

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 «Бакалавр»

на тему «Управління соціальною відповідальністю керівника
підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступінь вищої освіти бакалаврський
групи 2
денної форми здобуття освіти
Жуков Д. Є.
Керівник: Іщейкін Т. Є.
Рецензент: Михайлова О. С.

Полтава – 2026 року

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Жукова Данили Євгеновича

1. Тема роботи «Управління соціальною відповідальністю керівника підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Іщейкін Т. Є.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність підприємства за 2023-2025 рр.
 - інші інформаційні дані:
 - літературні джерела,
 - Інтернет–джерела,
 - власні спостереження автора.
4. Зміст розрахунково–пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - Розділ 1. Теоретичні основи соціальної відповідальності керівника
 - Розділ 2. Аналіз напрямів реалізації соціальної відповідальності керівником підприємства
 - Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління соціальною відповідальністю керівника підприємства
5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Данило ЖУКОВ

Керівник роботи

Тимур ІЩЕЙКІН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАПРЯМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИКОМ ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	18
2.2. Дослідження практики реалізації соціальної відповідальності керівника підприємства	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА	34
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена трансформацією сучасного бізнес-середовища, де соціальна відповідальність керівника перетворюється з репутаційного активу на стратегічний чинник виживання та сталого розвитку підприємства. В умовах глобальної нестабільності, посилення вимог інвесторів до ESG-стандартів та зростаючих очікувань суспільства щодо етичної поведінки лідерів, виникає гостра потреба у переході від фрагментарних благодійних акцій до системного управління соціальним капіталом. Особливої значущості це набуває для українських підприємств, де керівник стає гарантом соціального захисту персоналу, стабільності громад та активним учасником відновлення економіки, що потребує розробки нових науково-методичних підходів до інтеграції принципів відповідальності у повсякденну управлінську практику.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах НДР кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Мета написання кваліфікаційної роботи – теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління соціальною відповідальністю керівника підприємства для забезпечення його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Відповідно до мети кваліфікаційного дослідження поставлені наступні **завдання:**

- розкрити теоретичний зміст поняття «соціальна відповідальність керівника» та її роль у системі корпоративного управління;
- проаналізувати поточний стан соціальної активності та етичних стандартів управління на об'єкті дослідження;
- виявити чинники, що перешкоджають ефективному впровадженню

принципів КСВ у діяльність менеджменту;

- запропонувати стратегічні напрями та конкретні заходи щодо посилення соціальної відповідальності керівництва та оцінити їхню ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління соціальною відповідальністю на прикладі аграрного підприємства Полтавського району.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів та практичних інструментів, що забезпечують формування та реалізацію соціальної відповідальності керівника підприємства.

Методи дослідження: аналіз наукової літератури та джерел – використаний для вивчення теоретичних основ соціальної відповідальності керівника та систематизації наукових підходів до визначення цієї категорії; системний аналіз – застосований при визначенні структури та функціональних зв'язків системи управління персоналом на підприємстві; порівняльний аналіз – використаний при характеристиці моделей компетентності керівника та аналізі моделей КСВ; абстрагування та узагальнення – застосовані для формування теоретичних висновків та розробки практичних рекомендацій; аналіз документів – використаний для отримання об'єктивної інформації про існуючу систему управління персоналом, її структуру, процеси та ефективність; бесіди та спостереження – застосовані для отримання якісної первинної інформації про процеси управління, рівень мотивації, задоволеність працівників та виявлення прихованих проблем у колективі; статистичні методи – використані для аналізу динаміки основних показників господарської діяльності підприємства та показників управління персоналом; методологічно-оціночний метод – застосований для розробки та використання методики вимірювання рівня соціальної відповідальності менеджменту.

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, матеріали мережі Інтернет, внутрішньої документації підприємства дані спостережень та соціологічного дослідження.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

X-й Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» науково-педагогічних працівників, молодих учених, здобувачів вищої освіти», м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 23 квітня 2026 р.

Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик, м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 21-22 квітня 2026 р.

публікація тез доповідей:

1. Жуков Д. Є. Механізм дослідження рівня соціальної відповідальності керівника аграрного підприємства. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Вип. 19. Полтава : ПДАУ. 2026. С. 61-63. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/22126/zb2026.pdf>

2. Іщейкін Т. Є., Жуков Д. Є. Соціальна відповідальність керівника підприємства: сучасні аспекти. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 152-154.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 48 сторінках, список використаних джерел налічує 38 джерел, 2 додатки. Загалом в кваліфікаційній роботі наведено 6 рисунків та 23 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

У сучасних умовах становлення соціально орієнтованої ринкової економіки традиційні важелі конкурентоспроможності, зокрема якість продукції, втрачають роль єдиного фактору ринкового успіху. Трансформація управлінських підходів вимагає від підприємств зміщення акцентів у бік соціальної результативності, оскільки суспільство дедалі більше оцінює бізнес через призму його внеску у вирішення суспільно значущих проблем. За таких обставин побудова довгострокової довіри зі стейкхолдерами стає можливою лише за умови впровадження системного менеджменту соціально відповідальної поведінки організації.

Реалізація соціальної відповідальності керівником є практичним втіленням гуманістичних засад Конституції України. Згідно зі ст. 3, держава та бізнес мають визнавати людину, її безпеку та честь найвищим пріоритетом, що трансформує соціальну відповідальність із добровільної ініціативи на конституційно обґрунтований обов'язок перед суспільством [1].

За допомогою даних табл. 1.1, систематизуємо підходи до визначення поняття соціальної відповідальності.

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до визначення соціальної відповідальності (СВ) керівника

[систематизовано автором на основі 2-13; 14, с. 289]

Підхід	Прізвища дослідників	Ключова концепція та акцент
1	2	3
Особистісно-зрілий (Акреологічний)	Лункіна Т. І., Широка А. І.	СВ як показник соціально-професійної зрілості керівника; його внутрішня готовність до етичного лідерства.
Управлінський (Стратегічний)	Гудзинський І. Д., Судомир С. М., Трусова Н. В.	СВ як інструмент прийняття якісних управлінських рішень та засіб підвищення конкурентоспроможності.
Стейкхолдерський (Адаптивний)	Нагорний В. В., Козлова Н. О., Миколенко І. Г.	Взаємодія з внутрішнім та зовнішнім оточенням; узгодження інтересів усіх груп впливу (працівників, громади, держави).

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
Інституційно-правовий	Бержанір І. А., Кислюк Л. В., Грицаєнко М. І.	Орієнтація на норми Конституції та трудового права; виконання підприємством ролі гаранта соціальних прав.
Методологічно-оціночний	Дюк А. А., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г.	Розробка методик вимірювання СВ; перехід від декларацій до кількісних показників ефективності управління.
Міжнародно-нормативний	Левківська Л., Левкович І., Замкова І.	Дотримання стандартів ООН, МОП та Міжнародного Білля прав людини як базису професійної етики.
Кризовий	Замкова І., Пуртов В., Деркач О.	СВ як механізм виживання та підтримки (допомога ЗСУ, ВПО, психологічна стійкість колективу в умовах війни).

Аналіз наукових підходів дозволяє класифікувати погляди дослідників на дві групи. Перша фокусується на суб'єктивному чиннику – особистісних якостях та зрілості самого керівника. Друга група – розглядає соціальну відповідальність як об'єктивну характеристику системи менеджменту підприємства.

За допомогою даних табл. 1.2 проведемо огляд структури та правового регулювання соціальної відповідальності керівника підприємства.

Таблиця 1.2

Структура та правове регулювання соціальної відповідальності керівника [систематизовано автором на основі 1; 15, с. 11; 16; 17, с. 24; 18; 19, с. 51]

Категорія	Зміст та характеристика	Нормативно-правове підґрунтя
1	2	3
Дефініція КСВ	Свідоме волевиявлення щодо дотримання соціальних норм та обмежень, що забезпечує баланс інтересів усіх суб'єктів та безпечний розвиток підприємства.	Наукові доктрини
Діяльність керівника	Форма активної взаємодії зі стейкхолдерами для прийняття рішень, що відповідають економічним, правовим та морально-етичним нормам суспільства.	Управлінська методологія
Превентивна функція	Відповідальне ставлення керівника до виконання обов'язків та реалізації прав виключно на засадах законності.	Принцип правомірності

Продовж. табл. 1.2

1	2	3
Права людини	Обов'язок підприємства (в особі керівника) уникати порушень прав людини та усувати будь-який несприятливий вплив своєї діяльності.	Рамкова програма ООН «Захист, повага і засоби захисту»
Трудові гарантії	Забезпечення належних і безпечних умов праці, справедливої оплати, захисту від незаконного звільнення та дотримання часу відпочинку.	Ст. 43 Конституції України
Недискримінація	Заборона будь-якого обмеження прав працівників за ознаками раси, статі, віку, стану здоров'я, релігійних переконань чи гендерної ідентичності.	Ст. 2-1 КЗпП України
Міжнародний стандарт	Визнання прав, закріплених у Міжнародному Біллі прав людини та Декларації МОП, незалежно від національного законодавства чи готовності держави.	Керівні принципи ООН щодо бізнесу і прав людини

На основі наведених даних можна стверджувати, що соціальна відповідальність керівника підприємства є багаторівневою конструкцією. Вона базується на конституційних засадах (гуманізм), національному трудовому законодавстві (захист від дискримінації) та міжнародних стандартах (права людини). Ключовим аспектом є те, що відповідальність керівника виходить за межі простого дотримання законів і трансформується у «загальний стандарт очікуваної поведінки», який має на меті прогресивний розвиток суспільства.

Сучасна парадигма корпоративної соціальної відповідальності реалізується через систему стратегічних ініціатив у таких ключових векторах [20]:

1. Екологічний, що фокусується на еко-модернізації виробництва, впровадженні ресурсоощадних технологій та активній участі у відновленні природного капіталу.

2. Етичний, який базується на дотриманні принципів справедливості та прозорості у відносинах з усіма групами стейкхолдерів – від персоналу та постачальників до інвесторів і споживачів.

3. Філантропічний, що охоплює добровільну підтримку суспільних проєктів, розвиток корпоративного волонтерства та реалізацію благодійних

програм для незахищених верств населення.

4. Економічний, який передбачає трансформацію фінансової стратегії, де максимізація прибутку гармонізується з обов'язком створювати суспільне благо та позитивно впливати на якість життя громади.

Трансформуємо загальні напрями корпоративної соціальної відповідальності у конкретні управлінські функції керівника, які відображають роль лідера у цих процесах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Напрями реалізації соціальної відповідальності у діяльності керівника підприємства [розроблено автором]

Напрямок КСВ	Трансформація в управлінську функцію керівника	Конкретні заходи та ініціативи
Екологічна відповідальність	Еко-орієнтоване управління: інтеграція принципів сталого розвитку в операційну діяльність.	Впровадження енергоощадних технологій, перехід на безпаперовий офіс, особисте кураторство екологічних проєктів.
Етична відповідальність	Етичне лідерство: формування корпоративної культури, заснованої на справедливості та прозорості.	Забезпечення гендерної рівності, інклюзивності, чесна комунікація з інвесторами, контроль за дотриманням антикорупційних стандартів у ланцюгах постачання.
Філантропічна відповідальність	Соціальне партнерство та менторство: розвиток громади та підтримка вразливих груп.	Створення корпоративних фондів допомоги, стимулювання волонтерства серед персоналу, підтримка місцевих громадських ініціатив.
Економічна відповідальність	Ціннісно-орієнтований менеджмент: поєднання прибутковості з суспільним внеском.	Переспрямування частини прибутку на соціальні інновації, створення нових робочих місць зі справедливим доходом, інвестування в розвиток людського капіталу підприємства.

