності соціальних програм, а також сприяє підвищенню якості управління.

Інтегровані системи менеджменту забезпечують координацію різних управлінських процесів (якість, екологія, соціальна відповідальність) у єдиній структурі, що підвищує ефективність використання ресурсів, зменшує дублювання функцій та сприяє досягненню стратегічних цілей, саме соціальні проєкти дозволяють враховувати вимоги стейкхолдерів на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

Проєктний підхід у системі соціальної відповідальності підприємства передбачає реалізацію соціальних ініціатив через систему проєктів із застосуванням спеціальних методів, інструментів і процедур управління. Це забезпечує цілеспрямованість, системність, інтеграцію принципів відповідальності у щоденну діяльність організації та стратегічне планування

В умовах динамічного середовища важливо впроваджувати підприємницькі елементи в управління соціальними проєктами: ризик-менеджмент, інноваційність, проактивність, креативність і конкурентоспроможність. Це дозволяє соціальним проєктам бути більш гнучкими, ефективними та орієнтованими на досягнення соціальної цінності.

Управління соціальними проєктами має спільні риси (орієнтація на стейкхолдерів, впровадження сталих практик), але відрізняється за метою, масштабом та підходами до вимірювання ефективності. Для прибуткових організацій важливим є поєднання соціальної відповідальності з бізнес-цілями, тоді як неприбуткові організації зосереджені на максимізації соціального впливу.

У різних галузях інтеграція соціальних проєктів має свої особливості, пов'язані з рівнем інноваційності, специфікою стейкхолдерів, вимогами до

сталого розвитку та корпоративної культури.

Оцінка ефективності соціальних проєктів здійснюється за трьома основними напрямками: економічна результативність, соціальна ефективність (вплив на бенефіціарів і громаду) та інституційна легітимність (відповідність місії та законодавству). Для цього використовуються багатовимірні системи контролю, що дозволяють інтегрувати різні аспекти діяльності соціального підприємства.

Ефективне управління соціальними проєктами передбачає активну взаємодію зі стейкхолдерами, врахування їхніх потреб і очікувань, а також залучення до процесу прийняття рішень. Це підвищує рівень довіри, сприяє формуванню партнерств і забезпечує стійкість проєктів.

Нами узагальнено та систематизовано основні підходи до розуміння сутності соціальних проєктів, їхньої класифікації та методології оцінювання ефективності. Проведений аналіз довів, що соціальні проєкти є складними, багатокомпонентними системами, реалізація яких потребує чітких концептуальних рамок, структурованої логіки та методологічної визначеності. Класифікація соціальних проєктів дає змогу визначити їхню структуру, масштаб, часові рамки та функціональне призначення, що є основою для коректного планування та вибору оптимальних управлінських інструментів.

Особлива увага була приділена методам оцінювання ефективності, які в сучасному менеджменті виконують стратегічно важливу роль. Аналіз традиційних і сучасних методик – від логіко-структурного аналізу та теорії змін до соціологічних і економічних методів – продемонстрував, що оцінка має бути комплексною та багаторівневою. Вона повинна охоплювати не лише безпосередні результати, але й зміни для цільових груп та довготривалий соціальний вплив. Саме інтеграція різних підходів забезпечує повноцінне розуміння ефективності соціального втручання та дозволяє формувати науково обґрунтовані управлінські рішення.

Зі зростанням економічного розвитку та глобалізації організації дедалі частіше співпрацюють з іноземними підприємствами, що створює не лише

можливості, але й управлінські складнощі та посилює конкуренцію. Для зміцнення своїх ринкових позицій організації повинні вдосконалювати своє управління та адаптуватися до мінливих ринкових умов, а також вимог і потреб клієнтів.

Управління за допомогою проєктів використовує технічні методи сучасного проєктного менеджменту для управління різноманітними завданнями та діяльністю, які розглядаються як проєкти. Це є ефективним шляхом для вирішення проблем управління, підвищення його рівня та конкурентоспроможності підприємств.

Управління соціальними проєктами в системі менеджменту підприємства є багатовимірним процесом, що поєднує стратегічне планування, інноваційні підходи, інтеграцію корпоративної соціальної відповідальності та активну взаємодію зі стейкхолдерським середовищем. Ефективна реалізація соціальних проєктів сприяє сталому розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Проте наразі соціальне проєктування використовують переважно великі корпорації, тоді як небагато малих та середніх підприємств впроваджують його у свою операційну діяльність та процеси управління. Багато проблем управління, таких як трансформація та модернізація, контроль ризиків та проблеми самоуправління, стають ключовими перешкодами для сталого розвитку цих підприємств (додаток Б).

Представлені соціальні проєкти ілюструють ключові тенденції розвитку соціального проєктування в Україні у 2020–2024 рр. По-перше, суттєво посилився акцент на охороні здоров'я та гуманітарній підтримці населення, що є реакцією на воєнні події та кризові ситуації. По-друге, значного розвитку набули освітні та інноваційні соціальні програми, які спрямовані на підвищення цифрової грамотності молоді та формування компетенцій майбутнього. По-третє, активно розвиваються корпоративні соціальні програми, що демонструють інтеграцію бізнесу в розвиток громад.

Паралельно з цим зростає роль міжнародних організацій (UNICEF, USAID, Світовий банк), які підтримують соціальну відбудову та зміцнення громад.

Таким чином, соціальні проєкти в Україні характеризуються багаторівневістю, міжсекторальною взаємодією та орієнтацією на довгостроковий соціальний ефект, що відповідає сучасним глобальним підходам до соціального проектування.

Соціальні проєкти в аграрному секторі відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку сільських територій, підвищенні якості життя населення та формуванні соціально відповідального агробізнесу. Їхнє значення зумовлене комплексним впливом на економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти функціонування аграрних підприємств та сільських громад.

Підвищення якості життя сільського населення. Аграрні території традиційно характеризуються нижчим рівнем доступу до соціальних послуг, охорони здоров'я, освіти та культурної інфраструктури. Соціальні проєкти спрямовані на розвиток шкіл, ФАПів, амбулаторій, культурних центрів, спортивних майданчиків і тим самим забезпечують вирівнювання соціальних диспропорцій між містом і селом.

2. Розвиток людського капіталу та зайнятості. Соціальні ініціативи у сфері освіти, професійної підготовки й підвищення кваліфікації сприяють формуванню конкурентоспроможної робочої сили у сільській місцевості. Це зменшує міграцію молоді та забезпечує агропідприємства кваліфікованими кадрами. Програми стажувань, гранти на навчання, підтримка молодих спеціалістів – важливі елементи соціального інвестування агробізнесу.

3. Забезпечення соціальної стабільності та взаємодії з громадою. Соціальні проєкти формують довіру між аграрним підприємством і місцевими мешканцями, зменшують конфлікти інтересів і створюють умови для партнерської взаємодії. Це особливо важливо для великих агрохолдингів, діяльність яких суттєво впливає на територіальні громади. Високий рівень соціальної відповідальності підвищує соціальний капітал громади й сприяє

сталому розвитку.

4. Підтримка місцевої інфраструктури. Аграрні підприємства часто виступають ключовими інвесторами у розвиток сільської інфраструктури – ремонти доріг, шкіл, дитсадків, амбулаторій, водопостачання. Такі проекти забезпечують довгостроковий позитивний ефект для всієї громади та створюють сприятливі умови для життєдіяльності.

5. Екологічна відповідальність та раціональне використання ресурсів. Сучасні соціальні проекти аграрних компаній включають екологічні програми: рекультивація земель, очищення водойм, впровадження екотехнологій, управління відходами, енергозбереження. Екологічно орієнтовані ініціативи сприяють формуванню екологічної культури населення та мінімізації негативного впливу аграрного виробництва на довкілля.

6. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Соціальні проекти є важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє зміцненню репутації підприємства, підвищенню його інвестиційної привабливості та формуванню позитивного іміджу. У сучасних умовах прозорість соціальних інвестицій стає важливим критерієм для партнерів і міжнародних компаній.

7. Запобігання соціальним ризикам і кризовим ситуаціям. Соціальні програми з підтримки вразливих груп, гуманітарні ініціативи, допомога під час криз (повені, війна, енергетичні проблеми) знижують соціальну напругу та посилюють резиліентність сільських громад.

8. Внесок у сталий розвиток територій. Соціальне проектування в аграрному секторі відповідає цілям сталого розвитку ООН – особливо ЦСР 3 (здоров'я), ЦСР 4 (якісна освіта), ЦСР 8 (гідна праця), ЦСР 11 (сталі громади), ЦСР 12 (раціональне використання ресурсів). Це створює системний довготривалий ефект та забезпечує збалансований розвиток.

Соціальні проекти в аграрному секторі виступають не лише інструментом підтримки населення, а й стратегічним ресурсом розвитку агропідприємств, територіальних громад та цілих регіонів. У сучасних умовах

соціальні ініціативи агробізнесу забезпечують соціальну стабільність, підвищують якість життя сільського населення, сприяють відтворенню та розвитку людського капіталу, підтримують зайнятість і створення нових робочих місць. Вони зміцнюють репутацію та довіру до аграрних підприємств, формують позитивний імідж соціально відповідального бізнесу та допомагають ефективно відповідати на виклики війни, економічної нестабільності та кліматичних змін. Завдяки соціальним проектам аграрні компанії стають не лише виробниками продукції, а й активними учасниками розвитку сільських територій, підтримуючи інфраструктуру, освіту, медицину, культурні ініціативи та екологічні програми. Таким чином вони відіграють ключову роль у забезпеченні сталого та збалансованого розвитку аграрних регіонів.

Управління соціальними проектами в системі менеджменту аграрного підприємства – це комплексний, багатовимірний процес, що вимагає стратегічного бачення і високого рівня організаційної культури. Він поєднує довгострокове планування, оцінку потреб громади, аналіз ризиків, а також використання сучасних інструментів проектного менеджменту. Особливого значення набуває інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-стратегію підприємства, що дозволяє перетворити соціальні ініціативи на постійний елемент корпоративного розвитку.

Важливою складовою ефективного управління є активна взаємодія зі стейкхолдерами – місцевими громадами, органами влади, освітніми та медичними закладами, громадськими організаціями. Така співпраця підвищує рівень довіри, забезпечує прозорість діяльності та дозволяє формувати проекти, які відповідають реальним потребам населення.

Ефективна реалізація соціальних проектів сприяє не лише покращенню соціального середовища, а й підвищує конкурентоспроможність агропідприємства, зміцнює його позиції на ринку, формує позитивний імідж і забезпечує довгострокову стійкість бізнесу. У сукупності це створює умови для сталого розвитку аграрної сфери, підвищення її адаптивності та

ефективного реагування на сучасні виклики – економічні, соціальні, екологічні та демографічні.

Висновки до розділу 1

1. Розглянуто теоретико-методологічні засади формування та реалізації соціальних проєктів у системі менеджменту підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що соціальні проєкти є важливим інструментом упровадження корпоративної соціальної відповідальності та забезпечення сталого розвитку організацій. Вони спрямовані на вирішення суспільно значущих проблем, підвищення добробуту цільових груп і формування довгострокової цінності як для громади, так і для самого підприємства.

2. Систематизація класифікацій соціальних проєктів дала змогу виокремити їх види за змістом, масштабом, тривалістю, джерелами фінансування, типом інновацій та ступенем ризику, що формує методологічне підґрунтя для ефективного планування й управління. Така структуризація сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню прозорості та відповідності соціальних проєктів стратегічним цілям підприємства.

3. Розгляд основних підходів і методів оцінки ефективності соціальних проєктів засвідчив, що сучасні інструменти оцінювання поєднують кількісні та якісні показники, забезпечуючи комплексний аналіз результативності та соціального впливу. Використання таких методів, як соціально-економічний аналіз, логіко-структурний підхід, оцінка впливу на стейкхолдерів, моніторинг та контроль, дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та оптимізувати подальшу реалізацію проєктів.

4. Загалом результати розділу підтверджують, що системне розуміння сутності соціальних проєктів, їх класифікації та методів оцінювання є необхідною умовою формування ефективної соціальної політики

підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

5. Соціальні проекти в аграрному секторі є не лише інструментом підтримки населення, а й стратегічним ресурсом для розвитку агропідприємств та громад. Вони забезпечують соціальну стабільність, покращують якість життя, формують людський капітал, підсилюють репутацію агробізнесу та сприяють сталому розвитку сільських територій. Їх реалізація стає ключовою умовою ефективного функціонування аграрної сфери в умовах сучасних викликів.

