

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 проектами в системі
менеджменту підприємства**»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістерський
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Прійдан Надія Іванівна
Керівник: Сазонова Т. О.
Рецензент: Василик Н. М.

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

Прійдан Надії Іванівни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління соціальними проектами в системі менеджменту підприємства» (на матеріалах [REDACTED] Полтавського району Полтавської області), керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Сазонова Т.О.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
 - літературні джерела;
 - Інтернет-джерела;
 - власні спостереження та дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади застосування проектного менеджменту в системі управління підприємством

Розділ 2. Аналіз діяльності підприємства та практики реалізації соціальних проектів

Розділ 3. Шляхи удосконалення управління соціальними проектами на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу: 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	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

Здобувач вищої освіти

Надія ПРИЙДАН

Керівник роботи

Тетяна САЗОНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Теоретико-методологічні засади застосування проектного підходу в системі менеджменту підприємства.....	9
1.2. Поняття та значення соціального проекту як інструменту соціально відповідальної поведінки підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ	28
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства	28
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства	36
2.3. Аналіз практики реалізації соціальних проектів на підприємстві.....	42
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	53
3.1. Розвиток системи проектного управління на підприємстві.....	53
3.2. Система соціальних проектів, рекомендованих для підприємства.	61
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Практика управління соціальними проектами в системі менеджменту підприємства набуває все більшої актуальності в сучасних умовах, адже є невід'ємною складовою корпоративної соціальної відповідальності, а також фактором конкурентоспроможності сучасного бізнесу. Сам процес управління соціальними проектами забезпечує цілеспрямований, комплексний, системний та ефективний підхід до реалізації соціальних ініціатив, які спрямовані на вирішення все зростаючих соціальних проблем, викликаних війною, економічною, соціальною та ментальними кризами; покращення взаємодії з різними групами зацікавлених сторін та формування соціальноорієнтованого бізнесу.

Не зважаючи на цінність розробки та реалізації соціальних проектів для бізнесу та забезпечення, зокрема, кадрової безпеки на рівні підприємства, менеджмент стикається з рядом проблем, пов'язаних із специфікою саме проектного управління в соціальній сфері.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сферив умовах глобалізації економіки»; державний реєстраційний номер 0122U201560.

Метою дослідження – дослідити теоретико-методологічні, практичні аспекти управління соціальними проектами на мікрорівні та сформулювати шляхи розвитку соціальноорієнтованого проектного менеджменту в сучасних умовах функціонування аграрного підприємства.

Завданнями наукового дослідження є:

- вивчення теоретико-методологічних засад проектного менеджменту, специфіки та значення реалізації соціальних проектів;
- аналіз результатів діяльності аграрного підприємства;

- аналіз практики управління соціальними проектами в аграрному підприємстві;
- запропонувати шляхи розвитку проектного менеджменту на підприємстві, як методу підвищення його ефективності;
- визначити систему пріоритетних соціальних проектів для досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – система управління соціальними проектами в підприємстві Полтавського району Полтавської області.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти розвитку проектного менеджменту, зокрема у сфері реалізації соціальних проектів на підприємстві.

Методи досліджень: аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації (для вивчення теоретико-методологічних засад проектного менеджменту, соціального проектування, аналізу досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців), техніко-економічного аналізу (для аналізу показників господарської діяльності підприємства), графічні методи (для візуалізації матеріалу (рисунок, графіки, діаграми) за темою та об'єктом дослідження); емпіричні методи (власні спостереження, інтерв'ю, анкетування та інші дослідження автора); економіко-математичного моделювання (оптимізація посевних площ).

Інформаційна база: матеріали фінансової звітності підприємства; вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження, ресурси мережі Internet; результати особистих спостережень, інтерв'ю, анкетування та інших досліджень автора.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- трирівневий механізм управління проектами, який є комплексною стратегією для розвитку проектного підходу в аграрному підприємстві невеликого розміру. Механізм забезпечує системний підхід до реалізації

ініціатив, прозорий та ефективний контроль, адаптивність та розвиток проектної діяльності у довгостроковій перспективі;

- системний підхід до управління проектами шляхом розробки нормативної документації, що забезпечує формалізацію та стандартизацію проектної діяльності на підприємстві.