Трансформація загальних напрямів корпоративної соціальної відповідальності у конкретні вектори діяльності керівника дозволяє стверджувати, що соціальна відповідальність сьогодні стає інтегрованою функцією менеджменту. Зокрема, економічна відповідальність у сучасних умовах перестає бути орієнтованою суто на інтереси власників і трансформується у стратегію «спільної цінності», де прибуток корелює з

позитивним впливом на людей та довкілля. Для керівника це означає перехід від стратегії максимізації доходу до стратегії сталого лідерства.

Вибір конкретної моделі корпоративної соціальної відповідальності виступає стратегічним чинником адаптації підприємства, оскільки визначає вектор управлінського впливу та механізми комунікації зі стейкхолдерами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Роль концептуальних моделей корпоративної соціальної
відповідальності у процесах адаптації бізнесу
[сформовано автором на основі 21-24]**

Назва моделі	Характер впливу на розвиток та адаптацію
Ієрархічна модель	Формує комплексний механізм управління, що балансує тріаду сталого розвитку (економіка-соціум-екологія) для зміцнення ринкової життєздатності.
Матриця КСВ	Сприяє чіткій ідентифікації пріоритетів між інтересами персоналу та запитамі суспільства, оптимізуючи реалізацію соціальних ініціатив.
Рамкова модель інтеграції	Забезпечує синхронізацію локальних бізнес-процесів зі світовими стандартами сталого розвитку через розбудову діалогу зі стейкхолдерами.
Екологічно-орієнтована модель (Зелена економіка)	Стимулює впровадження ресурсозберігаючих інновацій, мінімізуючи екологічні ризики та трансформуючи відповідальність у конкурентну перевагу.

Різноманіття моделей соціальної відповідальності дозволяє керівнику гнучко адаптувати управлінську систему до зовнішніх викликів. Так, ієрархічні та рамкові підходи орієнтовані на стратегічну стабільність і залучення партнерів, тоді як матричні та екологічні моделі дозволяють точково впливати на корпоративну культуру та технологічну модернізацію. Таким чином, впровадження КСВ перестає бути статичним зобов'язанням і стає динамічним інструментом адаптаційного розвитку підприємства.

У сучасному українському бізнес-середовищі корпоративна соціальна відповідальність трансформувалася у стратегічний важіль інноваційного поступу та зміцнення ринкових позицій. Впровадження принципів КСВ забезпечує гнучкість підприємства через наступні чинники [24]:

1) капіталізація репутаційних активів. Сформована довіра створює «подушку безпеки» під час криз, спрощує доступ до капіталу та дозволяє ефективно залучати талановитих фахівців;

2) стимулювання соціально-технологічних інновацій. Орієнтація на екологічні та суспільні виклики спонукає менеджмент до розробки унікальних продуктів і бізнес-моделей;

3) синергія зі стейкхолдерами. Постійний діалог із зацікавленими сторонами стає джерелом «колективного інтелекту», що дозволяє компанії швидше ідентифікувати ризики та випереджати потреби ринку;

4) оптимізація внутрішнього капіталу. Соціально відповідальні практики в управлінні персоналом радикально підвищують рівень залученості та мотивації працівників;

5) інвестиційна привабливість. Дотримання стандартів КСВ є позитивним сигналом для інвесторів, що свідчить про довгострокову фінансову стійкість та зрілість бізнесу.

З початком повномасштабної агресії парадигма КСВ в Україні зазнала докорінних змін, перетворившись із класичної доброчинності на інструмент національної стійкості. Сьогодні соціальна відповідальність керівника – це передусім:

- 1) пряма підтримка сектору оборони та гуманітарні ініціативи;
- 2) реінтеграція ветеранів у трудові процеси та психосоціальна допомога колективу;
- 3) забезпечення життєздатності держави як фундаментальної умови збереження самого бізнесу.

Важливість інтеграції принципів соціальної відповідальності в діяльність менеджерів аграрних підприємств також визначається наступним факторами [25, с. 52-53; 26, с. 61]:

- концентрація ресурсів для розвитку сільської території;
- профілактика соціальної напруги на підприємстві та ОТГ;
- етика бізнесу та збереження природної та культурної спадщини;

- формування лояльної команди.

За таких умов успіх підприємства невіддільний від стійкості країни, а КСВ стає реальним втіленням корпоративного патріотизму.

Для ефективної інтеграції КСВ в управлінську вертикаль керівникам доцільно дотримуватися наступних кроків (рис. 1.1).



Рис. 1.3. Набір кроків інтеграції принципів соціальної відповідальності в бізнес-процеси підприємства [сформовано автором на основі 24]

Соціальна відповідальність керівника постає як комплексна детермінанта менеджменту, що має складну природу: вона інтегрує вектори внутрішнього корпоративного розвитку та стратегічні напрями взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами (табл. 1.5).

Представлена структура свідчить про перехід від філантропічної моделі до системного людиноцентричного управління. Зокрема, внутрішньо-корпоративна складова сьогодні розглядається не як витратна частина, а як інвестиція в людський капітал, що є критично важливим для інноваційного розвитку. Водночас етико-регуляторна домінанта формує фундамент легітимності бізнесу, що в сукупності з іншими компонентами створює цілісний профіль сучасного відповідального лідера»

Таблиця 1.5

**Структурні компоненти професійно-особистісного профілю соціально
відповідального керівника**

[розроблено автором на основі 27, с. 104-105; 28]

Домінанта відповідальності	Сфери реалізації	Змістовна сутність та цільові орієнтири
1	2	3
1. Соціально-трудова (Внутрішня)	Гуманізація праці та ергономіка	Формування безпечного робочого простору, що перевищує мінімальні нормативні вимоги КЗпП.
	Транспарентна мотивація	Впровадження справедливих моделей грейдингу та розширення пакету соціальних гарантій.
	Інтелектуалізація персоналу	Стратегічне інвестування в L&D-програми та розвиток таланту співробітників.
	Корпоративна інклюзивність	Реалізація політики рівних прав, подолання скляної стелі та забезпечення безбар'єрності.
2. Етико-регуляторна	Корпоративний комплаєнс	Забезпечення повної прозорості фінансових потоків, сумлінна податкова поведінка та антикорупційний контроль.
	Культура ділового партнерства	Трансляція етичних стандартів на взаємовідносини з контрагентами та добросовісна конкуренція.
3. Стратегічно-економічна	Регіональний розвиток	Соціальний внесок через стабільну зайнятість та підтримку економічної стійкості території присутності.
	Споживча відповідальність	Гарантування якості та безпеки продукції як фундаменту довгострокової довіри клієнтів.
	Технологічна модернізація	Впровадження інновацій, спрямованих на максимізацію суспільної користі при збереженні прибутковості.
4. Екологічна	Еко-модернізація виробництва	Перехід на енергоощадні цикли, мінімізація вуглецевого сліду та циклічне поводження з відходами.
	Екологічний амбасадорство	Формування еко-свідомості персоналу та підтримка природоохоронних ініціатив громади.

1	2	3
5. Суспільно-гуманітарна	Соціальне інвестування	Системна фінансова підтримка медицини, освіти та культури на засадах меценатства.
	Територіальний патріотизм	Участь у проєктах з розбудови локальної інфраструктури та підтримка громадських ініціатив.
	Кризове волонтерство	Монолітність бізнесу та громади у відповідь на соціальні виклики та надзвичайні ситуації.

Підсумовуючи наші дослідження, сформуємо алгоритм розбудови сталої моделі соціальної відповідальності керівника аграрного підприємства (рис. 1.2).

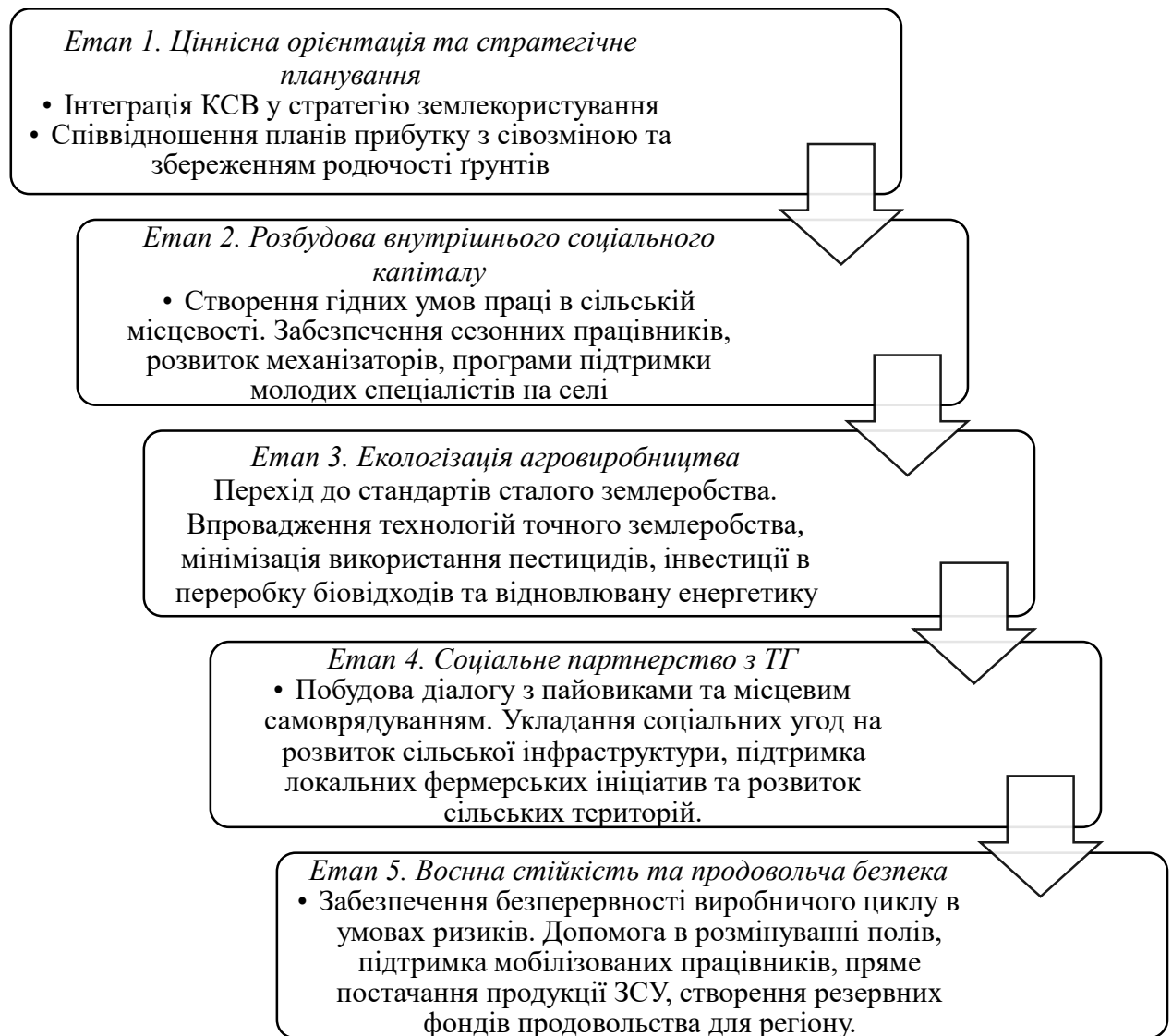


Рис. 1.2. Алгоритм розбудови сталої моделі соціальної відповідальності керівника аграрного підприємства [розроблено автором на основі 29, с. 45]