6. Управління соціальними проектами в системі менеджменту підприємства є багатовимірним процесом, що поєднує стратегічне планування, інноваційні підходи, інтеграцію корпоративної соціальної відповідальності та активну взаємодію зі стейкхолдерським середовищем. Ефективна реалізація соціальних проектів сприяє сталому розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору особливої актуальності набуває управління соціальними проєктами як складова системи менеджменту підприємства, що суттєво впливає на формування його корпоративного іміджу, рівень довіри стейкхолдерів та загальну конкурентоспроможність. Динамічні зміни ринку, трансформація поведінки споживачів, зростання вимог до якості й безпечності продукції, а також посилення ролі медіа та соціальних мереж формують нові виклики, які потребують проактивного соціального позиціонування компанії. За таких умов ефективність соціальних ініціатив значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно адаптувати управлінські рішення, підтримувати стійкий суспільний авторитет та забезпечувати довіру споживачів, партнерів і громади через реалізацію послідовних, соціально значущих проєктів.

Деталізуючи умови функціонування одного з агропродовольчих підприємств Полтавської області, слід зазначити, що воно має вигідне адміністративне розташування та сприятливі природно-кліматичні умови, що створює оптимальні можливості для ефективного ведення виробничої діяльності та реалізації соціальних ініціатив.

Досліджуване підприємство функціонує як юридична особа, зареєстрована в державному реєстрі, і має всі необхідні ресурси для здійснення господарської діяльності – розрахунковий рахунок, печатку та штамп. Управлінські процеси організовані відповідно до статуту, який визначає основні напрями діяльності та систему управління, включно з механізмами реалізації соціальних проєктів.

Організаційна структура підприємства забезпечує інтеграцію

соціальних ініціатив у загальну систему менеджменту. На підприємстві функціонує соціальний підрозділ, діяльність якого координується фахівцями з охорони праці та соціальних питань. Це дозволяє узгоджувати управлінські процеси з соціально-культурними умовами, ефективно планувати та впроваджувати соціальні проекти, підвищуючи соціальну відповідальність і корпоративну стійкість підприємства (додаток Б, додаток В).

Підприємство спеціалізується на вирощуванні основних сільськогосподарських культур – кукурудзи, соняшнику, пшениці, сої та ячменю, при цьому самостійно формує стратегію розвитку та розробляє виробничі плани з урахуванням ринкової кон'юнктури, економічної доцільності, принципів сталого розвитку та підвищення рентабельності діяльності.

За даними додатку Д, коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,299, що свідчить про низький рівень концентрації виробництва. Це пояснюється поєднанням вирощування зернових і технічних культур із наданням сільськогосподарських послуг. У структурі доходів основну частку займає реалізація кукурудзи на зерно – 30,5 %, далі йдуть соняшник – 20,9 %, озима пшениця – 12,0 %, соя – 10,9 %, а доходи від надання аграрних послуг складають 21,8 %.

Аналіз складу та структури земельного фонду є важливим не лише для оцінки виробничої ефективності, а й для управління соціальними проектами в системі менеджменту підприємства. Раціональне використання земельних ресурсів впливає на здатність реалізовувати соціальні ініціативи, спрямовані на розвиток місцевих громад, екологічну безпеку та підтримку соціальної інфраструктури. Земельний фонд виступає не лише ключовим ресурсом виробництва, а й важливим елементом формування іміджу підприємства як соціально відповідального, сучасного та конкурентоспроможного, що підвищує довіру споживачів, партнерів і регуляторних органів.

Динаміка земельних ресурсів підприємства за період 2020–2024 рр. дає змогу оцінити його здатність ефективно планувати використання землі,

підтримувати її продуктивність, впроваджувати інноваційні та екологічно орієнтовані методи обробітку, а також забезпечувати стабільність виробництва. Ці показники безпосередньо впливають на управління соціальними проектами в системі менеджменту підприємства, оскільки демонструють його відповідальність перед місцевими громадами та природними ресурсами, здатність реалізовувати соціально значущі ініціативи та стратегічно планувати розвиток у сучасному бізнес-середовищі.

У цьому контексті аналіз табл. 2.1, що відображає склад і структуру земельного фонду, дозволяє визначити тенденції використання земель, зміни в їхньому розподілі за категоріями та ефективність управлінських рішень із точки зору реалізації соціальних проектів. Така аналітична робота створює основу для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації земельних ресурсів та одночасного посилення соціальної відповідальності підприємства, що підвищує його позитивний імідж серед споживачів, партнерів і місцевих громад.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2020-2024 рр., га**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа	5690,0	5690,0	5690,0	5696,0	5599,0	98,4
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5668,0	5668,0	5668,0	5678,0	5620,0	99,2
рілля	5609,0	5609,0	5609,0	5623,0	5574,0	99,4

Тож, аналіз динаміки земельних ресурсів аграрного підприємства за 2020–2024 рр. свідчить про стабільність у структурі землекористування з незначними змінами у загальній площі угідь. Незважаючи на збереження основних показників, простежується тенденція до поступового скорочення земельного фонду.

Загальна площа земель зменшилася на 1,6 % (91 га), а площа сільськогосподарських угідь – на 0,8 % (35 га), що може бути наслідком

перерозподілу земель, оптимізації виробничих площ або вилучення частини територій з господарського використання. Зменшення ріллі на 0,6 % (35 га) також свідчить про незначне скорочення площ, залучених до активного землеробства. Загалом, такі зміни не мають суттєвого впливу на виробничу діяльність, однак вказують на необхідність раціональнішого підходу до управління земельними ресурсами з метою підвищення ефективності їх використання.

Аналіз динаміки чисельності трудових ресурсів підприємства дозволяє оцінити ефективність кадрової політики та її роль у реалізації соціальних проєктів в системі менеджменту. Зміни в чисельності персоналу відображають здатність підприємства забезпечувати стабільність організаційних процесів, підтримувати високий рівень професіоналізму та сприяти соціальній відповідальності, формуючи позитивний імідж надійного та соціально відповідального роботодавця серед стейкхолдерів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2020-2024 рр., осіб

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	186	188	195	184	182	-4	97,8
у т. ч. у рослинництві	186	188	195	184	182	-4	97,8

Таким чином, чисельність працівників підприємства у період 2020-2024 рр. зменшилася, досягнувши у 2024 р. 182 осіб, що на 4 особи менше у порівнянні з 2020 р., коли вона становила 186 особи. Зменшення кількості працівників в агропідприємстві за цей період пов'язане зі зниженням зайнятості у сфері рослинництва, що свідчить про відносне зниження діяльності господарства.

Аналіз динаміки виробничо-комерційної діяльності підприємства дозволяє оцінити ефективність його операцій та здатність реалізовувати

соціальні проєкти в системі менеджменту. Зміни обсягів виробництва та реалізації продукції відображають не лише конкурентоспроможність підприємства, а й його здатність задовольняти соціальні потреби громад, підтримувати довіру споживачів і партнерів та формувати позитивний імідж соціально відповідального підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	398313,0	175,1
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1222,8	1774,8	880,5	1509,4	2188,5	179,0
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	4012,9	5886,8	3029,2	4894,0	7087,4	176,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	199136,0	188846,0	110962,0	189348,0	288644,0	144,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	9206,0	79397,0	52629,0	64134,0	1534,0	-
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	4,6	42,0	47,4	33,9	0,5	-

Розрахунки даних табл. 2.3, показують, що за 2020–2024 рр. відбулося загальне зростання обсягів виробництва, проте із суттєвими коливаннями ефективності діяльності. Вартість виробленої товарної продукції за досліджуваній період збільшилася у 1,75 рази або 170864,00 тис. грн, що вказує на позитивну тенденцію до нарощування обсягів виробництва. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання земель також підтверджується зростанням обсягів виробництва на одного працівника (на 79,0 %) і на 100 га сільськогосподарських угідь (на 76,6 %).

Разом із тим, витрати на виробництво суттєво зросли – собівартість реалізованої продукції підвищилася на 44,9 % або 89508,00 тис. грн, що негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах. Якщо у 2020–

2023 рр. підприємство отримувало стабільний прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1534,0 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5 %). Отже, попри позитивну динаміку виробничих показників, фінансові результати свідчать про необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і вдосконалення управління прибутковістю підприємства.

Водночас фінансові результати демонструють негативну тенденцію: чистий прибуток знизився з 9206,0 тис. грн у 2020 р. до 1534,0 тис. грн у 2024 р., а прибуток на одного працівника скоротився з 49,49 тис. грн до 8,43 тис. грн, що свідчить про зменшення ефективності господарювання попри зростання обсягів реалізації (рис. 2.1).

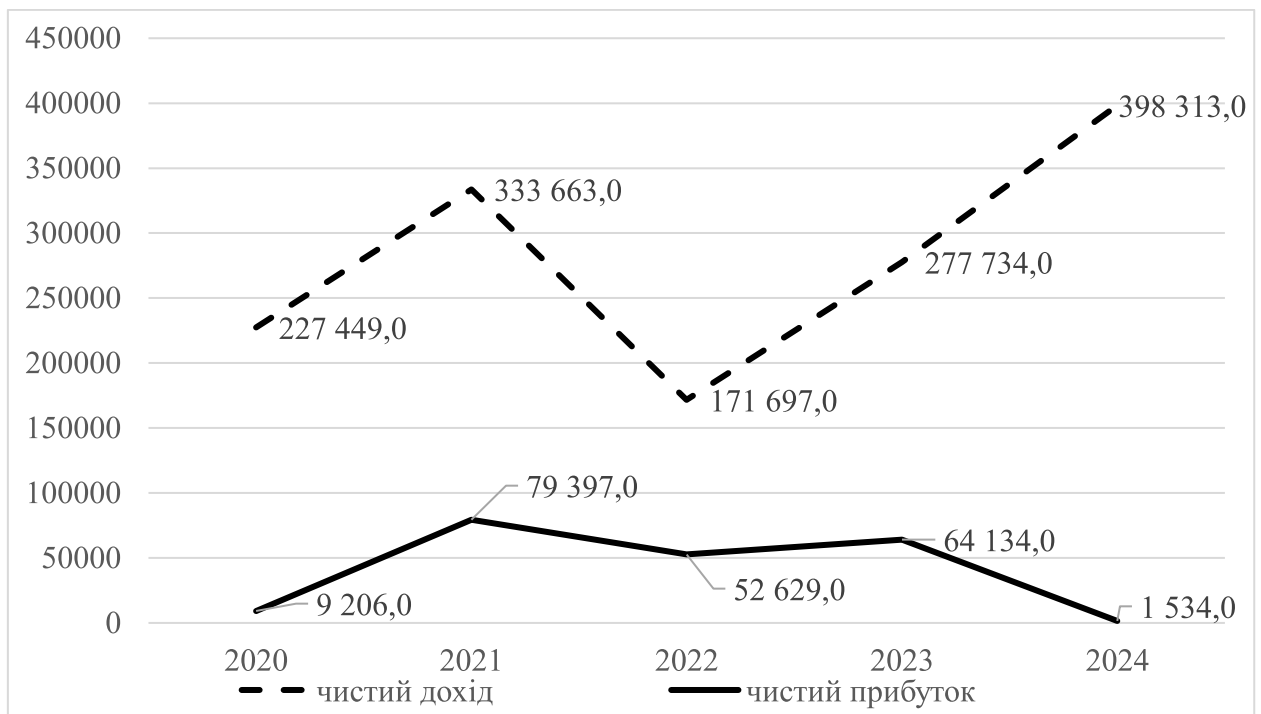


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку підприємства, 2020-2024 рр.

Отже, підприємство продемонструвало певний прогрес у підвищенні продуктивності праці, проте низький рівень прибутковості вказує на необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності управління ресурсами та удосконалення цінової політики.

Аналіз діяльності досліджуваного підприємства дозволяє зробити

висновок, що його ресурсний потенціал, структура земельного фонду, чисельність трудових ресурсів та динаміка виробничо-комерційної діяльності створюють надійну основу для реалізації соціальних проєктів у системі менеджменту. Стабільність і ефективність функціонування підприємства відображають його здатність до стратегічного розвитку, професійного управління та задоволення соціальних потреб споживачів, партнерів і місцевих громад.

Таким чином, організаційно-економічні показники стають ключовим фактором зміцнення довіри стейкхолдерів і підвищення репутаційної та соціальної привабливості підприємства.

2.2. Оцінка ресурсного забезпечення соціальної діяльності підприємства

Підприємство має локальні соціальні програми, спрямовані на розвиток сільської громади (освіта, інфраструктура, зайнятість), але вони не афішуються. До того ж, соціальні ініціативи включені в корпоративні процеси, наприклад, через створення робочих місць, навчання працівників або підтримку фермерів-партнерів, а не через формальні «соціальні проєкти».