Практична значущість: пропозиції щодо розвитку системи соціального проектування на підприємстві є актуальними та можуть бути прийняті до впровадження, з огляду на їх сформованість у відповідність на запити персоналу, фінансову обґрунтованість та комплексний ефект.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом:

публікації статті у фаховому журналі:

Сазонова Т.О., Жижка Н. Г., Прійдан Н. І. «Зелена» ДНК бізнесу: роль корпоративної культури у реалізації соціальних проектів та досягненні цілей сталого розвитку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Вип. 3.

тез доповідей:

1. Сазонова Т., Іщейкін Т., Прійдан Н., Зозуля О. Соціальний проект як інструмент управління стресом. *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. С. 282-285.

2. Сазонова Т. О., Жижка О. Г., Прійдан Н. І. Реалізація соціальних проектів як елемент соціально відповідальної корпоративної культури підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.

участі у науково-практичній конференції:

III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки:

безпека, інновації, лідерство», 23 вересня 2025 р., м. Полтава, ПДАУ.

X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки». 14 листопада 2025 р., м. Полтава, ПДАУ.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 80 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 68 джерел та 7 додатків. Основний текст роботи включає 18 рисунків та 42 таблиці. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретико-методологічні засади застосування проектного підходу в системі менеджменту підприємства

В умовах комплексної кризи в Україні, яка охопила як економічну, так і соціальну сфери, стає очевидним неефективність застосування традиційних управлінських підходів, тому підприємствам критично важливо застосовувати більш сучасні моделі управління. Серед таких моделей чільне місце посідає проектний підхід.

Не зважаючи на те, що проектний менеджмент зародився на початку ХХ століття, активний розвиток та застосування методології та інструментарію проектного управління відбувається саме у наш час.

Історичну еволюцію проектного управління простежимо за допомогою даних табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Історичні аспекти розвитку проектного менеджменту

[сформовано на основі 1, с. 142-145; 2; 3]

Рік / період	Учасник розвитку	Характеристика
1	2	3
1917 р.	Т. Гантт	Винайдена діаграма Гантта, яка залишається основним візуалізованим інструментом контролю ходу виконання проекту
1930-ті р.	Л. Гулік	Винайдена матрична структура управління. Сформована практика визначення результатів, попереднього планування, призначення керівника проекту. Управління проектами стає самостійною дисципліною.
1956-1957 рр.	Дж. Келлі, Р. Уолкер	Розроблено Метод критичного шляху (СРМ), який дозволяє визначити найдовший шлях робіт
1957–1958 рр.	фірма Buz, Allen and Hamilton	Розроблено Систему оцінки й перегляду планів робіт (PERT)

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
1959 р.	NASA	Застосування системного підходу до управління проектом на всіх стадіях життєвого циклу, наголошуючи на розгорнутому передпроектному аналізі
1960 р.	Фірма IBM	Розробка першого пакету програм на базі PERT. Активне поширення сіткових методів.
1967 р.	IPMA	Засновано Міжнародну асоціацію управління проектами (IPMA) в Європі. Розроблено програму сертифікації на основі ІСВ.
1969 р.	PMI	В США створено Інститут управління проектами.
1970-ті роки	-	Розвиток системного підходу до управління проектами з широким використанням комп'ютерних технологій. Увага формуванню навичок у керівника проекту, специфіці управління командою та формуванню організаційної структури проекту
1986 р.	PMI	Розроблено методологію проектного управління РМВОК. Розширення сфер застосування проектного підходу, активна розробка АС управління проектами
1990 р.	-	Поширення практики проектного управління в країнах, що розвиваються; активне використання можливостей Інтернету в управлінні; розробка та застосування міжнародних та національних стандартів управління проектами
2006 р.	AACE	Розроблено систему повного управління вартістю (Total Cost Management Framework)

Щодо розвитку проектного управління в Україні, то, враховуючи наведений досить довгий шлях його становлення в європейських країнах та США, в нашій державі проектний підхід почав здобувати власну популярність лише з 2000-х років. Цей факт викликав дискусії відносно визначення категоріального апарату серед вітчизняних дослідників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Аналіз поглядів вітчизняних науковців на поняття «управління проектом» [сформовано автором на основі 5-9, с. 118-119]

Дослідник	Управлінський акцент	Характеристика
1	2	3
Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська	на ефективному управлінні ресурсами та учасниками проекту	це діяльність спрямована на ефективне управління учасниками та визначеними ресурсами проекту із застосуванням спеціальних методів