Пропонований алгоритм, на наш погляд, враховує унікальну роль керівника агропідприємства як ключового суб'єкта соціальних змін у сільській місцевості. На відміну від класичних моделей, запропонований алгоритм робить акцент на екологічній відповідальності землекористувача та територіальному патріотизмі, де успіх бізнесу прямо корелює з якістю життя громади та продовольчою безпекою держави в умовах воєнного стану.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що в сучасних умовах соціальна відповідальність керівника трансформувалася з добровільної ініціативи у стратегічний фундамент конкурентоспроможності та інноваційного поступу підприємства. Вона постає як багатогранна управлінська категорія, що базується на конституційних засадах гуманізму та інтегрує внутрішні вектори розвитку персоналу із зовнішніми зобов'язаннями перед громадою, екологією та державою. Систематизація наукових підходів доводить, що ефективність соціальної політики прямо залежить від особистісної зрілості лідера та його здатності впроваджувати системний людиноцентричний менеджмент. В умовах воєнного стану ця відповідальність набуває форми корпоративного патріотизму, де через екологізацію виробництва, підтримку національної безпеки та партнерство з територіальними громадами керівник забезпечує не лише адаптаційну стійкість бізнесу, а й створює передумови для сталого відновлення соціально-економічної сфери та продовольчої безпеки країни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ НАПРЯМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Досліджуване аграрне приватне підприємство Полтавського району є досвідченим суб'єктом господарювання в аграрному секторі України, офіційно зареєстрованим 27 квітня 2000 року. Підприємство базується у селі Калашники Полтавського району, що зумовлює його стратегічну роль як містоутворюючого об'єкта для місцевої територіальної громади. За понад 24 роки діяльності організація трансформувалася у стійку бізнес-одиницю із статутним капіталом понад 500 тис. грн.

Особливістю структури власності є те, що бенефіціарами виступає широке коло фізичних осіб – переважно мешканців навколишніх сіл та пайовиків. Така модель «народного» підприємства створює специфічний формат соціальної відповідальності, де керівник підзвітний не лише закону, а й безпосередньо трудовому колективу та громаді.

Галузевий профіль підприємства відзначається високим рівнем диверсифікації. Основним напрямом є вирощування зернових, бобових та олійних культур, проте досліджуване підприємство активно розвиває тваринництво (розведення ВРХ молочних порід, свинарство, конярство) та власну переробку. Наявність потужностей з виробництва м'ясної продукції, борошна, круп та хлібобулочних виробів дозволяє підприємству реалізувати модель замкненого циклу – від вирощування сировини до реалізації готового продукту харчування.

З позиції соціальної відповідальності, підприємство виступає не лише як великий роботодавець, а й як гарант продовольчої безпеки регіону. Широкий перелік додаткових КВЕДів (будівельні роботи, лісозаготівля, рибництво)

вказує на те, що керівництво бере активну участь у підтримці сільської інфраструктури та раціональному використанні природних ресурсів.

Структурована загальна характеристика підприємства наведена в додатку А.

Ключовим стратегічним ресурсом, що безпосередньо детермінує результативність господарської діяльності підприємства, виступає його людський капітал. Показники динаміки середньооблікової чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду систематизовано та візуалізовано на рис. 2.1.

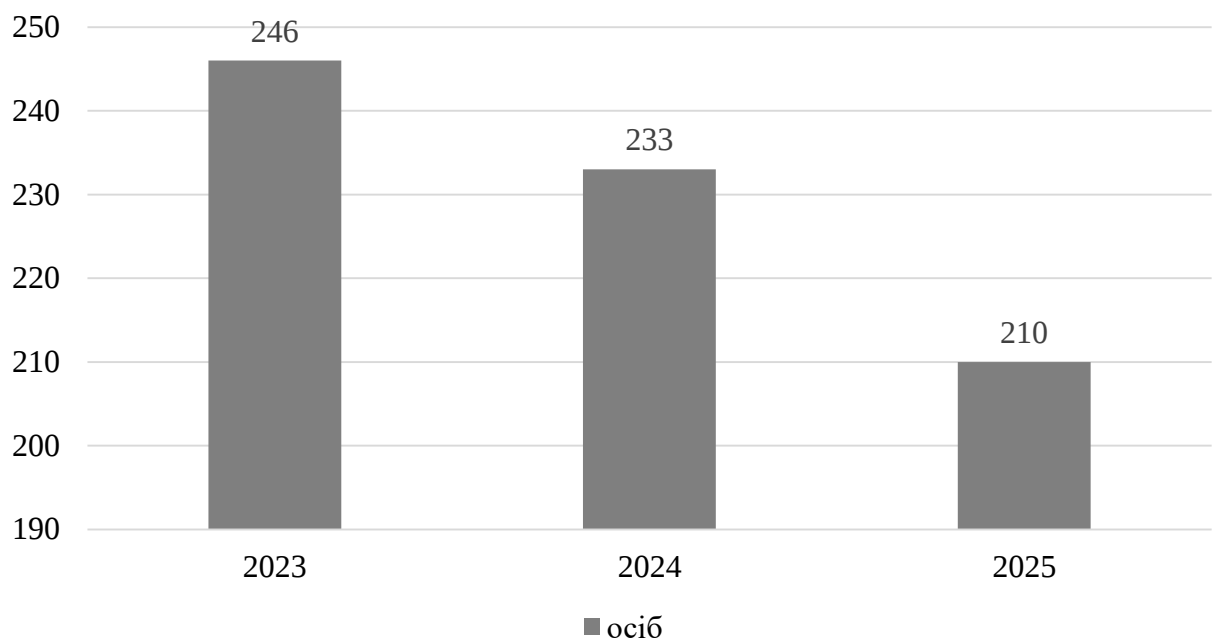


Рис. 2.1. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу підприємства, 2023-2025 рр.

Аналіз кількісних показників людського капіталу підприємства за період 2023-2025 рр. свідчить про стійку тенденцію до скорочення середньооблікової чисельності працівників. Зокрема, у 2023 році штат налічував 246 осіб, тоді як до 2025 року цей показник знизився до 210 осіб, що становить загальне скорочення на 14,6%. З огляду на скорочення чисельності персоналу, перед керівником досліджуваного підприємства постає стратегічне

завдання – трансформація кількісних показників людського капіталу в якісні через посилення соціально-трудової складової КСВ.

Для оцінки виробничого потенціалу організації доцільно звернутися до показників табл. 2.1, де наведено детальну характеристику руху та стану основних засобів у динаміці за останні три роки.

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості підприємства основними засобами, рівня їх придатності та ефективності використання, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	54084,5	58713,5	69970,0	15885,5	29,4
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	102792,5	111724,5	121037	18244,5	17,7
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	65,5	65,6	63,5	-2,0	x
Коефіцієнт придатності, %	34,5	34,4	36,5	2,0	x
Фондоозброєність, тис. грн /особу	219,9	252	333,2	113,3	51,5
Фондомісткість, тис. грн	0,29	0,29	0,33	0,04	13,3
Фондовіддача, тис. грн	3,46	3,49	3,05	-0,41	-11,8
Рентабельність основних засобів, %	17	40,9	56,3	39,3	x

Аналіз динаміки вартості основних засобів свідчить про активне нарощування матеріально-технічної бази підприємства. За три роки середньорічна вартість основних засобів зросла на 29,4% (або на 15885,5 тис. грн). Таке суттєве інвестування в необоротні активи на фоні зниження середньорічного рівня зносу з 65,5% до 63,5% вказує на реалізацію стратегії технічного переоснащення. Керівництво підприємства фокусується на оновленні парку сільгосптехніки та обладнання, що підтверджується зростанням коефіцієнта придатності до 36,5%.

Особливої уваги заслуговує показник фондоозброєності, який

продемонстрував стрімке зростання на 51,5%, склавши у 2025 році 333,2 тис. грн/особу. Цей тренд зумовлений поєднанням двох факторів: активним капіталовкладенням у засоби праці та поступовим скороченням чисельності персоналу. З позиції соціальної відповідальності керівника, це свідчить про заміну ручної праці механізованою та автоматизованою, що підвищує безпеку виробничих процесів та вимагає від працівників вищої кваліфікації.

Ефективність використання основних засобів має неоднозначну динаміку. З одного боку, спостерігається зниження фондівіддачі на 11,8% (з 3,46 до 3,05 тис. грн), що часто супроводжує періоди інтенсивного оновлення активів, коли нове обладнання ще не вийшло на повну проєктну потужність. З іншого боку, рентабельність основних засобів зросла майже втричі – з 17% до 56,3%. Таке різке підвищення прибутковості на одиницю вартості засобів вказує на високу якісну віддачу від інноваційних рішень керівництва та успішну адаптацію виробничого циклу до ринкових умов.

Таким чином, результати аналізу підтверджують трансформацію досліджуваного підприємства у високотехнологічне господарство. Попри високу зношеність активів (понад 60%), позитивні зрушення в показниках придатності та рентабельності свідчать про перехід до інтенсивної моделі розвитку.

Оборотні активи є важливим компонентом майнового стану підприємства, що забезпечує безперервність виробничого циклу. Показники їх наявності та коефіцієнти ефективності менеджменту оборотних коштів наведено в табл. 2.3.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до нарощування оборотних засобів підприємства. Їх середня вартість зросла на 18,9%. Таке збільшення свідчить про розширення операційної діяльності та необхідність формування більших виробничих запасів (пального, насіння, добрив), що є важливим для забезпечення продовольчої безпеки та безперебійної роботи агропідприємства в умовах воєнних ризиків.

Динаміка забезпеченості оборотними активами та коефіцієнтів їхньої трансформації у виробничому циклі, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	116300,5	121489,5	138259	21958,5	18,9
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,608	1,685	1,543	-0,064	x
Коефіцієнт завантаження	0,622	0,594	0,648	0,026	x
Тривалість одного обороту, днів	242	163	236	-6	-2,3
Рентабельність оборотних засобів, %	28,5	21,0	28,5	21,0	x

Коефіцієнт оборотності у 2024 р. зріс до 1,685 в. пт, проте у 2025 р. знизився до 1,543 в. пт, що нижче базового рівня 2023 року. Відповідно, коефіцієнт завантаження активів у 2025 р. зріс до 0,648 в. пт, що вказує на збільшення потреби в оборотних коштах для отримання кожної гривні виручки. Це є наслідком уповільнення логістичних процесів, а також стратегічного рішення керівника щодо накопичення додаткових запасів на складах.

Позитивним аспектом є загальне скорочення тривалості одного обороту на 6 днів, порівняно з 2023 роком. Хоча у 2024 р. спостерігалось значне прискорення до 163 днів, поточний показник у 236 днів залишається характерним для аграрного сектору з його тривалим біологічним циклом виробництва. Зменшення терміну обороту капіталу на 2,3 % дозволяє вивільнити частину фінансових ресурсів для подальшого інвестування в соціальні проєкти або модернізацію.

Хоча у 2025 році рівень рентабельності оборотних засобів повернувся до базового показника 2023 року (28,5 %), у 2024 році спостерігалось помітне падіння ефективності до 21,0 %. Така динаміка вказує на те, що кожна гривня,

інвестована в оборотні активи, приносить підприємству понад 28 копійок чистого прибутку, що є позитивним сигналом для аграрного сектору в умовах економічної нестабільності.