При аналізі діяльності підприємства, з'ясовано, що власники мають вирішальне слово щодо соціальних ініціатив, особливо якщо йдеться про стратегічні інвестиції в громаду. Менеджмент (генеральний директор) координує розподіл бюджету, включно із соціальними витратами. Відділ кадрів є відповідальним за ініціативи, пов'язані з працівниками (навчання, здоров'я, благоустрій). Внаслідок відсутності публічних структурних схем або річних звітів про соціальну відповідальність, можемо зазначити, що соціальні ініціативи реалізуються неформально, і вони можуть бути низько пріоритизовані як стратегічна частина бізнесу. Відсутність окремої звітності щодо соціальних проєктів обмежує прозорість та підзвітність перед

стейхолдерами (робітники, громада, партнери).

Для аналізу ресурсного забезпечення соціальних проєктів необхідно розглянути фінансові, людські та матеріальні ресурси. Фінансова стабільність може забезпечувати потенціал для виділення коштів на соціальні ініціативи. У підприємстві запроваджено комплексну соціальну ініціативу, спрямовану на надання співробітникам адресної матеріальної підтримки у разі виникнення важливих життєвих подій або непередбачених обставин. Програма охоплює фінансову допомогу на лікування, весільні витрати, народження дитини, організацію поховання членів родини чи працівників, а також – починаючи з 2022 р. – компенсаційну допомогу, пов'язану з ліквідацією наслідків військової агресії, включно з відновленням майна або забезпеченням першочергових потреб.

Керівництво підприємства розглядає реалізацію даної ініціативи як стратегічний інструмент формування стабільного, соціально захищеного та лояльного персоналу. Підприємство ставить за мету не лише підтримку співробітників у складних ситуаціях, а й зміцнення корпоративної культури, посилення мотиваційних чинників та підвищення довіри працівників до роботодавця. За допомогою даних табл. 2.4 простежимо витрати підприємства на реалізацію даної соціальної ініціативи.

Таблиця 2.4

**Динаміка витрат на матеріальну допомогу персоналу підприємства,
2020-2024 рр., тис. грн**

Показники	Середня сума	Роки					2024 р. від 2020 р., % у 2,0 рази
		2020	2021	2022	2023	2024	
Допомога на лікування	3,0	12,0	15,0	18,0	21,0	24,0	
Допомога у зв'язку із народженням дитини	5,0	-	10,0	-	5,0	-	-
Допомога у зв'язку із весіллям	3,0	15,0	3,0	-	3,0	-	-
Допомога на поховання	5,0	10,0	-	50	15,0	15,0	150,0
Допомога на ліквідацію наслідків військової агресії	20,0	-	-	80,0	60,0	60,0	-
Резервний преміальний фонд	2,0	56,0	56,0	44,0	46,0	48,0	85,7
Разом	x	69,0	61,0	94,0	128,0	108,0	156,5

На підставі аналізу динаміки соціальних виплат підприємства, поданих у табл. 2.4, за 2020–2024 рр. можна сформулювати такі узагальнені висновки. По-перше, спостерігається суттєве зростання обсягів фінансової підтримки за окремими напрямками. Зокрема, допомога на лікування зросла з 12,0 тис. грн у 2020 р. до 24,0 тис. грн у 2024 р., тобто у 2 рази, що свідчить про підсилення соціальної орієнтації підприємства та зростання уваги до охорони здоров'я персоналу. По-друге, виплати у зв'язку з народженням дитини та у зв'язку з весіллям демонструють нестійку динаміку, обумовлену нерегулярним характером таких подій. У 2024 р. виплати за цими напрямками були відсутні, хоча в окремі попередні роки вони коливалися у межах 3,0–10,0 тис. грн.

По-третє, допомога на поховання показала значне підвищення. У 2020 р. відповідні витрати становили 10,0 тис. грн, а вже у 2024 р. – 15,0 тис. грн, що еквівалентно зростанню на 150,0 %. Це може бути пов'язано як зі збільшенням витрат на організацію поховання, так і з більшим числом звернень за такою допомогою. По-четверте, вагомою складовою соціальної підтримки є допомога на ліквідацію наслідків військової агресії. У 2022 р. вона була вперше зафіксована на рівні 80,0 тис. грн, а у 2024 р. становила 60,0 тис. грн. Хоча прямі темпи приросту порівняно з 2020 р. не визначаються, сам факт появи цього напрямку суттєво розширив спектр соціальних гарантій. По-п'яте, резервний преміальний фонд також демонструє тенденцію до зростання: з 56,0 тис. грн у 2020 р. до 48,0 тис. грн у 2024 р. Порівняльний показник 2024 р. становить 85,7 % від рівня 2020 р., що свідчить про коригування політики матеріального стимулювання.

Узагальнюючи, сукупний обсяг соціальних виплат зріс із 69,0 тис. грн у 2020 р. до 108,0 тис. грн у 2024 р., що відповідає приросту на 56,5 %. Така динаміка свідчить про системне посилення соціальної політики підприємства, спрямованої на забезпечення підтримки персоналу в умовах зростання соціальних ризиків та загальної невизначеності.

За сучасних умов значна роль працівників у соціальних ініціативах:

участь у благодійних програмах, волонтерство, місцеві ініціативи, підтримка громади. Але конкретні дані (наприклад, години волонтерства, залученість) відсутні в публічних джерелах. Оскільки підприємство спеціалізується на селекції насіння та рослинництві, воно має доступ до сільськогосподарських площ, техніки, складських приміщень, насінневих потужностей. Ці ресурси задіяні (в тому числі) у соціальних проєктах: наприклад, передача частини продукції або техніки громаді, навчальні агро-школи, підтримка фермерів-початківців.

У процесі дослідження соціальної відповідальності підприємств аграрного сектору особливе значення має аналіз змісту та динаміки реалізованих ними соціальних програм. Це дозволяє оцінити системність підходів підприємства до підтримки місцевих громад, рівень інвестицій у соціальну сферу та ефективність взаємодії зі стейкхолдерами. З огляду на це узагальнення основних напрямів соціальної діяльності агроформування упродовж 2020–2024 рр. є важливим елементом комплексної характеристики його соціальної політики.

У табл. 2.5 представлено структуру управління соціальними ініціативами підприємства, що відображає основні управлінські ланки, їхні функції та взаємозв'язки у процесі реалізації соціальних програм.

Проаналізована структура дозволяє формалізувати управління соціальними проєктами, підвищити ефективність та прозорість. Роль відділу кадрів досліджуваного підприємства важлива для залучення співробітників та забезпечення підтримки громади.

Оцінка людських ресурсів є ключовим елементом дослідження управління соціальними ініціативами, оскільки саме кадровий потенціал забезпечує реалізацію стратегічних і оперативних завдань соціальної політики досліджуваного підприємства. Аналіз чисельності персоналу, рівня його кваліфікації, розподілу функцій та залученості до соціальних проєктів дозволяє визначити спроможність організації ефективно підтримувати і розвивати соціальні програми.

**Організаційна структура управління соціальними ініціативами
підприємства, 2020-2024 рр.**

Підрозділ, його роль	Відповідальність за соціальні проєкти	Характеристика
Генеральний директор	Стратегічне керівництво, затвердження бюджету	Ініціює соціальні пріоритети
Відділ кадрів	Управління соціальними програмами	Формує план, координує проєкти
Фінансовий директор	Контроль за витратами	Забезпечує відповідність соціального бюджету
Відділ кадрів	Збір ресурсів, залучення персоналу	Організовує волонтерів, тренінги
Генеральний директор, головні спеціалісти	Взаємодія з громадою	Комунікація соціальних ініціатив, звітність

Вивчення цих параметрів також сприяє формуванню уявлення про відповідність кадрового забезпечення вимогам сучасних підходів до корпоративної соціальної відповідальності.

У табл. 2.6 наведено характеристику людських ресурсів, залучених до управління та реалізації соціальних ініціатив, що дає можливість комплексно оцінити їхній потенціал і функціональне навантаження.

Таблиця 2.6

Динаміка кількості працівників підприємства залучені до соціальних ініціатив, 2020-2024 рр.

Роки	Працівники, залучені до соціальних ініціатив	Волонтери, партнерські організації	Особливості
2020	20	2 школи	Початкова команда, волонтерська ініціатива
2021	30	3 школи	Розширення команди, збільшення волонтерів
2022	40	4 організації	Формалізація співпраці з партнерами
2023	50	5 партнерів	Залучення більше кадрів, волонтерів
2024	60	6 організацій	Повна команда з відділу кадрів, зовнішні партнери

Людський ресурс систематично зростає, що показує бажання

підприємства інвестувати у соціальну діяльність не лише грошима, а й персоналом, а саме 20 осіб в 2020 р. і 60 осіб – в 2024 р. Партнерство з громадами може підвищити масштаб та стійкість ініціатив, а також покращити їхню якість. Волонтерство та залучення працівників аграрного підприємства до соціальних проектів – це спосіб підвищити внутрішню мотивацію й імідж підприємства у громаді.

У табл. 2.7 представлено ключові соціальні ініціативи суб'єкта господарювання за зазначений період, що дає змогу простежити зміни у пріоритетах, масштабах та інструментах її соціальної активності.

Таблиця 2.7

Динаміка соціальних ініціатив підприємства, 2020–2024 рр.

Роки	Назва соціального проекту	Напрямок	Цільові групи	Опис	Статус
2020	Аграрна школа для дітей	Освіта	Діти з с. Погреби	Проведення сезонних освітніх майстер-класів з агрономії	Реалізовано
2021	Спортивний майданчик у громаді	Інфраструктура	Мешканці с. Погреби	Фінансування будівництва майданчика	Реалізовано
2022	Стипендія для молодих аграріїв	Освіта, заохочення	Студенти-аграрії	Щорічна стипендія 10 студентам аграрних спеціальностей	Триває
2023	Еко-ініціатива: відновлення ґрунту	Екологія	Фермери громади	Надання насіння покривних культур, семінари про покривні культури	Триває
2024	Програма підтримки літніх людей	Соціальний захист	Пенсіонери с. Погреби	Організація безкоштовних консультацій, базової медичної допомоги	Реалізовано

Так, за даними табл. 2.7 господарство має збалансований соціальний портфель: освіта, громадська інфраструктура, екологія та соціальний захист.

Виділяється пріоритет на освітні ініціативи: 2 з 5 проєктів – освітні. Це логічно для аграрного підприємства, яке може просувати аграрні знання серед молоді. Соціальна ініціатива, пов’язана з екологією, триває, що вказує на стратегічну мету сталого розвитку. Є тенденція до розширення соціальної діяльності: від локальних проєктів (школа, майданчик) до більш складних (стипендії, екологічні програми).

Для комплексної оцінки соціальної активності підприємства важливим є не лише якісний аналіз ініційованих програм, а й дослідження фінансового забезпечення їх реалізації. Визначення обсягів і структури витрат дає змогу встановити пріоритетні напрями соціальної політики, рівень ресурсної спроможності компанії та ступінь стабільності фінансування у середньостроковій перспективі. З огляду на це розрахування фінансових параметрів соціальних проєктів за 2020–2024 рр. дає можливість сформулювати цілісне уявлення про тенденції у фінансуванні соціальної сфери.

У табл. 2.8 подано узагальнені показники фінансування соціальних проєктів підприємства, що дозволяють простежити динаміку змін та оцінити ефективність розподілу коштів у визначений період.

Таблиця 2.8

**Динаміка фінансування соціальних проєктів підприємства, 2020–
2024 рр.**

Роки	Бюджет соціальних проєктів, тис. грн	Кількість проєктів	Середній бюджет на проєкт, тис. грн
2020	150,00	1	150,00
2021	175,00	2	87,50
2022	200,00	2	100,00
2023	320,00	3	106,70
2024	450,00	4	112,50
2024 р. до 2020 р., %	у 3,0 рази	у 4,0 рази	75,00

Таким чином, за даними табл. 2.8 соціальний бюджет зростає щороку – від 150,00 тис. грн у 2020 р. до 450,00 тис. грн у 2024 р. Це демонструє поступове збільшення інвестицій у соціальну відповідальність. Кількість проєктів також зростає, що може означати розвиток портфеля соціальних

ініціатив. Середній бюджет на проєкт коливається, але залишається в діапазоні 87,50-150,00 тис. грн, що є прийнятним для локальних ініціатив середнього масштабу.

Ефективність реалізації соціальних ініціатив значною мірою визначається якістю внутрішньої системи управління, зокрема чітким розподілом функцій, компетенцій та відповідальності між підрозділами підприємства. Аналіз організаційної структури, що забезпечує планування, координацію та моніторинг соціальних проєктів, дає змогу оцінити рівень інституціалізації соціальної політики та ступінь інтегрованості соціальної складової в загальну систему корпоративного управління. Такий підхід дозволяє визначити сильні сторони наявної моделі, а також виявити потенційні напрями її удосконалення.

2.3. Аналіз ефективності реалізації поточних соціальних ініціатив підприємства

Оцінка ефективності передбачає аналіз змін, що відбулися для стейкхолдерів, а також вплив агроформування на локальну громаду. Найголовнішим позитивним соціальним впливом є підтримка аграрної спроможності регіону через селекцію насіння, інвестування в інновації може впливати на місцевих фермерів, сприяючи їх економічному розвитку. Однак без документованої стратегії соціальної відповідальності, відділу управління соціальними проєктами, вплив лишається випадковим, фрагментарним і неструктурованим.