Продовж. табл. 1.2

1	2	3
Л. С. Кобиляцький	на економічному ефекті та обмеженості ресурсів	це управлінські дії, спрямовані на максимізацію економічного ефекту у визначений час, за умов обмеженості ресурсів та чітких вимог щодо якості.
Б. М. Щукін	на складності процесу та нестандартності методів	це складний менеджерський процес, що вимагає наявності команди, визначених ресурсів та системи специфічних методів управління для якісного досягнення мети
Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай	на формуванні та застосування спеціальних знань, інструментів, наявності відповідних навичок	це процес застосування знань, навичок, інструментів та методів для задоволення вимог, висунутих до проекту та досягнення його мети

Загалом, якщо підсумувати погляди вітчизняних науковців на поняття процесу управління проектами, можна зробити висновок, що вони схиляються до наступного бачення. Управління проектами являє собою цілеспрямований, складний системний процес, який потребує застосування спеціальних знань, навичок, методів та інструментів для ефективного використання обмежених ресурсів, забезпечуючи якісне та економічно вигідне досягнення проектної мети.

Проаналізувавши ряд джерел, можемо окреслити також підходи до визначення поняття «проект» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи іноземних дослідників до визначення поняття «проект»

[сформовано автором на основі 10-17]

Автор	Підхід до трактування
1	2
Х. Керцнер	серія дій та завдань, спрямовані на створення ділової цінності, яку слід виконати в межах певних обмежень та специфікацій. Вказані дії мають визначений інтервал початку та закінчення, обмежені ресурси та передбачають багатофункціональність.
Ф. Баг'юлі	послідовні взаємопов'язані дії, які реалізуються протягом визначеного, обмеженого періоду часу та спрямовуються на отримання унікального, чітко визначеного кінцевого результату

1	2
Е. Ларсон, К. Грей	комплекс заходів, спрямованих на отримання результату, який є неповторним, досягнення якого відбувається в чітко визначений період, із врахуванням обмеженості бюджету, ресурсів, чітких вказівок щодо виконання, що відображають потреби замовника
Р. Батрік	сукупність узгоджених заходів, спрямованих на досягнення визначеного результату; у проект залучаються фахівці, які надають свої експертні послуги
Дж. Юран та Б. Годфрі	проблема, запланована до вирішення, завдяки чіткого встановлення завдань та формування структурованого плану дій
Настанова PMBOK	тимчасова діяльність, яка реалізується з метою формування унікального результату, цінного для всіх зацікавлених сторін
British Standard BS 6079-1:2000	унікальна сукупність скоординованих дій (робіт) з чітко визначеним часом початку та закінчення
PMBOK Guide	тимчасове утворення задля створення унікального продукту або послуги

Існує також позиція вітчизняних дослідників на визначення сутності проекту. Так, Н. В. Буреннікова та М. В. Лошак під проектом розуміють роботу над досягненням унікальної цілі в обмежений період часу, яка відрізняється від звичних налагоджених процесів: унікальністю, кінцевим результатом і чітким строком виконання [18].

Довгань Л. Є. та Мохонько Г. А., Малік І. П. поняття проекту трактують як цілеспрямований, послідовно орієнтований у часі, одноразовий, комплекс дій, які орієнтовані на досягнення чітко встановлених цілей в умовах обмеженості ресурсів, із зазначенням часу їх початку та завершення [19, с. 9-10].

Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. визначають проект як діяльність, за якої матеріальні, фінансові та людські ресурси інноваційно використовуються з метою виконання унікальної роботи при визначених обмеженнях у часі та бюджеті, задля досягнення позитивних змін, визначених кількісними та якісними параметрами [6, с. 9].

Тарасюк Г. М. та Приймак В. М. розглядають проект як задум (завдання, проблеми) та засоби для його реалізації з метою отримання економічного,

технічного, технологічного, організаційного або ж соціального результату [20, с. 8; 21, с. 7-8].

Аналізуючи наведені підходи до визначення сутності поняття «проект», можемо виділити наступні ключові ознаки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ознаки проекту [сформовано автором на основі 10-21]

Отже, проект – це тимчасовий та унікальний комплекс скоординованих, послідовних дій, які реалізуються в умовах заданих обмежень часу, бюджету, сировинних, матеріальних та людських ресурсів, з метою досягнення чітко визначених цілей, отримання унікального результату, який має задовольнити потреби всіх зацікавлених сторін та призвести до системи позитивних змін.