Дослідимо динаміку основних показників, що характеризують успішність фінансово-господарської діяльності підприємства за досліджуваний період. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка ключових показників фінансово-господарської діяльності підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	186957,0	204672,0	213400,0	26443,0	14,1
Валовий прибуток, тис. грн	26329,0	43360,0	59602,0	33273,0	126,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	160628,0	161312,0	153798,0	-6830,0	-4,3
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	10695,0	26533,0	41862,0	31167,0	291,4
Чистий прибуток, тис. грн	9200,0	24023,0	39376,0	30176,0	328,0
Рівень рентабельності, %	5,7	14,9	25,6	19,9	x

На основі представлених фінансових результатів діяльності підприємства за 2023–2025 рр. можна сформулювати наступні висновки щодо ефективності його управління.

Аналіз свідчить про винятково позитивну динаміку фінансових результатів. Чистий прибуток підприємства за три роки зріс на 328,0 %. Такий суттєвий стрибок є результатом ефективної стратегії керівництва, яка дозволила прибутку від операційної діяльності збільшитися майже в чотири рази (+291,4%). Це вказує на високу адаптивність бізнес-моделі до сучасних економічних викликів та здатність менеджменту генерувати високу додану вартість.

Ключовим фактором успіху стало поєднання зростання чистого доходу на 14,1% із одночасним скороченням собівартості реалізованої продукції на

4,3%. Зниження витрат на тлі збільшення обсягів продажу свідчить про впровадження ресурсощадних технологій та суворий контроль над виробничими процесами. Валовий прибуток зріс на 126,4%, що підтверджує підвищення маржинальності продукції підприємства, зокрема через розвиток власної переробки.

Рівень рентабельності діяльності продемонстрував вражаюче зростання – з 5,7% у 2023 році до 25,6% у 2025 році. Збільшення рентабельності на 19,9 в. пт переводить підприємство з категорії низькорентабельних у групу високопродуктивних аграрних господарств.

Таким чином, досліджуване підприємство демонструє перехід від екстенсивної до інноваційно-інтенсивної моделі розвитку. Сформований «фінансовий запас міцності» та висока операційна ефективність створюють необхідне підґрунтя для переходу керівництва до наступного етапу – поглиблення інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегію довгострокового розвитку територіальної громади та екологізації агровиробництва.

2.2. Дослідження практики реалізації соціальної відповідальності керівника підприємства

Створення інструментарію для оцінки соціальної відповідальності агроменеджера має базуватися на комплексному підході. Це зумовлено особливим впливом сільськогосподарської діяльності на стан довкілля та добробут місцевих громад. Відповідно, запропонована нами методика дослідження [26, с. 62-63; 30, с. 247-249] передбачає аналіз управлінської діяльності за чотирма стратегічними векторами.

Внутрішньокорпоративний вектор, спрямований на аналіз управлінської політики щодо розвитку людського потенціалу. В межах цього напрямку

оцінимо комплекс показників, першим з яких – матеріальна мотивація на підприємстві (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка рівня оплати праці на підприємстві, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	45205,0	53375,0	61160,0	15955,0	35,3
Середньорічна оплата праці, тис. грн / особу	185,3	229,1	291,2	106,0	57,2
Середньомісячна оплата праці, грн / особу	15438,9	19089,8	24269,8	8831,0	57,2
Середньомісячна оплата праці по галузі, грн*	14153,8	17640,3	24012,8	9859,0	69,7
Співвідношення середньої оплати праці на підприємстві з середнім показником по галузі, %	109,1	108,2	101,1	-8,0	x

Примітки: * розраховані показники на основі [31-33]

Аналіз динаміки оплати праці на підприємстві за 2023-2025 рр. свідчить про стабільну тенденцію до зростання матеріальної винагороди персоналу. Зокрема, середньомісячна заробітна плата зросла на 57,2 % (або на 8831,0 грн), що супроводжувалося збільшенням загального фонду оплати праці на 35,3% (або на 15955,0 тис. грн).

Попри динамічне зростання власних показників, спостерігається певне «сповільнення» відносно загальногалузових трендів: якщо у 2023 році рівень оплати праці на підприємстві перевищував галузевий на 9,1 %, то до 2025 року цей розрив скоротився до 1,1%. Це свідчить про те, що галузь загалом зростала швидшими темпами (на 69,7 %), і менеджменту підприємства варто звернути увагу на збереження конкурентоспроможності заробітної плати для утримання кваліфікованих кадрів.

Другим показником нашого аналізу є професійна безпека: рівень забезпечення персоналу індивідуальними засобами захисту та наявність програм медичного страхування. Оцінимо, наскільки менеджмент мінімізує

ризика для здоров'я працівників, які виникають під час виробничого процесу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Результати оцінки професійної безпеки та охорони праці на підприємстві, 2023-2025 рр.
[сформовано на основі бесіди з інженером з охорони праці]**

Параметр оцінки	Стан реалізації на підприємстві	Рівень (бали 1-5)
Забезпечення ЗІЗ	Повне забезпечення якісним спецодягом, взуттям та захисними масками для механізаторів та тваринників.	5
Робота з пестицидами	Суворе дотримання регламентів: наявність спецкостюмів та засобів захисту органів дихання. Обов'язковий інструктаж.	5
Медичне страхування	Відсутнє. На підприємстві не впроваджено практику полісів добровільного медичного страхування.	1
Соціальна підтримка	Замість страхування діє механізм прямої адресної допомоги на лікування у разі хвороби чи травмування.	3

Відсутність програм медичного страхування на досліджуваному підприємстві вказує на те, що соціальна відповідальність у сфері охорони здоров'я має реактивний, а не превентивний характер.

Керівництво підприємства відповідально ставиться до фізичної безпеки «на місцях». Високі бали за ЗІЗ та роботу з агрохімікатами свідчать про те, що менеджер прагне не допустити нещасних випадків чи професійних отруєнь. Це базовий, обов'язковий рівень відповідальності.

Відсутність медичного страхування є слабкою ланкою у системі утримання персоналу. У сучасних умовах страхування сприймається працівниками як ознака стабільності та турботи «на перспективу».

Хоча страхування відсутнє, підприємство частково компенсує це через фонд соціальної допомоги (виплати на лікування за заявами). Проте такий підхід є менш системним і створює додаткове адміністративне навантаження на менеджера.

За вектором професійної безпеки загальний рівень оцінюється як середній (3,5 бали з 5). Основним рекомендаційним кроком для агроменеджера є пілотне впровадження програм страхування хоча б для працівників з високим ступенем ризику.

Інвестиційна політика керівництва підприємства щодо людського капіталу має виражений прагматичний характер. Найбільші ресурси спрямовуються на навчання тих, хто безпосередньо працює з дорогою технікою та технологіями. Це стратегічно правильно, оскільки мінімізує ризики поломок через «людський фактор» та підвищує врожайність. На відміну від теоретичних курсів, на підприємстві переважає навчання через дію. Це дозволяє швидко впроваджувати інновації в операційну діяльність (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Результати оцінки інвестицій у людський капітал на підприємстві,
2023-2025 рр. [сформовано на основі бесіди з інспектором з кадрів]**

Параметр оцінки	Стан реалізації на підприємстві	Рівень (бали 1-5)
Підвищення кваліфікації	Регулярне навчання агрономів та інженерів у дилерських центрах (John Deere, Case тощо) та на насінневих форумах	5
Навчання механізаторів	Практичні тренінги перед початком сезону щодо роботи з новими системами точного землеробства (GPS-навігація).	4
Оплата вищої освіти	Поодинокі випадки оплати навчання для дітей працівників або молодих спеціалістів (цільове навчання).	3
Корпоративна культура	Проведення внутрішніх днів поля, обмін досвідом між ланками, залучення зовнішніх консультантів.	4

Середній інтегральний показник сектора – 4,2 бали з 5. Це характеризує керівника як «відповідального прагматика», який дбає про персонал як про головний виробничий ресурс.

За допомогою показників табл. 2.8, проаналізуємо динаміку витрат на внутрішню соціальну відповідальність досліджуваного підприємства за 2023-2025 рр.

**Динаміка витрат на внутрішню соціальну відповідальність
підприємства, 2023-2025 рр., тис. грн**

Категорія витрат	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Відрахування на соціальні заходи	9734,0	11475,0	13120,0	3386,0	134,8
з них:					
Охорона праці та промислова безпека	3600,0	4245,0	4855,0	1255,0	134,9
Соціально-побутове забезпечення (харчування, побут)	4380,0	5163,0	5904,0	1524,0	134,8
Матеріальна допомога	900,0	1062,0	1213,0	313,0	134,8
Утримання соціальної інфраструктури	574,0	677,0	774,0	200,0	134,8
Розвиток персоналу	280,0	328,0	374,0	94,0	133,6
Охорона праці та промислова безпека	3600,0	4245,0	4855,0	1255,0	134,9

Аналіз динаміки та структури витрат на соціальні заходи підприємства за 2023-2025 рр. дозволяє сформулювати наступні висновки. Загальний обсяг витрат на соціальний пакет зріс на 34,8 %, досягнувши у 2025 році позначки 13,12 млн грн. Це свідчить про те, що соціальна відповідальність є невід'ємною складовою фінансової стратегії підприємства, а не залишковим принципом фінансування.

У структурі витрат домінують статті «Соціально-побутове забезпечення» (45,0 %) та «Охорона праці» (37,0 %). Такий чином основний ресурс спрямовується на створення комфортних умов безпосередньо на робочих місцях (якісне харчування в полі, преміальні засоби захисту), що має найвищий коефіцієнт впливу на лояльність персоналу.

З огляду на відсутність офіційних програм медичного страхування, керівництво обрало модель прямої фінансової підтримки. Виділення 1,2 млн грн на матеріальну допомогу у 2025 році (приріст на 34,8 % відносно 2023 р.) дозволяє підприємству виконувати функцію «соціального сейфу», надаючи адресну допомогу працівникам у критичних ситуаціях.

Витрати на навчання та інфраструктуру залишаються стабільно низькими (сукупно близько 8,7 % бюджету). Це вказує на концентрацію менеджменту на операційній стабільності та негайних потребах працівників, що в умовах турбулентного ринку праці є виправданим кроком для швидкого утримання кадрів.

Соціальна модель досліджуваного підприємства характеризується як високозатратна та прагматично-орієнтована. Менеджмент успішно трансформує прибуток у реальний захист та добробут колективу, хоча в перспективі доцільним є перехід від прямої матеріальної допомоги до системного медичного страхування для підвищення престижності підприємства на ринку праці.

Аналіз екологічної відповідальності підприємства свідчить про те, що менеджмент підприємства сповідує стратегію «розумного землеробства». Керівництво розглядає екологізацію не як додаткові витрати, а як інструмент виживання бізнесу в умовах кліматичних змін.

На основі аналізу досвіду господарства, оцінимо діяльність керівника за трьома визначеними векторами:

1. Дотримання сівозмін та збереження родючості. На підприємстві відмовилися від гонитви за «швидким соняшником» на користь науково обґрунтованого підходу. Замість виснажливих монокультур, господарство робить ставку на озиму пшеницю, кукурудзу та сою. Використання оптимального способу обробітку ґрунту (комбінація глибокого розпушування та дискування) дозволяє зберігати структуру землі та накопичувати вологу. Це свідчить про те, що менеджер не працює на виснаження, а інвестує в капіталізацію землі як головного активу [34].

2. Точне землеробство та мінімізація хімічного навантаження. Це найсильніша сторона екологічної відповідальності досліджуваного підприємства. Підприємство активно впроваджує технології, що дозволяють зменшити використання мінеральних добрив без втрати врожайності.

Використовують сівалки точного висіву та систем диференційованого внесення добрив.

Як зазначає головний агроном господарства, завдяки точному підбору норм добрив та використанню якісного посівного матеріалу, вдається уникнути «перевантаження» ґрунту хімікатами. Це мінімізує ризик вимивання нітратів у підземні води та покращує біологічну активність ґрунтів [35].