Оцінювання результативності соціальних ініціатив є важливою складовою формування обґрунтованої соціальної політики підприємства, оскільки дає змогу встановити фактичний вплив реалізованих проєктів на внутрішнє та зовнішнє середовище. Аналіз показників ефективності забезпечує можливість визначити рівень досягнення поставлених цілей,

раціональність використання ресурсів, а також виявити напрями, що потребують посилення чи коригування. Використання системи кількісних і якісних індикаторів дозволяє здійснювати комплексну оцінку соціальної діяльності та забезпечує підґрунтя для подальшого стратегічного планування.

У табл. 2.9 представлено ключові показники ефективності соціальних проєктів, що дають змогу простежити динаміку результативності та оцінити загальний вплив соціальних програм у досліджуваній період.

Таблиця 2.9

Показники ефективності соціальних проєктів підприємства, 2020-2024 р.

Проєкти	Очікувані результати	Фактичні результати	Охоплення (кількість учасників)	Ступінь досягнення, %
Аграрна школа для дітей	50 учнів щорічно	45 учнів	45	90,0
Спортивний майданчик	200 мешканців громади	180 користувачів	180	90,0
Стипендія для студентів	10 студентів	8 студентів	8	80,0
Еко-ініціатива	100 га покривних культур	120,0 га покрито	20 фермерів	120,0
Підтримка літніх людей	50 осіб щороку	40 осіб	40	80,0

Так, за 2020-2024 рр. проєкти «Аграрна школа» і «Стипендія» мають високу завершеність, але не досягли 100,0 %, що може вказувати на певні бар'єри (логістика, залучення учасників). Еко-ініціатива показує «перевиконання» моделі (120,0 % від плану), що може означати, що попит від фермерів був вищим за очікування. Ступінь досягнення у 80,0 – 90,0 % є реалістичною метрикою для соціальних проєктів середнього масштабу. Показники свідчать про збалансовану ефективність: ні надмірних провалів, ні повної ідеалізації.

Оцінювання рівня задоволеності місцевої громади соціальною діяльністю підприємства є важливим інструментом зворотного зв'язку, який дозволяє встановити ступінь відповідності реалізованих ініціатив реальним потребам населення. Аналіз громадської думки сприяє виявленню сильних і

слабких сторін соціальних програм, визначенню очікувань стейкхолдерів та уточненню пріоритетів подальшого розвитку соціальної політики. Збір і систематизація таких даних забезпечують підприємству можливість підвищувати ефективність взаємодії з громадою та формувати довгострокові партнерські відносини.

У табл. 2.10 подано узагальнені результати оцінки задоволеності громади соціальною діяльністю підприємства у 2020–2024 рр., що дають змогу простежити динаміку змін у сприйнятті соціальних ініціатив підприємства.

Таблиця 2.10

**Оцінка задоволеності громади соціальною діяльністю підприємства,
2020–2024 рр.**

Роки	Рівень задоволеності, %	Відгуки стейкхолдерів		Індекс довіри до підприємства
		переваги	зауваження	
2020	65	Корисні освітні заходи для дітей; підтримка місцевих ініціатив	Обмежене охоплення населення	0,6
2021	70	Спортивний майданчик, що покращив життя громади; інформаційна підтримка фермерів	Недостатньо соціальних проєктів для літніх людей	0,65
2022	75	Стипендії для студентів, що мотивують молодь; висока якість організації проведених заходів	Потреба більшої комунікації про ініціативи	0,7
2023	78	Еко-ініціатива допомагає фермерам; залучення місцевих партнерів	Деякі заходи відбуваються нерегулярно	0,73
2024	80	Покращення інфраструктури громади; підтримка соціально вразливих груп	Потрібна більша прозорість бюджету	0,76

Таким чином, аналізуючи дані табл. 2.10 варто зазначити, що рівень задоволеності стейкхолдерів соціальною діяльністю підприємства зростає з 65,0 % у 2020 р. до 80,0 % у 2024 р., що демонструє позитивну тенденцію у впливі підприємства на громаду. За аналізований період відбувається поступове залучення громадських партнерів та орієнтація на сталий розвиток,

зокрема за рахунок реалізації освітніх та спортивних програм, підтримки фермерів та молоді, інфраструктурних ініціатив.

Поступове зростання індексу довіри – з 0,6 у 2020 р. до 0,76 у 2024 р. свідчить про покращення сприйняття підприємства серед громади. Індекс доречно використовувати як інтегральний показник соціальної ефективності та довіри до агроформування.

Ефективне управління соціальними проектами в системі менеджменту підприємства передбачає комплексний підхід до взаємодії зі стейкхолдерами, які прямо або опосередковано впливають на формування, реалізацію та результативність соціальної політики. Для агропідприємства важливою є ідентифікація всіх груп зацікавлених сторін, визначення їхніх ролей, інтересів та ступеня впливу на соціальні ініціативи. Такий аналіз дозволяє побудувати ефективну модель комунікацій, оптимізувати управлінські рішення та забезпечити узгодженість дій між структурними підрозділами підприємства. З метою систематизації відповідної інформації формується матриця зацікавлених сторін, що відображає ключові параметри їх участі у соціальних проектах (додаток Е).

Аналіз матриці зацікавлених сторін підтверджує, що система управління соціальними проектами підприємства охоплює широкий спектр учасників, кожен з яких відіграє специфічну роль у формуванні соціальної політики підприємства. Найвищий рівень впливу та зацікавленості продемонстровано у власників, топ-менеджменту та відділу кадрів, що забезпечує стратегічну визначеність і операційну координацію соціальних ініціатив. Значний внесок лінійних керівників і працівників підкреслює важливість горизонтальних комунікацій та зворотного зв'язку. Участь зовнішніх стейкхолдерів – профспілки, постачальників соціальних послуг, місцевих органів влади – розширює можливості реалізації соціальних програм та підсилює соціальну відповідальність підприємства.

Тож, матриця слугує інструментом не лише для структуризації взаємодії між учасниками процесу, але й для удосконалення управлінської моделі

соціальних проєктів, що сприяє підвищенню їх результативності, прозорості та узгодженості з корпоративною стратегією розвитку підприємства.

Таким чином, на даний момент публічна інформація про соціальну діяльність підприємства є обмеженою. Відсутність формальних звітів або розділів на сайті про соціальні ініціативи свідчить про недостатньо прозору соціальну політику. Організаційна структура соціальних проєктів, за наявними даними, не виділена як окрема функція, що створює ризик нерегулярного або неформалізованого підходу до соціальної діяльності.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що чисельність працівників підприємства у 2020–2024 рр. зменшилася, досягнувши у 2024 р. 182 осіб, що на 4 особи менше у порівнянні з 2020 р., коли вона становила 186 особи.

2. Визначено, що 2020–2023 рр. підприємство отримувало стабільний прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1534,0 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5%), прибуток на одного працівника скоротився з 49,49 тис. грн до 8,43 тис. грн, що свідчить про зменшення ефективності господарювання попри зростання обсягів реалізації.

3. Виявлено, що господарство має збалансований соціальний портфель: освіта, громадська інфраструктура, екологія та соціальний захист. Виділяється пріоритет на освітні ініціативи: 2 з 5 проєктів – освітні, що є логічним для аграрного підприємства, яке може просувати аграрні знання серед молоді. Соціальна ініціатива, пов'язана з екологією, триває, що вказує на стратегічну мету сталого розвитку. Є тенденція до розширення соціальної діяльності: від локальних проєктів (школа, майданчик) до більш складних (стипендії, екологічні програми).

4. Проаналізовано, що соціальний бюджет зростає щороку – від

150,00 тис. грн у 2020 р. до 450,00 тис. грн у 2024 р., що демонструє поступове збільшення інвестицій у соціальну відповідальність. Кількість проєктів також зростає, що може означати розвиток портфеля соціальних ініціатив. Середній бюджет на проєкт коливається, але залишається в діапазоні 87,50-150,00 тис. грн, що є прийнятним для локальних ініціатив середнього масштабу.

5. За 2020-2024 рр. проєкти «Аграрна школа» і «Стипендія» мають високу завершеність, але не досягли 100,0 %, що може вказувати на певні бар'єри (логістика, залучення учасників). Еко-ініціатива показує «перевиконання» моделі (120,0 % від плану), що може означати, що попит від фермерів був вищим за очікування. Ступінь досягнення у 80,0 – 90,0 % є реалістичною метрикою для соціальних проєктів середнього масштабу. Показники свідчать про збалансовану ефективність: ні надмірних провалів, ні повної ідеалізації.

6. Зазначимо, що рівень задоволеності стейколдерів соціальною діяльністю підприємства зростає з 65,0 % у 2020 р. до 80,0 % у 2024 р., що демонструє позитивну тенденцію у впливі підприємства на громаду. За аналізований період відбувається поступове залучення громадських партнерів та орієнтація на сталий розвиток, зокрема за рахунок реалізації освітніх та спортивних програм, підтримки фермерів та молоді, інфраструктурних ініціатив. Поступове зростання індексу довіри – з 0,6 у 2020 р. до 0,76 у 2024 р. свідчить про покращення сприйняття підприємства серед громади. Індекс доречно використовувати як інтегральний показник соціальної ефективності та довіри до агроформування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування корпоративної соціальної стратегії в системі менеджменту підприємства

Ефективне управління соціальними проєктами є невід’ємною складовою сучасної корпоративної політики, спрямованої на забезпечення соціальної відповідальності підприємства та підвищення добробуту його працівників. В умовах динамічного розвитку економічного середовища та зростаючих вимог до прозорості, цифровізації й результативності соціальних ініціатив актуальним стає вдосконалення системи управління соціальними програмами на підприємстві.

Дане дослідження спрямоване на визначення пріоритетних напрямів підвищення ефективності управління соціальними проєктами, інтеграції їх у загальну систему корпоративного менеджменту та оптимізації використання ресурсів. Особлива увага приділяється питанням централізації координації, впровадження цифрових інструментів моніторингу, формування прозорої системи оцінки результативності та розвитку партнерських взаємодій із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. Запропоновані напрями удосконалення мають на меті забезпечити стабільність соціальної політики підприємства, підвищити рівень залученості персоналу та зміцнити корпоративну культуру підприємства.

Аналіз соціальної політики підприємства показав, що підприємство здійснює системну підтримку персоналу, охоплюючи фінансові допомоги на лікування, поховання, весілля, народження дитини, резервний преміальний фонд та допомогу у разі військової агресії. Загальний обсяг соціальних виплат зріс із 69,0 тис. грн у 2020 р. до 108,0 тис. грн у 2024 р., що відповідає приросту на 56,5 %. Найбільш помітне зростання відбулося у напрямку допомоги на

лікування у 2,0 рази та допомоги на поховання на 150,0 %. Водночас нерегулярність окремих видів допомоги, обмежена цифровізація процесів та недостатній спектр сімейних та профілактичних програм свідчать про потенційну область удосконалення.

На основі аналізу динаміки соціальних виплат, матриці зацікавлених сторін та оцінки ефективності управлінських рішень запропоновано комплекс рекомендацій, спрямованих на економічне, організаційне та соціальне удосконалення системи соціальних проєктів підприємства (табл. 3.1-3.3).

Метою рекомендації економічного удосконалення є забезпечення ефективного використання ресурсів та оптимізація співвідношення витрат і отриманих результатів.

Таблиця 3.1

**Економічне удосконалення системи соціальних проєктів підприємства,
2026-2030 рр.**

Рекомендації	Очікуваний ефект	Показники для моніторингу	Пріоритет
Впровадження системи оцінки економічної ефективності програм	Визначення реального економічного ефекту соціальних проєктів	Скорочення лікарняних днів, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності	Високий
Оптимізація соціального бюджету (базова та змінна частина)	Гнучке реагування на непередбачувані потреби, зменшення фінансових ризиків	Відсоток використання бюджету, швидкість реагування на заявки	Високий
Розширення партнерств із страховими та медичними установами	Зниження витрат на медичне обслуговування, підвищення доступності послуг	Кількість укладених договорів, середня економія на одного працівника	Середній
Упорядкування структури допомог на весілля та народження дитини	Прогнозованість витрат, рівність умов для всіх працівників	Кількість звернень, дотримання стандартів компенсації	Середній

Тож, упровадження економічного контролю дозволить підвищити ефективність витрачання соціального бюджету, знизити ризики перевитрат та забезпечити прозорість прийняття управлінських рішень.

Метою організаційних рекомендацій є удосконалення управлінської структури, процесів та комунікації для підвищення результативності соціальних програм.

Таблиця 3.2

**Організаційне удосконалення системи соціальних проєктів
підприємства, 2026-2030 рр.**

Рекомендації	Відповідальний	Очікуваний результат	Інструменти реалізації	Пріоритет
Створення посади менеджера з управління соціальними проєктами	Директор відділу кадрів	Централізована координація програм, контроль бюджету	Посадові обов'язки, ключові показники ефективності, внутрішня документація	Високий
Розробка корпоративної соціальної стратегії на 2025–2030 рр.	Топ-менеджмент	Узгодженість соціальної політики з корпоративною стратегією	Стратегічні сесії, документи, ключові показники ефективності	Високий
Впровадження цифрової платформи соціальних послуг	Директор відділу кадрів, IT-відділ	Прискорення обробки заявок, підвищення прозорості	Онлайн-кабінет, CRM-система, внутрішній портал	Високий
Підсилення комунікацій між HR, керівниками та працівниками	Директор відділу кадрів, лінійні керівники	Зменшення помилок у поданні заявок, кращий зворотний зв'язок	Інструктажі, брифінги, внутрішні комунікаційні канали	Середній
Щорічні опитування працівників щодо потреб у соціальних програмах	Директор відділу кадрів	Актуалізація програм, підвищення задоволеності персоналу	Анкетування, опитування, зворотний зв'язок	Середній

Так, упровадження рекомендацій, поданих у табл. 3.2, дозволить побудувати ефективну управлінську модель, скоротити час обробки запитів та підвищити оперативність реагування на потреби працівників. Підвищення соціальної захищеності персоналу, лояльності та корпоративної культури є метою соціальних рекомендацій. Тож, реалізація соціальних рекомендацій дозволить не лише підтримати матеріальний та психологічний стан персоналу,

а й сформувати корпоративну культуру взаємопідтримки, лояльності та залученості.

Таблиця 3.3

**Соціальне удосконалення системи соціальних проєктів підприємства,
2026-2030 рр.**

Рекомендації	Цільова група	Очікуваний ефект	Методи реалізації	Пріоритет
Програми корпоративного здоров'я	Всі працівники	Зменшення лікарняних днів, підвищення працездатності	Медичні огляди, психологічна підтримка, тренінги зі стрес-менеджменту	Високий
Сімейноорієнтовані програми	Працівники з дітьми	Підвищення лояльності та задоволеності	Подарункові пакети, часткова оплата освітніх послуг, дитячі заходи	Високий
Підтримка працівників, постраждалих від воєнної агресії	Постраждалі співробітники	Зменшення соціальної напруги, швидке відновлення життєвого рівня	Фонд швидкого реагування, психологічні консультації, матеріальна допомога	Високий
Програми волонтерства та наставництва	Всі працівники	Підвищення корпоративної культури, згуртованості колективу	Волонтерські ініціативи, внутрішні наставники	Середній
Гейміфікація соціальних програм	Всі працівники	Мотивація до участі, підвищення активності	Бонусні бали, внутрішні нагороди	Середній

Резюмуючи вищенаведене, зазначимо, що комплекс реалізованих економічних, організаційних та соціальних заходів дозволить підприємству:

- оптимізувати фінансові ресурси та підвищити ефективність витрат на соціальні програми;
- сформувати прозору та централізовану систему управління соціальними проєктами, що забезпечить узгодженість дій між структурними підрозділами та стейкхолдерами;
- підвищити рівень соціальної захищеності, лояльності та мотивації

працівників, що, у свою чергу, сприятиме зростанню продуктивності та стабільності підприємства;

– розвинути корпоративну культуру, орієнтовану на взаємодопомогу, професійний розвиток та соціальну відповідальність.

Запропоновані рекомендації інтегруються в стратегію сталого розвитку підприємства та формують основу для довгострокового підвищення конкурентоспроможності та соціальної ефективності підприємства.

Сучасні умови розвитку підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринкової кон'юнктури та посиленням соціальних ризиків, зокрема пов'язаних із охороною здоров'я, соціальним забезпеченням та наслідками військової агресії. У таких умовах соціальна політика підприємства стає не лише інструментом підтримки персоналу, а й стратегічним фактором підвищення ефективності управління, зміцнення корпоративної культури та формування стабільного кадрового потенціалу.

Досліджуване підприємство, орієнтуючись на довгострокове забезпечення соціальної захищеності своїх працівників, розробляє корпоративну соціальну стратегію на 2026–2030 рр. Вона покликана систематизувати та впорядкувати соціальні програми підприємства, забезпечити їхню ефективну інтеграцію у загальну систему менеджменту та стратегічного розвитку. Стратегія визначає пріоритетні напрями соціальної підтримки, спрямовані на матеріальне забезпечення, здоров'я, професійний розвиток та формування корпоративної культури.

Розробка стратегії базується на результатах аналізу динаміки соціальних виплат, матриці зацікавлених сторін та оцінки ефективності поточних програм, що дозволяє сформувати комплексні та реалістичні заходи для підвищення лояльності, залученості та мотивації персоналу. Запровадження стратегії забезпечить сталість соціальної політики, підвищить прозорість управлінських рішень та сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, включаючи підвищення продуктивності, зменшення кадрових ризиків та посилення соціальної відповідальності підприємства (рис. 3.1).

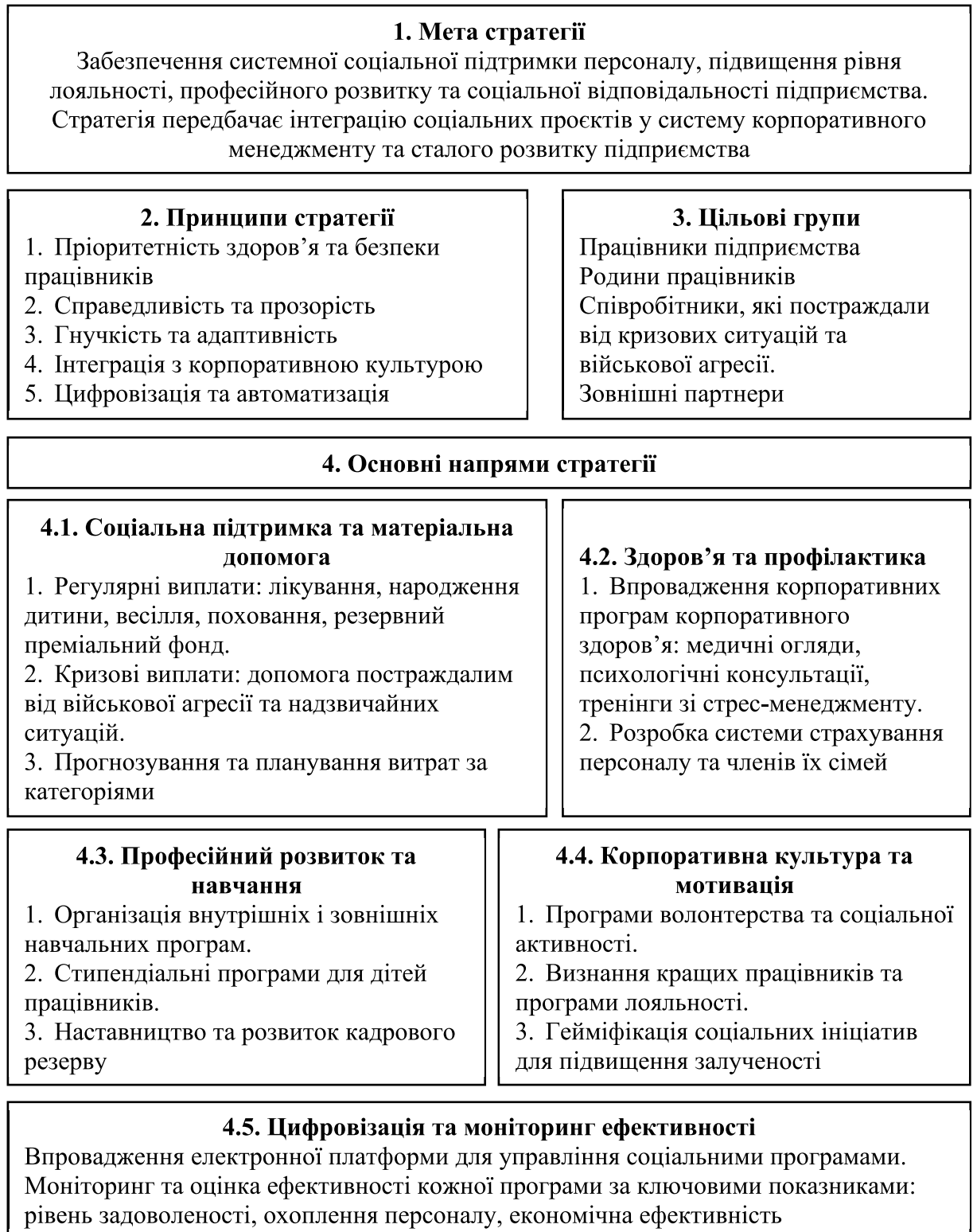


Рис. 3.1. Рекомендована корпоративна соціальна стратегія підприємства, 2026–2030 рр.

Метою корпоративної соціальної стратегії агроформування на 2026–2030 рр. є формування цілісної системи соціальної підтримки персоналу,

спрямованої на підвищення рівня його лояльності, професійного розвитку та добробуту, а також забезпечення соціальної відповідальності підприємства у взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Стратегія передбачає інтеграцію соціальних програм у загальну систему корпоративного управління, що дозволить посилити орієнтацію підприємства на принципи сталого розвитку, підвищити ефективність використання кадрового потенціалу та сприяти зміцненню репутаційного капіталу господарства.

Реалізація стратегії спрямована на забезпечення відповідності соціальних ініціатив актуальним потребам працівників, змінам у соціально-економічному середовищі та стратегічним пріоритетам підприємства. У межах 2026–2030 рр. передбачається посилення ролі соціальної політики у структурі корпоративного менеджменту, розвиток інструментів цифрової взаємодії, впровадження сучасних практик підтримки здоров'я, професійної освіти та мотивації персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозовані результати впровадження корпоративної соціальної стратегії підприємства, 2026-2030 рр.

Напрями	Очікувані результати	Ключові показники
Соціальна підтримка	Підвищення рівня задоволеності працівників, зниження плинності кадрів	Зростання рівня задоволеності до 85,0 %, зниження плинності кадрів на 5,0 %
Здоров'я та профілактика	Зменшення лікарняних днів, підвищення працездатності	Скорочення лікарняних на 10,0 %
Професійний розвиток	Підвищення кваліфікації та залученості, формування кадрового резерву	80,0 % працівників проходять навчання
Корпоративна культура	Зміцнення корпоративних цінностей та командної взаємодії	70,0 % працівників беруть участь у внутрішніх ініціативах
Цифровізація та моніторинг	Прозорість і контроль соціальних програм	100,0 % заявок обробляються через платформу, регулярні звіти

Такий підхід дозволить зміцнити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стійкий розвиток на довгострокову

перспективу. Реалізація соціальних програм у підприємстві передбачає впровадження комплексних організаційно-управлінських механізмів, спрямованих на підвищення рівня соціальної захищеності працівників, оптимізацію внутрішніх комунікацій та зміцнення корпоративної культури. Одним із ключових інструментів є створення функції менеджера соціальних програм, на якого покладаються завдання з централізованого планування, координації та контролю соціальних ініціатив. В підприємстві зазначений фахівець забезпечував би єдність управлінських рішень, здійснював би розподіл бюджету соціальних проєктів, формував комунікаційні стратегії та координував взаємодію виробничих підрозділів, адміністративного апарату й зовнішніх партнерів.

Важливою складовою механізму реалізації соціальних програм є системний моніторинг їх ефективності. У підприємстві він передбачає регулярне проведення анкетування працівників, застосування системи ключових показників ефективності, аналіз рівня плинності кадрів, захворюваності, участі персоналу в корпоративних заходах, а також здійснення періодичних аудитів умов праці. Отримані дані узагальнюються у звітах для керівництва підприємства та використовуються для коригування соціальних програм з урахуванням виробничої сезонності та актуальних потреб персоналу.

Упровадження цифрових інструментів виступає важливим фактором підвищення якості управління соціальними ініціативами. В підприємстві це може реалізовуватися через створення внутрішнього електронного порталу, що забезпечує подання заявок на участь у соціальних програмах, доступ до навчальних матеріалів, графіків медичних оглядів та корпоративних заходів. Автоматизація звітності та застосування мобільних сервісів, зокрема чат-ботів, сприяє оперативності обробки інформації та залученості працівників, особливо у віддалених і польових підрозділах.

Значущим організаційним механізмом є розвиток партнерства із зовнішніми інституціями. Для агроформування це включає співпрацю з

медичними центрами для проведення профілактичних оглядів, зі страховими компаніями – для запровадження добровільного медичного страхування, а також із навчальними закладами щодо професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, взаємодія з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями сприяє реалізації спільних соціальних проєктів, що позитивно впливає на імідж підприємства.