3. Утилізація відходів та еко-стандарт. Загальна культура господарювання (сучасна техніка, сертифіковане насіння) вказує на високі стандарти роботи з ресурсами. Робота з провідними світовими брендами насіння та ЗЗР автоматично передбачає участь підприємства у програмах збору порожньої тари (через дистриб'юторів) [36].

Мінімізація втрат паливно-мастильних матеріалів досягається через використання сучасного парку техніки (трактори Case, John Deere), які мають вищі екологічні стандарти двигунів (Stage V/Tier 4) порівняно зі старою технікою.

Підбиваючи підсумки аналізу екологічної відповідальності менеджменту підприємства, сформуємо підсумкову таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

**Результати оцінки екологічної відповідальності підприємства,
2023-2025 рр.**

Показник	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Дотримання сівозмін	5	Раціональна структура посівів, акцент на збереження вологи та структури ґрунту.
Точне землеробство	5	Впровадження інновацій для зменшення норм мінеральних добрив.
Утилізація відходів	4	Висока технологічна дисципліна, хоча вектор потребує більшої прозорості у звітності.

Отже, екологічна відповідальність керівника підприємства базується на принципі еко-ефективності. Підприємство доводить, що дбайливе ставлення до землі (зменшення хімікатів, правильний обробіток) є прямим шляхом до зниження собівартості продукції. Це перетворює екологічну відповідальність на прибутковий інструмент управління.

Сектор взаємодії з громадою та соціального партнерства – цей показник демонструє рівень «соціальної ліцензії на діяльність»: чи сприймає громада підприємство як партнера, чи як тимчасового користувача ресурсів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Результати оцінки показників взаємодії підприємства з громадою та соціального партнерства, 2023-2025 рр.

Параметр оцінки	Стан реалізації на підприємстві	Рівень (бали 1-5)
Підтримка інфраструктури	Активна участь у житті сіл (Яцинова Слобідка та ін.). Фінансування очищення доріг від снігу, підтримка ФАПів, допомога школам.	5
Прозорість розрахунків	Стабільно висока орендна плата. Виплати здійснюються вчасно, а натуроплата (зерно) надається найвищої якості (власне виробництво).	5
Місцевий найм	Понад 80,0% постійного штату – мешканці навколишніх сіл. Надання роботи молоді після проходження практики на сучасній техніці.	5
Соціальні проекти	Організація культурних заходів, підтримка місцевих футбольних команд та допомога ветеранам праці.	4

На відміну від багатьох вітчизняних аграрних підприємств, досліджуване господарство демонструє модель глибокої інтеграції у сільське середовище. Підприємство виступає не лише як орендар, а як «співгосподар» території. Важливою є не тільки фінансова допомога, а й надання власної спецтехніки для потреб громади (благоустрій, ремонтні роботи), що економить бюджет сільської ради. Прозорість розрахунків є ключем до стабільності земельного банку. Високий бал зумовлений тим, що підприємство пропонує конкурентні умови, які часто перевищують середньоринкові по області, що мінімізує ризик переходу пайовиків до конкурентів. Створюючи високооплачувані робочі місця для персоналу на місцях, керівництво сприяє збереженню трудового потенціалу села та запобігає відтоку молоді до міст. Якісна натуроплата (висококласна пшениця

чи кукурудза замість фуражу) – це показник поваги до власників землі, що формує позитивний імідж керівника.

Інтегральна оцінка за сектором: 4,8 балів з 5-ти.

Менеджмент підприємства реалізує стратегію сталого розвитку території. Це створює надійний захист бізнесу від соціальних конфліктів та забезпечує лояльність орендодавців у довгостроковій перспективі. Витрати на громаду розцінюються не як благодійність, а як інвестиція у стабільність земельних ресурсів.

Сектор ринкової та ділової відповідальності – цей показник відображає репутаційну складову: чи є підприємство надійним постачальником безпечної їжі та добросовісним платником податків (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Результати оцінки показників ринкової та ділової відповідальності підприємства, 2023-2025 рр.

Параметр оцінки	Стан реалізації на підприємстві	Рівень (бали 1-5)
Якість та безпека продукції	Впровадження систем контролю якості (елементи НАССР). Продукція відповідає стандартам безпеки (мінімальний вміст залишків пестицидів завдяки точному землеробству).	5
Податкова дисципліна	Підприємство є одним із найбільших платників податків у громаді. Відсутність заборгованостей перед бюджетом та «сірих» схем виплати зарплат.	5
Прозорість партнерства	Чітке виконання контрактних зобов'язань перед елеваторами та переробниками. Наявність сертифікатів відповідності на кожен партію зерна.	5
Інноваційність продукту	Використання високоякісного насіннєвого матеріалу, що забезпечує кращі показники клейковини та білка в зерні.	4

Ділова репутація досліджуваного підприємства базується на принципах прозорості та відповідності міжнародним стандартам якості. Завдяки впровадженню технологій, підприємство отримує продукцію з низьким хімічним навантаженням. Це робить їхнє зерно привабливим для експортерів, які мають жорсткі вимоги до вмісту пестицидів та нітратів. Успіх місцевої громади на 40-50 % залежить від податкових надходжень саме від таких

підприємств. Своєчасна сплата ПДФО та земельного податку є формою ділової етики, яка дозволяє селу розвиватися без залучення зовнішніх дотацій.

Менеджмент досліджуваного підприємства задає планку для дрібніших фермерів регіону, демонструючи, що «білий» бізнес є не лише законним, а й престижним. Це мінімізує корупційні ризики при взаємодії з контролюючими органами.

За допомогою даних табл. 2.12 наведемо підсумкові оцінки рівня соціальної відповідальності керівника підприємства.

Таблиця 2.12

Інтегральні показники рівня соціальної відповідальності менеджменту підприємства, 2023-2025 рр.

Вектор дослідження	Підсумковий бал (1-5)	Характеристика стилю управління
1. Внутрішньо-корпоративний	4,2	Турбота про персонал через високу зарплату та побут.
2. Екологічний	4,7	Технологічне ощадливе землеробство.
3. Громадський	4,8	Глибока інтеграція та партнерство з селом.
4. Ринковий та діловий	4,8	Чесність перед державою та якість продукту.
Інтегральний показник	4,6	Високий рівень відповідальності

Таким чином, обґрунтовано можемо стверджувати, що керівництво досліджуваного підприємства демонструє зрілу модель соціальної відповідальності, де економічна ефективність тісно переплетена з екологічною безпекою та соціальним спокоєм у громаді. Найбільшою зоною росту залишається перехід від прямої матеріальної допомоги до системного медичного страхування працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та виявлених «зон росту», можна виділити кілька стратегічних напрямів вдосконалення системи управління соціальною відповідальністю керівника (рис. 3.1).

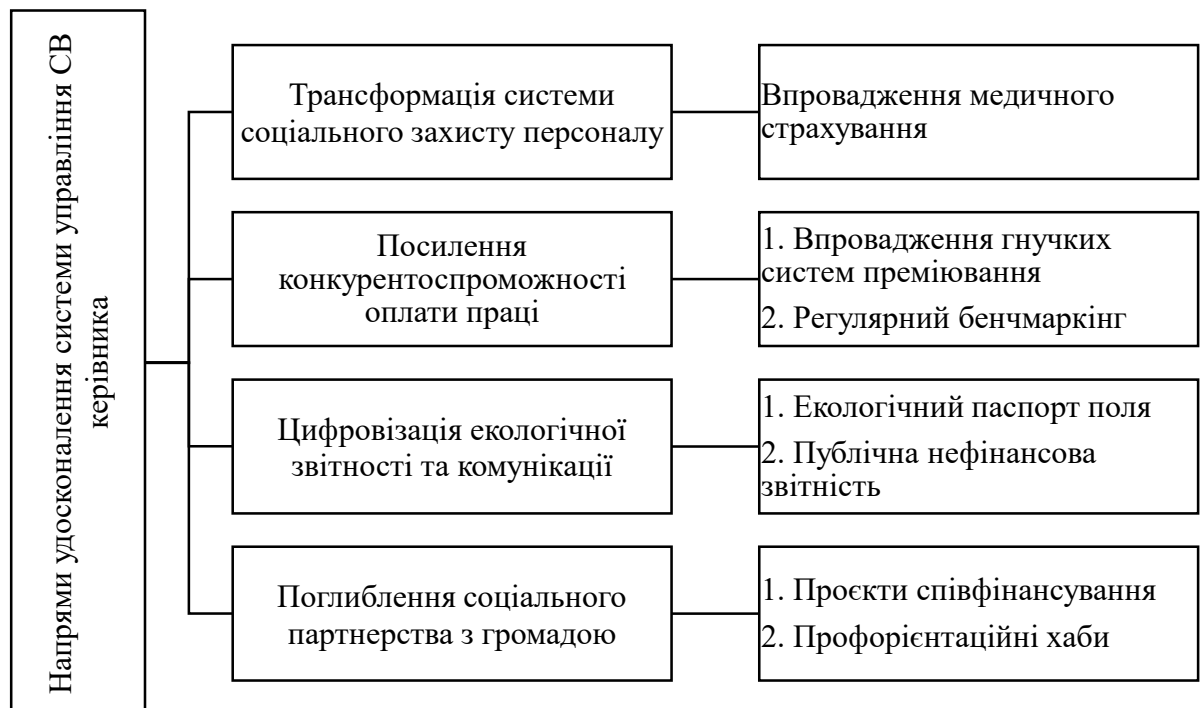


Рис. 3.1. Напрями удосконалення соціальної відповідальності менеджменту підприємства, пропоновані для підприємства, 2027-2031 рр. [розроблено автором]

Оскільки аналіз показав «реактивний» характер охорони здоров'я (допомога лише після настання страхового випадку), керівнику доцільно перейти до превентивної моделі. Поступовий перехід від прямих виплат матеріальної допомоги до полісів добровільного медичного страхування (ДМС). Це підвищить престижність підприємства на ринку праці та забезпечить працівникам доступ до якісної діагностики.

Для впровадження системи добровільного медичного страхування на

досліджуваному підприємстві доцільно, на наш погляд, застосувати поетапний підхід. Це дозволить м'яко переформатувати бюджет із «реактивних» виплат на «превентивний» соціальний захист. Пропонований практичний алгоритм впровадження системи добровільного медичного страхування:

Етап 1: Пілотна група (2027 р.) – замість охоплення всього штату одночасно, пропонується застрахувати ключових спеціалістів та працівників груп ризику (механізатори, що працюють з пестицидами, та оператори складів ЗЗР) – 50 осіб.

Етап 2: Повна інтеграція (2028 р.) – розширення програми на весь постійний штат. На цьому етапі виплати матеріальної допомоги на лікування зводяться до мінімуму (лише для виняткових випадків, що не покриваються страховкою).

Етап 3: Сімейна програма (2029 – 2031 р.) – надання працівникам можливості страхувати членів родини за корпоративними тарифами (за власний кошт або за співфінансування 50/50).

Фінансове обґрунтування даної пропозиції наведемо за допомогою даних табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Орієнтовний кошторис впровадження системи добровільного медичного страхування на підприємстві, 2027-2028 рр. [сформовано автором]

Показник	Поточна модель (2025 р.)	Пілотна модель ДМС (2027 р.)	Повна модель ДМС (2028 р.)
Кількість застрахованих осіб	-	50	210
Витрати на страхові премії, тис. грн	-	375,0	1575,0
Резерв матеріальної допомоги, тис. грн	1213,0	900,0*	300,0**
Загальні витрати на здоров'я, тис. грн	1213,0	1275,0	1875,0
Відхилення від бюджету 2025 р., тис. грн	-	+62,0	+662,0

Примітки: *Резерв зберігається для тих, хто ще не ввійшов у пілотну групу.