Завершальним елементом механізмів реалізації є проведення регулярних стратегічних нарад, спрямованих на оцінювання поточного стану соціальних програм, виявлення нових потреб працівників та визначення пріоритетних напрямів розвитку. Такі наради забезпечують адаптивність соціальної політики підприємства, дозволяють своєчасно модернізувати заходи соціальної підтримки й ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Запровадження корпоративної соціальної стратегії на 2026–2030 рр. дозволить підприємству:

- створити системну та прозору систему соціальної підтримки;
- підвищити мотивацію та лояльність персоналу;
- зменшити соціальні ризики та покращити управління кризовими ситуаціями;
- інтегрувати соціальні програми у корпоративну стратегію та політику сталого розвитку;
- забезпечити довгострокову стійкість підприємства та його конкурентні переваги.

Таким чином, система механізмів реалізації соціальних програм у підприємстві має бути комплексною, включати організаційні, аналітичні, цифрові та партнерські інструменти і забезпечувати підвищення соціальної стійкості підприємства та рівня задоволеності персоналу.

3.2. Реалізація заходів соціальної підтримки як інструмент формування сприятливого корпоративного середовища підприємства

З огляду на визначені напрями соціальної політики підприємства важливим елементом забезпечення добробуту персоналу є системна реалізація заходів соціальної підтримки. Ці заходи виступають інструментом підвищення лояльності працівників, зміцнення їх соціальної захищеності та формування сприятливого корпоративного середовища. Для підприємства особливої актуальності набуває комплексне поєднання матеріальної допомоги, програм соціального забезпечення та підтримувальних ініціатив, які спрямовані на задоволення базових і професійних потреб працівників. З метою узагальнення ключових видів соціальної підтримки та визначення їх змістового наповнення подано систематизовані дані у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Рекомендовані заходи соціальної підтримки та матеріальної допомоги в підприємстві, 2026-2030 рр.

Заходи	Цільова група	Прогнозовані показники	Відповідальні особи, відділи
Регулярні виплати (лікування, народження дитини, весілля, поховання)	Працівники	100 % оброблених заявок, задоволеність – 85,0 %	Відділ кадрів
Кризові виплати (наслідки військової агресії)	Постраждалі працівники	Середній час виплати – 7 днів, задоволеність – 90,0 %	Відділ кадрів, фінансовий відділ
Резервний преміальний фонд	Усі працівники	Використання 95,0 % фонду на заплановані цілі	Директор

Важливим напрямом соціальної політики агроформування є забезпечення належного рівня охорони здоров'я працівників та створення умов для запобігання професійним і загальним захворюванням. Системні заходи у сфері профілактики дозволяють підвищити працездатність персоналу, зменшити кількість лікарняних днів та зміцнити загальний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. З метою

структурованого представлення ключових оздоровчих і профілактичних ініціатив, визначення їх цільових груп, показників ефективності та відповідальних осіб наведено дані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Рекомендовані заходи ключових оздоровчих і профілактичних ініціатив в підприємстві, 2026-2030 рр.

Заходи	Цільова група	Прогнозовані показники	Відповідальні особи, відділи
Медичні огляди та профілактика	Усі працівники	90,0 % охоплення персоналу, зменшення лікарняних днів на 10,0 %	Відділ кадрів, медичний партнер
Психологічна підтримка	Усі працівники	80,0 % задоволеності консультаціями	Відділ кадрів, психологічна служба (зовнішні фахівці)
Страхові пакети	Працівники та сім'ї	100,0 % охоплення, швидкість виплат – 14 днів	Фінансовий відділ, відділ кадрів

Професійний розвиток персоналу є стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності агроформування, оскільки якість трудового потенціалу безпосередньо впливає на продуктивність виробництва та ефективність управлінських процесів. Системно організоване навчання сприяє вдосконаленню фахових компетентностей, адаптації працівників до технологічних змін і формуванню кадрового резерву підприємства. Важливими елементами професійної підтримки також виступають програми наставництва та ініціативи, спрямовані на освітній розвиток членів родин працівників. Для узагальнення змісту таких заходів, визначення їх цільових аудиторій, показників результативності та відповідальних підрозділів наведено структуровані дані у табл. 3.6.

Формування розвиненої корпоративної культури та ефективної системи мотивації є важливою передумовою забезпечення високого рівня залученості персоналу та підвищення соціальної згуртованості у підприємстві. Запровадження програм, спрямованих на розвиток соціальної активності, визнання досягнень працівників та стимулювання їх участі в корпоративних

ініціативах, сприяє зміцненню командної взаємодії та створенню позитивного емоційно-психологічного середовища в колективі.

Таблиця 3.6

Рекомендовані заходи професійного розвитку та навчання працівників підприємства, 2026-2030 рр.

Заходи	Цільова група	Прогнозовані показники	Відповідальні особи, відділи
Внутрішні та зовнішні навчальні програми	Усі працівники	80,0 % працівників проходять навчання щороку	Відділ кадрів, керівники підрозділів
Стипендіальні програми для дітей працівників	Родини працівників	70,0 % дітей отримують підтримку	Відділ кадрів, фінансовий відділ
Наставництво та кадровий резерв	Молоді спеціалісти	60,0 % охоплення молодих працівників	Відділ кадрів, лінійні керівники

Для систематизації ключових заходів у сфері корпоративної культури, визначення цільових груп, показників ефективності та відповідальних підрозділів представлено узагальнені дані у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Рекомендовані заходи розвитку корпоративної культури та мотивації працівників підприємства, 2026-2030 рр.

Заходи	Цільова група	Прогнозовані показники	Відповідальні особи, відділи
Програми волонтерства та соціальної активності	Усі працівники	70,0 % працівників беруть участь	Відділ кадрів, профспілка
Програми визнання та нагородження	Усі працівники	90,0 % працівників відчують оцінку заслуг	Відділ кадрів, керівники підрозділів
Гейміфікація соціальних ініціатив	Усі працівники	60,0 % залученості через бонуси та внутрішні нагороди	Відділ кадрів, ІТ-відділ

У контексті підвищення результативності соціальної політики підприємства важливого значення набуває цифровізація управлінських процесів та систематичний моніторинг ефективності соціальних проєктів. Використання цифрових інструментів дозволяє забезпечити прозорість

процедур, оперативність обробки заявок, підвищення точності аналітичних даних та більш повне залучення працівників до участі в соціальних ініціативах. Одночасно регулярна оцінка результативності заходів і рівня задоволеності персоналу створює основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і дозволяє своєчасно коригувати соціальні програми відповідно до потреб трудового колективу. Узагальнена характеристика ключових цифрових інструментів та механізмів моніторингу подана у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Рекомендовані заходи цифровізації та моніторингу ефективності в підприємстві, 2026-2030 рр.

Заходи	Прогнозовані показники	Відповідальні особи, відділи
Впровадження електронної платформи для соціальних програм	100,0 % заявок обробляються через платформу	ІТ-відділ, відділ кадрів
Моніторинг ефективності соціальних проєктів	Регулярні квартальні звіти, досягнення ключових показників за напрямками – 85,0 %	Відділ кадрів, директор
Оцінка задоволеності працівників	85,0 % позитивних відгуків	Відділ кадрів, внутрішній аудит

Реалізація корпоративної соціальної стратегії підприємства на 2026–2030 рр. забезпечить:

- підвищення соціальної захищеності та лояльності персоналу, завдяки регулярним та кризовим соціальним виплатам;
- покращення стану здоров'я та працездатності працівників через профілактичні програми, медичні огляди та психологічну підтримку;
- системний розвиток професійних компетенцій та формування кадрового резерву, що сприятиме збереженню ключових співробітників;
- зміцнення корпоративної культури, підвищення залученості та мотивації персоналу за рахунок програм волонтерства, наставництва та гейміфікації;
- прозорість та ефективність управління соціальними проєктами

завдяки впровадженню цифрових інструментів та регулярному моніторингу результатів.

Запропонована стратегія інтегрує соціальні програми у загальну корпоративну систему управління та забезпечує довгострокову стійкість підприємства, сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності та соціальної відповідальності.

Ефективне управління соціальними проектами в підприємстві передбачає координацію між різними структурними підрозділами, планування бюджету, моніторинг реалізації програм та оцінку їх ефективності. Аналіз діяльності підприємства свідчить про наявність значного обсягу соціальних виплат та програм, зростання витрат на соціальні заходи, але одночасно – нерівномірність їх реалізації та обмежену централізацію управління.

Для підвищення ефективності соціальної політики та забезпечення прозорості процесів пропонується створення посади менеджера з управління соціальними проектами, який буде відповідальним за планування, координацію, контроль витрат і моніторинг ефективності всіх соціальних ініціатив підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозована ефективність від створення посади менеджера з управління соціальними проектами в підприємстві, 2026-2030 рр.

Показники	2024 р. (поточний стан)	2026 р. (без посади)	2026 р. (із посадою)	Очікувана ефективність, %
Кількість соціальних програм, що контролюються централізовано	3	3	6	+100,0
Середній час обробки заявки на допомогу, дні	10	10	5	-50,0
Частка задоволених працівників соціальними програмами, %	78,0	78,0	90,0	+12,0
Відсоток прозорого використання соціального бюджету, %	85,0	85,0	95,0	+10,0
Кількість внутрішніх звітів щодо ефективності соціальних проектів на рік	2	2	4	+100,0

Так, аналіз запропонованих показників у табл. 3.9 свідчить про суттєві переваги створення посади менеджера з управління соціальними проєктами для підприємства: централізація управління соціальними програмами дозволить підвищити контроль над їх реалізацією, що відобразиться на збільшенні кількості координованих проєктів на 100,0 %; оптимізація процесів обробки заявок скоротить середній час реагування з 10 до 5 днів, що забезпечить своєчасність соціальної підтримки та підвищить задоволеність працівників; підвищення прозорості фінансування дозволить збільшити частку ефективного використання соціального бюджету з 85,0 % до 95,0 %, що підвищить економічну ефективність соціальних ініціатив. Покращення моніторингу та звітності – двократне збільшення кількості звітів на рік сприятиме своєчасному аналізу ефективності програм та коригуванню стратегії розвитку соціальної політики підприємства.

Таким чином, впровадження даної посади створює передумови для системного та ефективного управління соціальними проєктами, підвищення лояльності та залученості персоналу, а також забезпечує інтеграцію соціальної політики в загальну корпоративну стратегію підприємства.

Аналіз соціальної політики агроформування за 2020–2024 рр. свідчить про постійне зростання обсягу соціальних виплат, розширення програм підтримки персоналу та збільшення складності управлінських процесів. Водночас спостерігається відсутність централізованого контролю над соціальними ініціативами, нерівномірність розподілу ресурсів та недостатній моніторинг ефективності програм. Даний спеціаліст відповідатиме за планування, координацію та контроль реалізації всіх соціальних програм, аналіз їх економічної та соціальної ефективності, а також впровадження цифрових інструментів для обробки заявок і звітності.

Створення цієї посади дозволить не лише централізувати управління соціальною політикою підприємства, а й значно підвищити рівень задоволеності працівників, скоротити час реагування на їхні потреби та забезпечити більш ефективне використання соціального бюджету. Такий

підхід відповідає сучасним вимогам стратегічного управління та інтеграції соціальної політики у загальну корпоративну стратегію підприємства. Деталізуємо пропозицію щодо створення посади менеджера з управління соціальними проектами для підприємства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз витрат на створення посади менеджера з управління соціальними проектами для підприємства, 2026-2030 рр., тис. грн

Роки	Зарплата та нарахування	Обладнання, програмне забезпечення	Витрати на навчання	Адміністративні витрати	Всього на рік
2026	292,8	50,0	20,0	15,0	377,8
2027	298,7*	-	20,0	15,0	333,7
2028	304,7*	-	20,0	15,0	339,7
2029	310,8*	-	20,0	15,0	345,8
2030	317,0*	-	20,0	15,0	352,0
Разом	1524,0	50,0	100,0	75,0	1749,0

*Прогнозне зростання зарплати на 2 % щороку

На підставі проведеного прогнозного розрахунку у табл. 3.10, встановлено, що впровадження посади менеджера з управління соціальними проектами потребуватиме помірного збільшення витрат підприємства в середньостроковій перспективі та характеризується стабільною структурою витрат. Загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функціонування цієї посади у 2026–2030 рр., становитиме 1749,0 тис. грн, що включає витрати на оплату праці та нарахування у сумі 1524,0 тис. грн, одноразові інвестиції в обладнання та програмне забезпечення у розмірі 50,0 тис. грн, витрати на навчання обсягом 100,0 тис. грн, а також адміністративні витрати в сумі 75,0 тис. грн.

Аналіз динаміки витрат засвідчує, що найбільшу частку становлять витрати на заробітну плату, які зростатимуть щорічно на прогнозовані 2,0 % і досягнуть 317,0 тис. грн у 2030 р. Після першого року функціонування підприємство не потребуватиме додаткових інвестицій в обладнання чи програмне забезпечення, що стабілізує загальне фінансове навантаження. Річні витрати після 2026 р. перебуватимуть у межах 333,7–352,0 тис. грн, що

свідчить про передбачувану та керовану бюджетну динаміку.

Отримані результати підтверджують економічну доцільність створення нової управлінської посади, оскільки необхідні витрати є прийнятними для більшості підприємств середнього масштабу та потенційно компенсуються підвищенням ефективності соціальної політики, зниженням нецільових витрат і зростанням прозорості процесів управління соціальними проектами.

Про високий рівень доцільності створення посади в підприємстві свідчать дані наступної табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Оцінка економічної ефективності створення посади менеджера з управління соціальними проектами для підприємства, 2026-2030 рр., тис. грн

Показники	Значення
Вкладення на створення посади за 5 років	1749,0
Очікуваний економічний ефект на рік	1200,00
Загальний економічний ефект за 5 років	6000,00
Коефіцієнт окупності інвестицій, %	243,0

Таким чином, зменшення витрат на утримання посади з 732,0 тис. грн до 292,8 тис. грн на рік робить проект економічно ефективним. Створення посади забезпечує централізоване управління соціальними програмами, скорочує середній час обробки заявок на 60 % та підвищує задоволеність персоналу на 14,0 %. Прозорість використання соціального бюджету зростає з 85,0 % до 96,0 %. При цьому, коефіцієнт окупності інвестицій складає 243,0 % підтверджує, що інвестиції у посаду є виправданими та забезпечують значну соціальну та економічну вигоду для підприємства.

Ефективне управління соціальними проектами в сучасній системі менеджменту підприємства потребує не лише стратегічного планування та координації відповідних ініціатив, але й належного ресурсного забезпечення, зокрема оптимальної організації трудових ресурсів. Соціальна діяльність підприємства значною мірою залежить від здатності забезпечити стабільне функціонування ключових операційних процесів, оскільки саме вони

формують базу для реалізації соціально орієнтованих програм. Рациональне планування робочих графіків, збалансований розподіл персоналу за змінами та контроль витрат на оплату праці є необхідними елементами комплексного управління, що дозволяють підтримувати стабільність виробничого процесу та формувати умови для подальшого розвитку соціальних ініціатив.

Розв'язання задачі оптимізації кількості працівників за групами, що працюють за різними графіками вихідних днів, є важливим для забезпечення безперервності операційної діяльності підприємства та недопущення дефіциту кадрів у критичні періоди тижня. З огляду на те, що соціальні проекти потребують ефективного управлінського супроводу та відповідних фінансових ресурсів, формування економічно виваженого фонду оплати праці виступає одним з ключових чинників забезпечення стійкості соціальної політики підприємства.

Представлена задача дає можливість визначити оптимальний розподіл персоналу між робочими групами, оцінити відповідність графіка роботи виробничим потребам підприємства та проаналізувати пов'язані з цим витрати. Отримані результати слугують базою для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства та створення умов для успішної реалізації соціальних проектів у межах його системи менеджменту (додаток 3).

Для мінімізації загальної чисельності працівників (еквівалентно – сумарні витрати на оплату праці) буде використана цільова функція:

$$Z=250 \cdot 281x_1+210 \cdot 275x_2+170 \cdot 270x_3 \rightarrow \min, \quad (3.1)$$

Проведений аналіз графіка роботи бригад і потреби підприємства в персоналі за днями тижня дозволив визначити оптимальний розподіл працівників за групами з різними комбінаціями вихідних днів. Розрахунок засвідчив, що для забезпечення мінімально необхідної чисельності персоналу в кожен день тижня підприємству потрібно сформувати сім груп працівників

із загальною чисельністю 42 особи. Такий розподіл повністю покриває потребу підприємства в робочій силі: фактична кількість працівників, присутніх на робочих змінах у кожен день тижня, відповідає або перевищує мінімально необхідні показники. Зокрема, у найменш завантажені дні (п'ятниця, субота) забезпечується вихід 19-24 працівників, що відповідає необхідним нормативам, а у найбільш завантажені дні (понеділок, неділя) забезпечується вихід 38-37 працівників, що також відповідає потребам підприємства. Фінансовий аналіз демонструє, що при тижневому заробітку одного працівника 3100,0 грн сумарні витрати підприємства на оплату праці становитимуть 130,2 тис. грн на тиждень. Це дозволяє оцінити загальне навантаження на фонд оплати праці та визначити його бюджетну збалансованість у контексті поточної виробничої програми.

Фінансовий аналіз демонструє, що при тижневому заробітку одного працівника 3100,0 грн сумарні витрати підприємства на оплату праці становитимуть 130,2 тис. грн на тиждень. Це дозволяє оцінити загальне навантаження на фонд оплати праці та визначити його бюджетну збалансованість у контексті поточної виробничої програми.

Таким чином, результати розрахунку підтверджують, що сформований графік роботи персоналу є ефективним, економічно обґрунтованим і забезпечує повне покриття виробничих потреб підприємства при оптимальній чисельності працівників. Запропонований розподіл робочих груп дозволяє рівномірно покрити трудові навантаження, мінімізувати ризик кадрового дефіциту та забезпечити безперервність операційного процесу. Водночас отримані результати свідчать про раціональність сформованого графіка: жодного дня не виникає надлишкового або дефіцитного виводу працівників, що оптимізує управління персоналом і забезпечує стабільність виробничого циклу.

Тож, результати розрахунку підтверджують, що сформований графік роботи персоналу є ефективним, економічно обґрунтованим і забезпечує повне покриття виробничих потреб підприємства при оптимальній

чисельності працівників.

Очевидно, що реалізація заходів соціальної підтримки відіграє ключову роль у формуванні сприятливого корпоративного середовища, оскільки саме соціально орієнтовані програми забезпечують зміцнення внутрішньої стабільності підприємства, підвищення рівня лояльності персоналу та покращення якості соціально-трудових відносин. Важливою особливістю таких заходів є їхній багатовимірний вплив: вони не лише мінімізують соціальні ризики та попереджають виникнення конфліктних ситуацій, але й формують відчуття захищеності, що є фундаментом для розвитку довіри між працівниками та керівництвом. Соціальна підтримка, спрямована на розвиток персоналу, покращення умов праці, забезпечення добробуту та підтримку життєвого балансу, створює підґрунтя для підвищення стійкості організації до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, заходи соціальної підтримки слід розглядати як стратегічний інструмент формування сприятливого корпоративного середовища, здатного забезпечити стабільність соціальної системи підприємства, покращення організаційної культури та зростання конкурентоспроможності. Ефективність соціальної підтримки істотно підвищується за умов її інтеграції у систему загального менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності, що забезпечує синергетичний ефект і сприяє довгостроковому розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтована доцільність формування корпоративної соціальної стратегії агроформування на 2026–2030 рр., метою якої є формування цілісної системи соціальної підтримки персоналу, спрямованої на підвищення рівня його лояльності, професійного розвитку та добробуту, а також забезпечення соціальної відповідальності підприємства у взаємодії з внутрішніми та

зовнішніми стейкхолдерами. Стратегія передбачає інтеграцію соціальних програм у загальну систему корпоративного управління, що дозволить посилити орієнтацію підприємства на принципи сталого розвитку, підвищити ефективність використання кадрового потенціалу та сприяти зміцненню репутаційного капіталу господарства.

2. Для підвищення ефективності соціальної політики та забезпечення прозорості процесів пропонується створення посади менеджера з управління соціальними проектами, який буде відповідальним за планування, координацію, контроль витрат і моніторинг ефективності всіх соціальних ініціатив підприємства. Так, проведений аналіз свідчить про суттєві переваги створення такої посади: централізація управління соціальними програмами дозволить підвищити контроль над їх реалізацією, що відобразиться на збільшенні кількості координованих проектів на 100,0 %; оптимізація процесів обробки заявок скоротить середній час реагування з 10 до 5 днів, що забезпечить своєчасність соціальної підтримки та підвищить задоволеність працівників; підвищення прозорості фінансування дозволить збільшити частку ефективного використання соціального бюджету з 85,0 % до 95,0 %, що підвищить економічну ефективність соціальних ініціатив. Покращення моніторингу та звітності – двократне збільшення кількості звітів на рік сприятиме своєчасному аналізу ефективності програм та коригуванню стратегії розвитку соціальної політики підприємства.

3. Прогнозовано зменшення витрат на утримання посади з 732,0 тис. грн до 292,8 тис. грн на рік робить проект економічно ефективним. Створення посади забезпечує централізоване управління соціальними програмами, скорочує середній час обробки заявок на 60,0 % та підвищує задоволеність персоналу на 14,0 %. Прозорість використання соціального бюджету зростає з 85,0 % до 96,0 %. При цьому, коефіцієнт окупності інвестицій складає 243,0 % підтверджує, що інвестиції у посаду є виправданими та забезпечують значну соціальну та економічну вигоду для підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто теоретико-методологічні засади формування та реалізації соціальних проєктів у системі менеджменту підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що соціальні проєкти є важливим інструментом упровадження корпоративної соціальної відповідальності та забезпечення сталого розвитку організацій. Вони спрямовані на вирішення суспільно значущих проблем, підвищення добробуту цільових груп і формування довгострокової цінності як для громади, так і для самого підприємства.

2. Систематизація класифікацій соціальних проєктів дала змогу виокремити їх види за змістом, масштабом, тривалістю, джерелами фінансування, типом інновацій та ступенем ризику, що формує методологічне підґрунтя для ефективного планування й управління. Така структуризація сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню прозорості та відповідності соціальних проєктів стратегічним цілям підприємства.

3. Розгляд основних підходів і методів оцінки ефективності соціальних проєктів засвідчив, що сучасні інструменти оцінювання поєднують кількісні та якісні показники, забезпечуючи комплексний аналіз результативності та соціального впливу. Використання таких методів, як соціально-економічний аналіз, логіко-структурний підхід, оцінка впливу на стейкхолдерів, моніторинг та контроль, дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та оптимізувати подальшу реалізацію проєктів.

4. Загалом результати розділу підтверджують, що системне розуміння сутності соціальних проєктів, їх класифікації та методів оцінювання є необхідною умовою формування ефективної соціальної політики підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

5. Соціальні проєкти в аграрному секторі є не лише інструментом підтримки населення, а й стратегічним ресурсом для розвитку

агропідприємств та громад. Вони забезпечують соціальну стабільність, покращують якість життя, формують людський капітал, підсилюють репутацію агробізнесу та сприяють сталому розвитку сільських територій. Їх реалізація стає ключовою умовою ефективного функціонування аграрної сфери в умовах сучасних викликів.

6. Управління соціальними проектами в системі менеджменту підприємства є багатовимірним процесом, що поєднує стратегічне планування, інноваційні підходи, інтеграцію корпоративної соціальної відповідальності та активну взаємодію зі стейкхолдерським середовищем. Ефективна реалізація соціальних проектів сприяє сталому розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу підприємства.

7. Розраховано, що чисельність працівників підприємства у 2020–2024 рр. зменшилася, досягнувши у 2024 р. 182 осіб, що на 4 особи менше у порівнянні з 2020 р., коли вона становила 186 особи.

8. Визначено, що 2020–2023 рр. підприємство отримувало стабільний прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1534,0 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5 %), прибуток на одного працівника скоротився з 49,49 тис. грн до 8,43 тис. грн, що свідчить про зменшення ефективності господарювання попри зростання обсягів реалізації.

9. Виявлено, що господарство має збалансований соціальний портфель: освіта, громадська інфраструктура, екологія та соціальний захист. Виділяється пріоритет на освітні ініціативи: 2 з 5 проектів – освітні, що є логічним для аграрного підприємства, яке може просувати аграрні знання серед молоді. Соціальна ініціатива, пов'язана з екологією, триває, що вказує на стратегічну мету сталого розвитку. Є тенденція до розширення соціальної діяльності: від локальних проектів (школа, майданчик) до більш складних (стипендії, екологічні програми).

10. Проаналізовано, що соціальний бюджет зростає щороку – від

150,00 тис. грн у 2020 р. до 450,00 тис. грн у 2024 р., що демонструє поступове збільшення інвестицій у соціальну відповідальність. Кількість проєктів також зростає, що може означати розвиток портфеля соціальних ініціатив. Середній бюджет на проєкт коливається, але залишається в діапазоні 87,50-150,00 тис. грн, що є прийнятним для локальних ініціатив середнього масштабу.