**Резерв на випадки, що не є страховими.

Незважаючи на зростання витрат у 2028 році на 662 тис. грн, підприємство отримує прямі та непрямі фінансові вигоди:

1) податкова оптимізація, адже відповідно до Податкового кодексу України [37], витрати на ДМС у межах певних лімітів відносяться на валові витрати підприємства, що зменшує базу оподаткування податком на прибуток;

2) зменшення втрат робочого часу, завдяки ДМС працівники звертаються до приватних медичних установ, де діагностика та призначення лікування відбуваються швидше (відсутність черг, запис на точний час). Скорочення терміну лікарняних лише на 10,0 % по підприємству економить фонду оплати праці суму, що перевищує до 20,0 % вартості страховок;

3) ефект утримання кадрів, адже вартість найму та навчання одного нового механізатора на сучасну техніку становить понад 50-70 тис. грн. Запобігання звільненню хоча б 10 кваліфікованих фахівців через кращий соцпакет повністю окупає інвестиції в ДМС;

4) адміністративне розвантаження – керівнику та бухгалтерії більше не потрібно розглядати кожну заяву на допомогу окремо, проводити розслідування щодо чеків на ліки тощо. Всі питання здоров'я делегуються страховій компанії.

Для досліджуваного підприємства поліс має обов'язково включати (рис. 3.2):

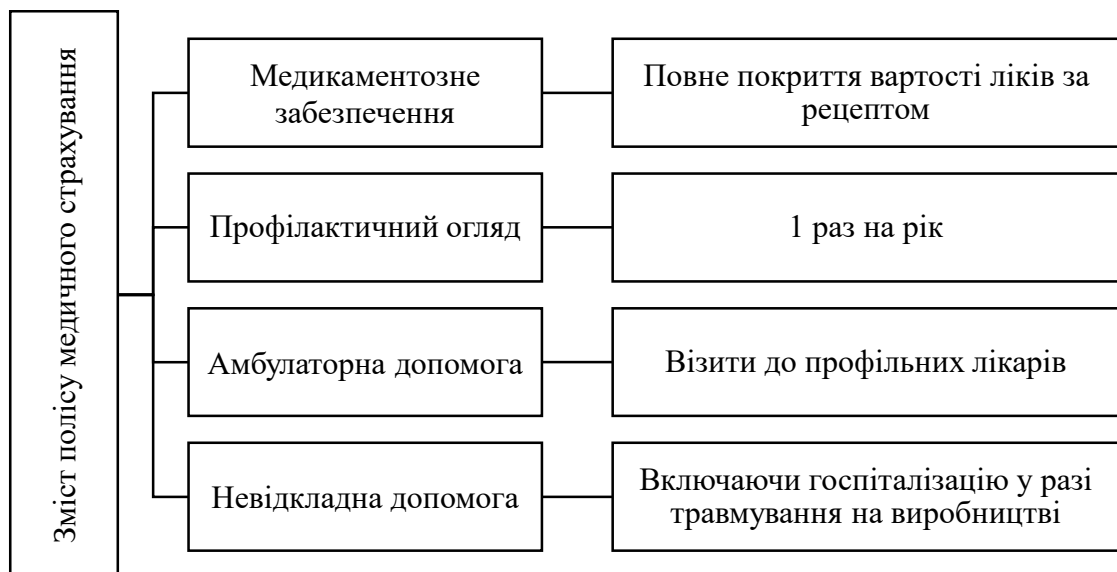


Рис. 3.2. Рекомендована наповненість медичного поліса, 2027-2031 рр.

Таким чином, впровадження ДМС збільшує бюджет соціальних витрат лише на 5,1 % відносно загального обсягу соцзаходів (13,12 млн грн), але радикально змінює статус підприємства на ринку праці.

Для досліджуваного підприємства, яке поєднує високотехнологічне рослинництво та тваринництво, система преміювання має базуватися на КРІ – ключових показниках ефективності. Головна мета – перетворити працівника з «виконавця годин» на «партнера з результату».

Нижче наведемо деталізовану модель гнучкої системи преміювання, розділену за основними галузями підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Пропонована модель преміювання, рекомендована для підприємства,
2027-2031 рр.**

Категорія КРІ	Показник для розрахунку премії	Вага в премії
Галузь рослинництва		
Якість висіву/обробітку	Дотримання глибини, відсутність помилок, дотримання швидкісного режиму (контроль через GPS/John Deere Operations Center).	40%
Економія ресурсів	Зменшення витрат пального проти норми (без втрати якості) та точність внесення добрив / ЗЗР.	30%
Технічна дисципліна	Відсутність поломок техніки з вини оператора, своєчасне ТО, чистота в кабіні.	20%
Командний бонус	Виконання плану врожайності по конкретному полю/культурі.	10%
Галузь тваринництва		
Продуктивність	Надій молока на корову (клас «Екстра») або середньодобовий приріст ваги (ВРХ)	50%
Збереженість поголів'я	Мінімальний відсоток виходу телят або низький рівень захворюваності/падежу.	30%
Санітарні стандарти	Результати внутрішнього аудиту чистоти приміщень та обладнання.	20%

Пропонуємо також впровадити «сезонний бонус якості» для працівників галузі рослинництва. Якщо за результатами дефектовки поля агроном не виявляє порушень технології, механізатор отримує +15% до тарифної ставки за кожну операцію.

Для працівників галузі тваринництва – бонус за «клас екстра». Премія нараховується лише за умови, що не менше 95% зданого молока відповідає

вищому сорту. Це стимулюватиме операторів дотримуватися гігієни доїння.

Адміністративно-управлінська ланка також має преміюватися, але за результатами фінансово-господарської діяльності. Наприклад, КРІ «Зниження собівартості» – премія у розмірі 5-10% від суми зекономлених коштів (на добривах, запчастинах, енергоносіях) за умови виконання плану врожайності; КРІ «Соціальний клімат» – відсутність плинності кадрів у підзвітній бригаді протягом сезону – премія 5 % від ставки.

Розглянемо приклад розрахунку премії для механізатора досліджуваного підприємства у разі економії ним палива (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Приклад нарахування премії механізатору підприємства, відповідно до пропонуваної моделі гнучкої системи преміювання, 2027-2031 рр.

Показник	Характеристика
Об'єкт	Механізатор на тракторі John Deere, задіяний на польових роботах протягом сезону
Нормативні витрати пального на обсяг робіт	5000,0 л (згідно з техкартами)
Фактичні витрати (за даними GPS-моніторингу)	4600,0 л
Економія	400,0 л
Загальна сума заощаджених коштів для підприємства	35200,0 грн
Розподіл економії (згідно з положенням про преміювання – 30% працівнику)	10560,0 грн
Премія механізатора	10560,0 грн (виплачується одноразово за підсумками сезону або етапу робіт).
Чиста економія підприємства	24640,0 грн

Отже, за високої вартості пального кожен відсоток економії важить значно більше. Якщо механізатор заощаджує лише 5,0 % пального на парку з 20 тракторів, сумарна економія для підприємства може вимірюватися мільйонами гривень. Крім того, для досягнення економії пального механізатор змушений обирати оптимальні оберти двигуна та швидкісний режим. Це автоматично зменшує знос двигуна та трансмісії дорогої іноземної техніки.

Пальне складає близько 20,0 – 30,0 % у структурі собівартості продукції рослинництва. Гнучка премія – це найшвидший шлях до зниження витрат на

1 га без втрати врожайності. Для працівника премія у розмірі 10,5 тис. грн за одну лише «ощадливість» є суттєвим додатком до зарплати, що стимулює його залишатися на підприємстві.

Але важливо встановити «нижню межу» якості. Економія пального не повинна досягатися шляхом зменшення глибини обробки ґрунту. Премія за пальне має нараховуватися лише за умови 100,0 % дотримання агротехнічних норм.

Регулярний бенчмаркінг для досліджуваного підприємства – це не просто порівняння цифр, а стратегічний інструмент, який дозволяє керівнику тримати руку на пульсі ринку праці та технологій, щоб не втратити конкурентну перевагу. З огляду на те, що досліджуване підприємство працює в Полтавському регіоні, де висока концентрація потужних агрохолдингів-конкурентів, деталізуємо цей напрям (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Бенчмаркінг заробітних плат та соціальних пакетів, пропонований для підприємства, 2027-2031 рр.

Складова	Характеристика
Об'єкт аналізу	Рівень окладів, сезонних премій та структура соцпакета у прямих конкурентів
Періодичність	Два рази на рік (перед початком весняно-польових робіт та після збирання врожаю)
Інструментарій	Анонімні опитування нових працівників, моніторинг вакансій на Work.ua/Robota.ua, обмін даними з місцевими центрами зайнятості та асоціаціями (наприклад, Всеукраїнська Аграрна Рада)
Мета	Гарантувати, що «чистий» дохід, наприклад механізатора, на підприємстві залишається на 5-10% вищим, ніж у сусідів, для запобігання плинності кадрів
Витрати	Час інспектора по кадрам (або 20-30 тис. грн на покупку огляду зарплат)
Ефект	Запобігання звільненню 2-3 провідних фахівців
Економія на наймі	~150 тис. грн.

Також пропонуємо впровадити «Матрицю конкурентоспроможності». Раз на квартал заповнювати таблицю, де порівнювати підприємство з трьома найближчими конкурентами за параметрами (на прикладі механізатора):

- середня зарплата механізатора;

- якість харчування/побуту;
- наявність премій за якість;
- стан парку техніки.

Бенчмаркінг дозволяє керівнику швидко адаптувати кращі рішення ринку під свої потреби, зберігаючи статус лідера в регіоні.

Екологічний паспорт поля та публічна нефінансова звітність – інструменти є ключовими для переходу підприємства від «стихійної» соціальної відповідальності до системного ESG-управління.

Екологічний паспорт поля – це інтегрований цифровий документ (або база даних), що містить повну історію життєдіяльності кожної земельної ділянки [38].

Ключові складові паспорта:

- 1) карта агрохімічного обстеження – дані про вміст гумусу, азоту, фосфору, калію та кислотність ґрунту. Оновлюється раз на 3-5 років;
- 2) історія сівозмін – перелік культур за останні 5-10 років для запобігання виснаженню ґрунту;
- 3) «хімічний слід» – точний реєстр внесених пестицидів, гербіцидів та добрив із зазначенням діючих речовин. Це доказ того, що продукція не містить залишків заборонених препаратів;
- 4) показник ущільнення та ерозії – дані про способи обробітку (наприклад, перехід на глибоке розпушування замість оранки, що практикується на підприємстві).

Варто зазначити, що при продовженні договорів оренди менеджер може довести пайовикам, що стан їхньої землі за роки оренди не погіршився, а покращився. Крім того, наявність «прозорої історії» поля дозволяє продавати зерно експортерам за вищою ціною, оскільки воно відповідає вимогам сталого землеробства.

Публічна нефінансова звітність – це річний звіт підприємства перед громадою, працівниками та партнерами, де замість прибутку фокус зміщується на соціальний та екологічний внесок.

Для досліджуваного підприємства рекомендуємо наступну структуру звіту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Рекомендована структура нефінасового звіту для підприємства,
2027-2031 рр.**

Розділ	Характеристика
«Наші люди»	Динаміка зарплат, кількість виданих комплектів спецодягу, суми виплаченої матеріальної допомоги на лікування.
«Турбота про землю»	Скільки коштів інвестовано в точне землеробство, на скільки відсотків знижено використання хімікатів завдяки новим сівалкам, звіт про утилізацію тари від ЗЗР
«Розвиток громади»	Конкретний перелік відремонтованих доріг, закупленого обладнання для місцевих шкіл тощо, кількість розчищених від снігу кілометрів доріг.
«Продуктова безпека»	Результати лабораторних досліджень зерна та молока на безпечність.

Для досліджуваного підприємства не обов'язково друкувати дорогі глянцеві журнали. Достатньо інфографіки на дошці оголошень у сільській раді та короткої презентації на загальних зборах пайовиків.

На наш погляд, впровадження цих інструментів дане підприємство з «закритого господарства» на прозору компанію європейського типу. Це знімає соціальну напругу в селі та робить бізнес більш стійким до перевірок і конкуренції за землю.

Пропоновані проєкти співфінансування – це модель, при якій підприємство не просто дає гроші на запит, а виступає партнером у залученні зовнішніх інвестицій. Пропонується реалізувати шляхом допомоги підприємства сільській раді знайти міжнародний грант, наприклад на будівництво водогону, встановлення сонячних панелей на школі чи закупівлю сміттєвоза. Більшість грантів вимагають співфінансування (зазвичай 10,0 – 20,0 %), яку рекомендується покривати підприємству. Таким чином, витративши, наприклад, 100 тис. грн, підприємство допомагає громаді залучити 1 млн грн зовнішніх коштів.

Соціальний ефект від інвестицій підприємства планово зростає в 5-10 разів. Коли мешканці самі пишуть проєкт і бачать залучені кошти, вони більше

цінують результат. Підприємство стає «інноваційним меценатом», який вчить громаду заробляти та розвиватися самостійно.

Пропоновані профорієнтаційні хаби – це створення на базі підприємства або місцевої школи інтерактивного простору для підготовки майбутніх кадрів. Для підприємства це стратегічний спосіб подолати кадровий дефіцит у майбутньому. Ключові елементи хабу зобразимо за допомогою даних рис. 3.3.



Рис. 3.3. Пропонована для підприємства структура профорієнтаційного хабу, 2027-2031 рр.

Таким чином керівництво підприємство сприятиме формуванню лояльності до бренду роботодавця ще зі школи; руйнуватиме стереотипи, демонструючи сучасні технології та діджиталізацію виробничого процесу.

На наш погляд, поєднання цих напрямів (проектів співфінансування та профорієнтаційного хабу) дозволяє керівництву створити самодостатню екосистему, де підприємство і громада розвиваються синхронно.

Для впровадження запропонованих стратегічних напрямів удосконалення соціальної відповідальності керівництва досліджуваного

підприємства необхідно оцінити не лише прямі витрати, а й прогнозний економічний ефект. Соціальні інвестиції в агробізнесі мають високий рівень окупності за рахунок зниження втрат та підвищення продуктивності.

В табл. 3.6 наведено зведене фінансове обґрунтування для чотирьох ключових блоків на період 2027–2028 рр.

Таблиця 3.6

Плановий кошторис заходів з удосконалення управління соціальною відповідальністю менеджменту підприємства, 2027-2031 рр.

Захід	Орієнтовні витрати (тис. грн/рік)	Джерела окупності
Впровадження ДМС та гнучкого преміювання		
Медичне страхування	375,0 – 1575,0	Скорочення термінів лікарняних на 10-15%. Економія ФОП та податковий кредит (зменшення бази податку на прибуток).
Система преміювання	1200,0 – 1800,0	Самоокупність: виплачується лише за умови економії або понадпланової врожайності / продуктивності, якості
Разом	1575,0 – 3375,0	Чистий ефект – зниження собівартості 1 т продукції на 2,0-4,0%.
Бенчмаркінг та розвиток персоналу		
Регулярний бенчмаркінг	50,0 – 80,0	Запобігання втраті ключових кадрів. Вартість заміни одного фахівця (пошук + навчання) складе ~100 тис. грн.
Навчання	150,0 – 250,0	Зменшення кількості конфліктів та помилок управління на середній ланці (бригадири).
Разом	200,0 – 330,0	Чистий ефект – стабілізація штату (зниження плинності на 5,0 %).
Екологічний паспорт та нефінансова звітність		
Цифрові паспорти полів	120,0 – 200,0	Можливість отримання премії до ціни зерна при експорті за стандартами сталого розвитку.
Нефінансова звітність	30,0 – 50,0	Підвищення кредитного рейтингу в банках та лояльності орендодавців.
Разом	150,0 – 250,0	Чистий ефект – зростання ринкової вартості бренду підприємства.
Проекти співфінансування	200,0 – 500,0	Мультиплікатор: залучення 2-5 млн грн зовнішніх грантових коштів на інфраструктуру сіл.
Агро-хаб	150,0 – 300,0	Створення власного кадрового резерву. Зменшення витрат на залучення сезонних працівників здалеку.
Разом	350,0 – 800,0	Чистий ефект – соціальний спокій та продовження договорів оренди.

При впровадженні всіх пропозицій бюджет соціальних заходів підприємства зросте на близько 2,5–4,5 млн грн на рік. Загальний економічний ефект від впровадження цих заходів у 1,5-2 рази перевищить витрати на їх

впровадження вже на другий рік реалізації. Це перетворює соціальну відповідальність із «витратної частини» на високорентабельну інвестицію в сталий розвиток бізнесу.

Впровадження запропонованої стратегії соціальної відповідальності забезпечить системний кумулятивний ефект, що трансформує підприємство у стійку систему спільного розвитку. Соціальний вплив на рівні колективу проявиться у переході від реактивної допомоги до превентивного захисту через медичне страхування та справедливе преміювання, що суттєво підвищить базове почуття безпеки, професійну самоповагу працівників та їхню залученість у капіталізацію бізнесу. На рівні громади та екології підприємство знімається соціальна напруга, забезпечиться стабільність земельного банку та утримання молоді в селі. Зрештою, для керівника це означатиме перехід від статусу простого орендаря до ролі стратегічного лідера території, де репутаційний капітал та лояльність стейкхолдерів стають головними гарантами конкурентоспроможності та економічної стійкості господарства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. В умовах становлення соціально орієнтованої ринкової економіки відбулося зміщення акцентів від суто економічної ефективності до стратегії «спільної цінності». Соціальна відповідальність трансформувалася з добровільної філантропії у базовий фактор конкурентоспроможності та конституційно обґрунтований обов'язок керівника, що базується на принципах гуманізму та пріоритетності прав людини. Сучасний профіль відповідального лідера охоплює п'ять ключових домінант: соціально-трудову, етико-регуляторну, стратегічно-економічну, екологічну та суспільно-гуманітарну. Така структура доводить, що інвестиції в людський та соціальний капітал є не витратами, а стратегічним активом підприємства. Впровадження моделей КСВ забезпечує гнучкість підприємства через капіталізацію репутації, залучення інвестицій та стимулювання розробки соціально значущих інновацій. Керівник, інтегруючи КСВ у бізнес-процеси, отримує інструмент для швидкої адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

2. Проведений комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного аграрного підприємства за 2023–2025 рр. дозволяє зробити наступні висновки. Підприємство функціонує як багатопрофільна бізнес-одиниця із завершеним циклом виробництва – від вирощування сировини до глибокої переробки. Попри скорочення чисельності персоналу на 14,6%, спостерігається інтенсифікація виробничих процесів. Стрімке зростання фондоозброєності (+51,5%) свідчить про свідому стратегію керівництва щодо заміни низькокваліфікованої ручної праці високотехнологічними механізованими процесами, що підвищує вимоги до якості людського капіталу та рівня безпеки праці. Нарощування вартості основних засобів на 29,4% на фоні покращення коефіцієнта придатності активів підтверджує курс на технічне переоснащення. Одночасне збільшення вартості оборотних активів (+18,9%) та оптимізація швидкості їх обігу (скорочення циклу на 6 днів)

вказують на ефективність управлінських рішень у сфері логістики та управління запасами в умовах воєнних ризиків. Найбільш показовим результатом управлінської діяльності є виняткове зростання чистого прибутку (+328%) та рентабельності діяльності (з 5,7% до 25,6%). Досягнення таких показників стало можливим завдяки ефективному контролю витрат (зменшення собівартості на 4,3%) та підвищенню маржинальності продукції через власну переробку.

3. На основі проведеного комплексного аналізу соціальної відповідальності менеджменту підприємства можна сформулювати такі висновки: запропонована методика оцінки, що базується на чотирьох стратегічних векторах, дозволила виявити високий інтегральний рівень соціальної відповідальності керівництва (4,6 бали з 5). Дослідження підтвердило, що керівництво сповідує зрілу модель управління, де досягнення економічних показників нерозривно пов'язане з екологічною безпекою та розвитком людського потенціалу. Така стратегія забезпечує підприємству стабільність земельного банку та високу репутацію на ринку.

4. У внутрішньокорпоративному секторі (4,2 бали) спостерігається стійка динаміка зростання заробітної плати, яка у 2025 році досягла 24269,8 грн. Попри позитивний тренд зростання на 57,2 %, виявлено ризик зниження конкурентоспроможності відносно галузевих показників (перевищення галузевого рівня скоротилося з 9,1 % до 1,1 %). Керівництво демонструє прагматичний підхід до професійної безпеки, надаючи пріоритет фізичному захисту та якісним ЗІЗ, проте слабкою ланкою залишається відсутність системного медичного страхування, що замінюється адресною матеріальною допомогою.

5. Аналіз структури соціальних інвестицій показав зростання витрат на соціальний пакет до 13,12 млн грн у 2025 році. Домінування статей на соціально-побутове забезпечення (45,0 %) та охорону праці (37,0 %) свідчить про концентрацію ресурсів на операційній стабільності та негайних потребах персоналу. Хоча витрати на розвиток персоналу та інфраструктуру

залишаються мінімальними, така модель «відповідального прагматизму» є виправданою в сучасних умовах для швидкого утримання кваліфікованих кадрів.

6. Екологічна та ринкова відповідальність (4,7 та 4,8 бали відповідно) базуються на принципах еко-ефективності та прозорості. Впровадження точного землеробства, дотримання сівозмін та використання сучасної техніки стандартів Stage V/Tier 4 дозволяють не лише зберігати родючість ґрунтів, а й виробляти безпечну продукцію з низьким хімічним навантаженням. Висока податкова дисципліна та чесність у розрахунках з пайовиками створюють фундамент соціального спокою та сталого розвитку території, що робить підприємство стратегічним партнером для місцевої громади.

Для удосконалення управління соціальною відповідальністю керівництва досліджуваного аграрного підприємства запропонована система заходів.

1. Стратегічне вдосконалення системи соціальної відповідальності підприємства на період 2027-2031 рр. передбачає перехід до превентивної моделі захисту через впровадження добровільного медичного страхування. Орієнтовна вартість цієї пропозиції становить від 375 тис. грн (пілотний етап) до 1,575 млн грн (повне охоплення штату). Це дозволить замістити хаотичні виплати матеріальної допомоги (1,2 млн грн) системним полісом вартістю 7500 грн на особу, що забезпечить підприємству податкову оптимізацію та скорочення втрат робочого часу на 10,0-15,0 % завдяки швидкій діагностиці персоналу.

2. Трансформація системи мотивації через гнучке преміювання на основі KPI (планові витрати 1,2-1,8 млн грн) орієнтована на перетворення працівника на партнера з результату. Особлива увага приділяється галузі рослинництва, де економія навіть 5,0 % пального на парку техніки приносить підприємству мільйонні прибутки. У тваринництві преміювання за «клас екстра» гарантує високу якість продукції, що робить цю статтю витрат повністю самоокупною за рахунок додатково створеної вартості.