11. За 2020-2024 рр. проєкти «Аграрна школа» і «Стипендія» мають високу завершеність, але не досягли 100,0 %, що може вказувати на певні бар'єри (логістика, залучення учасників). Еко-ініціатива показує «перевиконання» моделі (120,0 % від плану), що може означати, що попит від фермерів був вищим за очікування. Ступінь досягнення у 80,0 – 90,0 % є реалістичною метрикою для соціальних проєктів середнього масштабу. Показники свідчать про збалансовану ефективність: ні надмірних провалів, ні повної ідеалізації.

12. Зазначимо, що рівень задоволеності стейкхолдерів соціальною діяльністю підприємства зростає з 65,0 % у 2020 р. до 80,0 % у 2024 р., що демонструє позитивну тенденцію у впливі підприємства на громаду. За аналізований період відбувається поступове залучення громадських партнерів та орієнтація на сталий розвиток, зокрема за рахунок реалізації освітніх та спортивних програм, підтримки фермерів та молоді, інфраструктурних ініціатив. Поступове зростання індексу довіри – з 0,6 у 2020 р. до 0,76 у 2024 р. свідчить про покращення сприйняття підприємства серед громади. Індекс доречно використовувати як інтегральний показник соціальної ефективності та довіри до агроформування.

13. Обґрунтована доцільність формування корпоративної соціальної стратегії агроформування на 2026–2030 рр., метою якої є формування цілісної системи соціальної підтримки персоналу, спрямованої на підвищення рівня його лояльності, професійного розвитку та добробуту, а також забезпечення соціальної відповідальності підприємства у взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Стратегія передбачає інтеграцію соціальних

програм у загальну систему корпоративного управління, що дозволить посилити орієнтацію підприємства на принципи сталого розвитку, підвищити ефективність використання кадрового потенціалу та сприяти зміцненню репутаційного капіталу господарства.

14. Для підвищення ефективності соціальної політики та забезпечення прозорості процесів пропонується створення посади менеджера з управління соціальними проектами, який буде відповідальним за планування, координацію, контроль витрат і моніторинг ефективності всіх соціальних ініціатив підприємства. Так, проведений аналіз свідчить про суттєві переваги створення такої посади: централізація управління соціальними програмами дозволить підвищити контроль над їх реалізацією, що відобразиться на збільшенні кількості координованих проектів на 100,0 %; оптимізація процесів обробки заявок скоротить середній час реагування з 10 до 5 днів, що забезпечить своєчасність соціальної підтримки та підвищить задоволеність працівників; підвищення прозорості фінансування дозволить збільшити частку ефективного використання соціального бюджету з 85,0 % до 95,0 %, що підвищить економічну ефективність соціальних ініціатив. Покращення моніторингу та звітності – двократне збільшення кількості звітів на рік сприятиме своєчасному аналізу ефективності програм та коригуванню стратегії розвитку соціальної політики підприємства.

15. Прогнозовано зменшення витрат на утримання посади з 732,0 тис. грн до 292,8 тис. грн на рік робить проект економічно ефективним. Створення посади забезпечує централізоване управління соціальними програмами, скорочує середній час обробки заявок на 60,0 % та підвищує задоволеність персоналу на 14,0 %. Прозорість використання соціального бюджету зростає з 85,0 % до 96,0 %. При цьому, коефіцієнт окупності інвестицій складає 243,0 % підтверджує, що інвестиції у посаду є виправданими та забезпечують значну соціальну та економічну вигоду для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорус Т. В., Фокіна М. І. Діагностика організаційної культури: методичний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5104/5050/> (дата звернення: 21.09.2025).
2. Бойко Р. М. Соціальна відповідальність підприємств аграрного сектору: сучасні підходи та тенденції розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 45–49.
3. Будько О. В., Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1(6). С. 49–57.
4. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Бушуєва В. Б., Веренич О. В. Управління проектами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 45. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.21-26>. (дата звернення: 20.09.2025).
5. Види і типи корпоративної культури. *Evercar*. 2020. URL: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (дата звернення: 21.09.2025).
6. Вплив типу контракту на успіх або провал проекту. *Itpedia*. URL: <https://uk.itpedia.nl/2021/01/25/the-impact-of-contract-type-on-project-success-or-failure/> (дата звернення: 24.09.2025).
7. Глива С. Р., Передало Х. С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790> (дата звернення: 28.09.2025).
8. Глушко О., Карий О. Управління проектами та корпоративна соціальна відповідальність: основні категорії, цілі та сфера застосування. *SEMI*. 2025. Вип. 9. № 1. С. 190–202.
9. Граціотова Г. О., Степанова А. В. Методи формування та

удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 2 (16). С. 25-33. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2021/No2/25.pdf>. (дата звернення: 21.09.2025).

10. Грицан Ю. І., Будько О. В., Волошенко Л. А., Крамаренко Є. В. Концептуальні засади управління сталим розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 2(9). DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318970pp66-74](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318970pp66-74) (дата звернення: 21.09.2025).

11. Діденко М. П., Лісовська Л. С. Управління соціальними проєктами в системі корпоративного менеджменту. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. 2022. Т. 3, № 2. С. 112–119.

12. Дунська А. Р., Письмена У. Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8443>. (дата звернення: 21.09.2025).

13. Євтушенко Н. В. Соціальна політика підприємств як фактор стійкого розвитку регіону. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 78–86.

14. Єрмаков М. А., Карпенко О. О. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7-8 (308-309). С. 98–105.

15. Закон України «Про охорону праці». Закон України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ. Документ 2694-ХІІ. Редакція від 12.09.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>. (дата звернення: 20.09.2025).

16. Іванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф., Варяниченко О. В., Бардась А. В. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Business-inform*. 2023. № 3. С. 176–186.

17. Коул Р., Скотчер Е. Блискучий Agile. Практичний посібник для проєкт-менеджерів із використання Agile, Scrum, Kanban; пер. з англ.

Л. Кухарчук. Київ : Фабула, 2020. 192 с.

18. Кравченко І. С., Ткаченко О. Ю. Оцінювання ефективності соціальних ініціатив підприємств: методичний підхід. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 56–63.

19. Кулініч Т. В., Пермінова О. С. Успішне управління соціальним проектом: від ідеї до реалізації. *Мистецтво наукової думки*. 2018. № 1. С. 71–74. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/70>. (дата звернення: 21.09.2025).

20. Логінова О. Фандрайзинг соціальних проектів. *Економічні горизонти*. 2024. № 1 (27). С. 70–78. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298781](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298781). (дата звернення: 11.09.2025).

21. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 130.

22. Мануїлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 60-64. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf. (дата звернення: 11.09.2025).

23. Матюшенко О. В. Соціальне проектування: теоретичні підходи до визначення. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-02-01>. (дата звернення: 21.09.2025).

24. Мельник О. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент побудови іміджу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 3. С. 150–161.

25. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль, 2021. 416 с.

26. Нікитенко В. Соціальне проектування у публічному управлінні: методологія дослідження. *Humanities Studies*. 2023. № 16(93). С. 174–182. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-16-93-18>. (дата звернення: 21.09.2025).

27. Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О. Управління проектами : підручник. Київ : Центр навч. літ-ри, 2020. 432 с.

28. Обладанюк С., Мунтян А. Управління соціальними проєктами в системі менеджменту аграрних підприємств у сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 219-221.

29. Обладанюк С., Турбаба В., Воронько-Невіднича Т. Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 144-146

30. Овецька О. В., Кукудяк Н. В. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2(46). С. 139–147. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.14>. (дата звернення: 25.09.2025).

31. Передерій Т. Вдосконалення стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4435/4372>. (дата звернення: 29.09.2025).

32. Петренко Г. В. Механізми взаємодії підприємств із громадами в реалізації соціальних проєктів. *Соціально-економічні проблеми сучасного розвитку*. 2024. № 2. С. 34–42.

33. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

34. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 9-16.

35. Поплавська О. М., Кир'янова О. В. Теоретичні засади інжинірингу соціальних проєктів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-23>. (дата звернення: 20.09.2025).

36. Проданова Л. В., Тодоров П. А. Особливості розвитку ініціатив корпоративної соціальної відповідальності в умовах мілітарного впливу на економіку України. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 17. URL: ejournal.in.ua (дата звернення: 21.09.2025).

37. Романовська Л. І. Особливості соціального проектування в соціальній роботі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 68. Т. 1. С. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.68-1.21>. (дата звернення: 11.09.2025).

38. Ротарь М. Must-have шаблони документації проджект-менеджера: від ініціації до релізу. *IAMPМ*. URL: <https://iampm.club/ua/blog/must-have-shablони-dokumentacziyi-prodzhekt-menedzhera-vid-inicziacziyi-do-relizu/> (дата звернення: 21.09.2025).

39. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2021/204.pdf. (дата звернення: 11.09.2025).

40. Сметанюк О. А., Бондарчук А. В. Особливості системи управління проектами в ІТ-компаніях. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.105>. (дата звернення: 20.09.2025).

41. Соціальні інвестиції бізнесу в Україні: аналітичний огляд 2020–2021. Центр «Розвиток КСВ». Київ, 2021. 36 с.

42. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf. (дата звернення: 14.09.2025).

43. Стрижко М. А., Ковалевська А. В. Концептуальні основи розробки соціальних проєктів організацій. *Молодий вчений*. 2021. № 3(91). С. 372–378. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-3-91-78>. (дата звернення:

11.09.2025).

44. Тарасюк О. В. Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 51-63. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/325967/315858>. (дата звернення: 20.09.2025).

45. Тернопільська В. І., Бакуліна О. С. Управління соціальними проектами: формування цілей та доцільності їх реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 309–312. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-51>. (дата звернення: 01.09.2025).

46. Тульчинський Р. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті цілей сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2024. Т. 2 (29). С. 23–35.

47. Філінг П. Дж. Як керувати проектами; пер. з англ. О. Якименко. Київ : Фабула, 2020. 240 с.

48. Харун О. А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139-144. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/23.pdf (дата звернення: 21.09.2025).

49. Хігні Дж. Основи управління проектами / пер. з англ. Я. Машико. Київ : Фабула, 2020. 272 с.

50. Хомич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія*. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105-116.

51. Череп А. В., Веремеєнко О. О., Маказан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 22-25. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2024_r03_a3.pdf. (дата звернення: 21.09.2025).

52. Шашкова Н. І., Фадєєва І. Г., Казакова Т. С. Управління проектами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. *Наукові записки Львівського*

університету бізнесу та права. 2021. Вип. 28. С. 166–172. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5346802>. (дата звернення: 18.09.2025).

53. Ящишина І. В. Стратегічні засади реалізації цілей сталого розвитку підприємствами в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/12.pdf. (дата звернення: 21.09.2025).

54. Butenko D., Nemashkalo K. Korporate culture as a component of motivational management. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/87.pdf. (дата звернення: 20.09.2025).

55. Carroll A. B., Brown J. Corporate Social Responsibility in Europe: Trends, Challenges and Future Directions. *Journal of Business Ethics*. 2021. Vol. 174, No. 3. P. 587–602.

56. Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct and Business & Human Rights: Overview of Policies and Practices in the EU. Brussels: European Commission, 2020. 48 p.

57. Ghaleb B. D. S. The importance of organizational culture for business success. *Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi*. 2024. Issue 3. Vol. 2. pp. 727-735. DOI: <https://doi.org/10.59653/jimat.v2i03.1098>. (дата звернення: 21.09.2025).

58. Graham J. R., Grennan J., Campbell R. H., Rajgopal S. Corporate culture in a new era: Views from the C-suite. *Journal of Applied corporate finance*. 2023. 07. Dec. URL : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jacf.12582>. (дата звернення: 21.09.2025).

59. Katamadze G. Business entity's preventive-anti-crisis strategy model and possibilities of its implementation in Georgia. *Economics. Ecology. Socium*. 2022. Vol. 6, pp. 38-45.

60. Lamberti L., Noci G. The Role of Social Projects in Strengthening Corporate Reputation: Evidence from EU SMEs. *International Journal of Project Management*. 2020. Vol. 38, No. 4. P. 281–295.

61. Macassa G., Tomaselli G. Corporate Social Responsibility and Sustainable Community Development: Evidence from European Enterprises. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 9. Article 5321.

62. Steurer R. Strategic CSR Management in European Companies: Governance Mechanisms and Performance Results. *European Management Journal*. 2021. Vol. 39, No. 5. P. 635–648.

63. The Best Definitions of Organizational Culture. The Human Capital Hub. 27.08.2020. URL: <https://bit.ly/3SOONNcS>

64. What Are the Key Components of Corporate Culture? URL: <https://eaglesflight.com/blog/2023/05/03/what-are-the-key-components-of-corporate-culture/> (дата звернення: 21.09.2025).

65. Zizka L., Hittmár S. Measuring the Impact of Social Projects on Stakeholder Engagement: A European Perspective. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. 2023. Vol. 18, No. 1. P. 77–92.