3. Впровадження інструментів ESG-управління, зокрема цифрових екологічних паспортів полів (вартість 120,0-200,0 тис. грн) та публічної нефінансової звітності (30,0-50,0 тис. грн), забезпечує капіталізацію земельного активу. Ці заходи дозволяють обґрунтовано доводити пайовикам збереження родючості ґрунтів та відкривають доступ до експортних премій за стандартами сталого землеробства. Такий підхід трансформує господарство з «закритого» у прозору компанію європейського типу, підвищуючи лояльність орендодавців та кредитний рейтинг.

4. Розвиток соціального партнерства через проекти співфінансування (200,0–500,0 тис. грн) та створення профорієнтаційних агро-хабів (150,0–300,0 тис. грн) створює мультиплікативний ефект для громади. Виступаючи донором 10,0–20,0 % частки у міжнародних грантах, підприємство залучає до 5,0 млн грн зовнішніх інвестицій у сільську інфраструктуру, одночасно формуючи власний кадровий резерв через профорієнтаційні хаби. Це гарантує лояльність громади та стабільність земельного банку у довгостроковій перспективі.

5. Підсумковий фінансовий аналіз свідчить, що впровадження повного пакета реформ вартістю 2,2–4,7 млн грн на рік збільшить загальний соціальний бюджет лише на 30,0 %, проте забезпечить економічний ефект, що у 1,5–2,0 рази перевищить інвестиції вже на другий рік. Така стратегія перетворює соціальну відповідальність менеджменту на високорентабельний інструмент управління, де репутаційний капітал та сталий розвиток території стають головними гарантами конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на аграрному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. Рада. Верховна Рада України. Законодавство України : офіційний веб-сайт. URL : <https://surl.li/enxcrd> (дата звернення 10.10.2025).
2. Лункіна Т.І., Широка А.І. Локальна соціальна відповідальність в аграрному секторі України. *Modern economics*. 2018. №9. С. 60-66. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V9\(2018\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V9(2018)-07) (дата звернення 10.10.2025).
3. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Соціальна відповідальність бізнесової діяльності в аграрному секторі економіки. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 3. С. 211-218. DOI: <http://doi.org/10.31359/2312-3427-2018-3-211> (дата звернення 10.10.2025).
4. Трусова Н.В., Гривківська О.В., Мельник Л.В., Мельник Л.М. Корпоративна соціальна відповідальність у формуванні результатів господарської діяльності аграрних підприємств у контексті їх сталого розвитку. *Економіка і управління*. 2021. № 3. С. 72–76. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.3.2021.72> (дата звернення 10.10.2025).
5. Нагорний В.В., Козлова Н.О. До питання формування корпоративної соціальної відповідальності на сільськогосподарських підприємствах. *Сучасні питання економіки і права*. 2018. Вип. 2. С. 32-39.
6. Миколенко І.Г. Механізм соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. №4. С. 62-72.
7. Бержанір І.А. Впровадження принципів соціальної відповідальності в аграрному бізнесі. *Moderneconomist*. 2021. № 26. С. 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-01) (дата звернення 10.10.2025).
8. Грицаєнко М.І. Роль соціального капіталу аграрного підприємства в імплементації засад корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка АПК*. 2021. №5. С. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202105017> (дата звернення 10.10.2025).

9. Дюк А.А. Соціальна відповідальність у розвитку сільськогосподарських підприємств: значення і аспекти оцінки. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 11–16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.5.11> (дата звернення 10.10.2025).
10. Малік М.Й., Мамчур В.А., Шпикуляк О.Г. Інституціональне середовище та формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2017. №12. С. 5-13.
11. Levkivska L., Levkovych I. Social responsibility in Ukrainian agriculture: the regional issue. *Eastern Journal of European Studies*. 2017. Vol. 8. Iss. 1. P. 97-114. URL: http://ejes.uaic.ro/EJES2017_vol8_issue1.htm (дата звернення 10.10.2025).
12. Zamkova I., Dubinina M., Luhova O., Syrtseva S., Cheban Yu., Kuchmiiiova T. Corporate social responsibility of agricultural companies of Ukraine under martial law. *Research for Rural Development*. 2024. Vol. 39. P. 220-226. DOI: <https://doi.org/10.22616/RRD.30.2024.034> (дата звернення 10.10.2025).
13. Пуртов В.Ф., Деркач О.В. Оцінка дієвості механізмів управління соціальною відповідальністю суб'єктів аграрного виробництва. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 76. С. 123-128. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.76-17> (дата звернення 10.10.2025).
14. Яців І. Б., Кушка П. А. Особливості формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств львівської області. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 288-295. URL : <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1347/1296>
15. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
16. Буко С. Корпоративна соціальна відповідальність як принцип цінісно зорієнтованого менеджменту. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2006. № 2. С. 149-158.
17. Керівні принципи щодо бізнесу і прав людини: Реалізація Рамкової

програми Організації Об'єднаних Націй «Захист, повага і засоби захисту» ; Переклад: К. Буряковська, Ю. Разметаєва, О. Уварова, Д. Філіпський. За заг. ред. О. Уварової. Харків: Право, 2018. 80 с.

18. Кодекс законів про працю України. Рада. Верховна Рада України. Законодавство України : офіційний веб-сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 10.10.2025).

19. Озель В. І. Компетенція керівника підприємства у сфері соціальної відповідальності суб'єкта господарювання. *Конституційне право*. 2023. № 2 (14). С. 48-53. URL : <https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/280/248> (дата звернення 10.10.2025).

20. Васюткіна Н. В., Бабіч Б. Є. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61> (дата звернення 18.10.2025).

21. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. URL: DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2020.36.0.57

22. Шеремета А., Лункіна Т. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення ефективності управління підприємством: теоретичні підходи та практичний вплив. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 181-184. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-27> (дата звернення: 05.11.2025)

23. Охріменко О. О., Фоменко Д. В., Ситайло У. В. Інтеграція цілей сталого розвитку ООН у бізнес-стратегії корпоративної соціальної відповідальності: виклики та можливості консалтингу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326287> (дата звернення: 05.11.2025)

24. Живко М. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті зеленої економіки. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 1. С. 292-304. URL:

<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6010/6565657364>

(дата звернення: 05.08.2025).

25. Федулова С. О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект: Навчальний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с. URL: <https://surl.lu/budymr> (дата звернення 25.03.2026).

26. Жуков Д. Є. Механізм дослідження рівня соціальної відповідальності керівника аграрного підприємства. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Вип. 19. Полтава : ПДАУ. 2026. С. 61-63. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/22126/zb2026.pdf> (дата звернення 25.03.2026).

27. Сазонова Т. О., Авраменко В. Р., Рахбарі С. А. Кизи Соціальна відповідальність керівника в сучасних умовах. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу»*, 23-24 квітня 2025 р. : у 2 т. / відп. ред. та упоряд.: В. В. Храпкіна, К. В. Пічик ; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т. 2. С. 104-105. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/8e3fd886-222e-4cb4-9763-fbd1b74c8be7> (дата звернення 25.03.2026).

28. Іщейкін Т. Є., Жуков Д. Є. Соціальна відповідальність керівника підприємства: сучасні аспекти. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 152-154.

29. Medynska T. Corporate social responsebility: relevance in the world and peculiarities of implementation in Ukraine. *European Science*. 2023. Vol. 4. PP. 38-52. DOI : <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-16-04-001> (дата звернення 25.03.2026).

30. Говсєєв Д. Д. Методичний підхід до оцінювання соціальної відповідальності підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 246 – 251. URL:

<https://ujae.org.ua/en/methodological-approach-to-assessing-corporate-social-responsibility-in-the-context-of-business-innovation/> (дата звернення 25.03.2026).

31. Середня місячна заробітна плата за галузями. 2023 рік. Мінфін : офіційний веб-сайт. URL: <https://surl.li/crvjdl> (дата звернення 04.04.2026).

32. Середня місячна заробітна плата за галузями. 2024 рік. Мінфін : офіційний веб-сайт. URL: <https://surl.li/vjtmas> (дата звернення 04.04.2026).

33. Середня місячна заробітна плата за галузями. 2025 рік. Мінфін : офіційний веб-сайт. URL: <https://surl.li/ldsopw> (дата звернення 04.04.2026).

34. Як зберегти врожайність за зменшення норм міндобрив, – агроном. Bayer. Agro Times : офіційний веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/NiFvuZ1mx> (дата звернення 24.04.2026).

35. Як у ПП Імені Калашника підібрали оптимальний спосіб ґрунтообробітку. Bayer. Agro Times : офіційний веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/Kxo2zIaev> (дата звернення 24.04.2026).

36. Як обирають посівмат у ПП Імені Калашника на Полтавщині. Bayer. Agro Times : офіційний веб-сайт. URL: <https://agrotimes.ua/agronomiya/yak-obuyayut-posivmat-u-pp-imeni-kalashnyka-na-poltavshhyni/> (дата звернення 24.04.2026).

37. Податковий Кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112. РАДА. Верховна Рада України. Законодавство України : офіційний веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 14.05.2026).

38. Коновалов С. Агрохімічний паспорт поля, земельної ділянки. Земельний фонд України : офіційний веб-сайт. URL: <https://surl.lu/fzdydr> (дата звернення 23.05.2026).

ДОДАТКИ

Загальна характеристика підприємства

Таблиця А.1

Загальна характеристика [REDACTED]

Показник	Характеристика
Повне найменування	Приватне підприємство «[REDACTED]»
Код ЄДРПОУ	03769669
Дата реєстрації та стаж	27.04.2000 (понад 24 роки на аграрному ринку)
Юридична адреса	Полтавська обл., Полтавський р-н, [REDACTED], вул. Соборності, буд. [REDACTED]
Організаційна форма	Приватне підприємство (ПП)
Керівництво	[REDACTED] Іван Іванович (директор з 2013 року)
Статутний капітал	501 935,31 грн
Структура власності	Колективна (кінцевими бенефіціарами є група фізичних осіб – мешканців громади)
Основний КВЕД	01.11 – Вирощування зернових, бобових та олійних культур
Додаткові види діяльності	Тваринництво (ВРХ, свинарство), виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, хлібопекарство, м'ясопереробка
Ринковий профіль	Багатопрофільне агропромислове підприємство із замкненим циклом виробництва та переробки
Соціальна роль	Містоутворююче підприємство; основний роботодавець та постачальник продуктів харчування для місцевої ОТГ

**Річна звітність [REDACTED]
Полтавського району Полтавської області
2023-2025 рр.**

Апробація результатів дослідження

АНОТАЦІЯ

Жуков Д. Є. «Управління соціальною відповідальністю керівника підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Теоретико-методична частина кваліфікаційної роботи являє собою критичне узагальнення значного кола наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, що стосуються теоретичних основ та моделей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а також трансформації загальних напрямів КСВ у конкретні управлінські функції лідера.

Аналітичний розділ присвячений аналізу організаційно-економічних показників діяльності підприємства та поточного стану соціальної активності підприємства. На основі проведеного дослідження, сформовані рекомендації: щодо впровадження превентивної моделі захисту через добровільне медичне страхування, гнучкого преміювання на основі KPI та інструментів ESG-управління (зокрема цифрових екологічних паспортів полів та публічної нефінансової звітності).

Ключові слова: менеджмент, соціальна відповідальність, КСВ, персонал, соціальний захист, мотивація, KPI, інструменти ESG-управління.