З огляду на різноманітність потреб, проблем та цілей замовників проекту, існує розгалужена класифікація проектів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація проектів за різними ознаками [сформовано на основі 22]

Ознака	Види
1	2
За типом	технічний, організаційний, економічний, соціальний, змішаний
За складом	моно-, мульти-, мегапроекти
За видом	інвестиційний, інноваційний, дослідження і розвитку, освітній, комбінований

1	2
За тривалістю	короткострокові (до 3-х років), середньострокові (3-5 років), довготривалі (більше 5-ти років)
За масштабом	дрібний, середній, великий, дуже великий (міждержавний)
За альтернативністю	взаємовиключні, альтернативні по капіталу, незалежні, взаємовпливаючі, взаємодоповнюючі

Фази управління проектом формують його життєвий цикл, розуміння якого необхідне для впровадження ефективних внутрішніх управлінських та виробничих процесів, кращого управління його ресурсами та командою.

Згідно з методологією Інституту управління проектами (PMI), життєвий цикл проекту складається з п'яти ключових взаємопов'язаних етапів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фази життєвого циклу проекту [23; 24]

На фазі ініціації проекту відбувається декларування та формалізація його цілей. На другій фазі – планування – відбувається детальне визначення завдань, ресурсів, термінів і бюджету, розробка стратегій для досягнення мети. На третій фазі – виконання – безпосередня реалізація запланованих на другій фазі робіт, координація роботи команди та відбувається концентроване використання ресурсів проектів. Моніторинг та контроль передбачає

відстеження прогресу, оцінку ефективності та продуктивності, а також внесення необхідних коригувань для забезпечення виконання проекту в межах плану. Остання фаза – закриття проекту передбачає завершення всіх робіт, передачу кінцевого продукту – результату проекту – замовнику, підведення підсумків та офіційне завершення.

Важлива роль в системі управління проектом посідає його команда, яку очолює менеджер проекту. Команда проекту – тимчасова група спеціалістів, сформована на період виконання проекту. Основна задача – забезпечення досягнення цілей проекту [25].

Команда проекту є ключовим елементом його реалізації, який можна розглядати з формального та змістовного боку. Формальний аспект – команда є організаційним відображенням управлінської структури проекту. В ній чітко розподіляються функції, обов’язки та відповідальність за проектні результати (роботи) та прийняття рішень протягом всього життєвого циклу проекту. Змістовний аспект – команда проекту – це група висококваліфікованих фахівців, які мають необхідні знання та навички, компетенції для успішного досягнення всіх поставлених проектних цілей [26, с. 78].

Формування команди проекту викликано комплексом цілей, які у підсумку мають на меті ефективно виконання проекту (рис. 1.3).

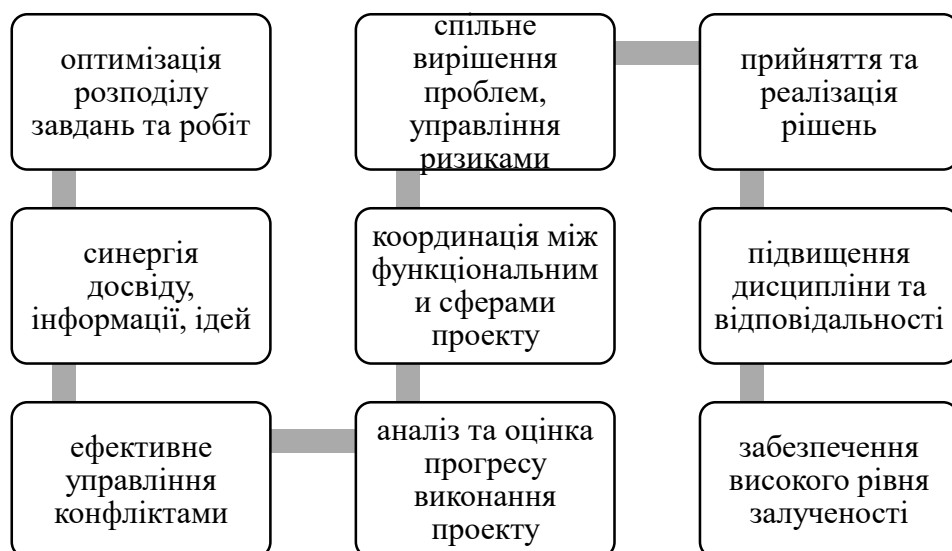


Рис. 1.3. Цілі формування команди проекту [сформовано авторам на основі 26, с. 79]

Управління командою проекту також передбачає складну та комплексну діяльність з боку менеджера проекту (рис. 1.4).

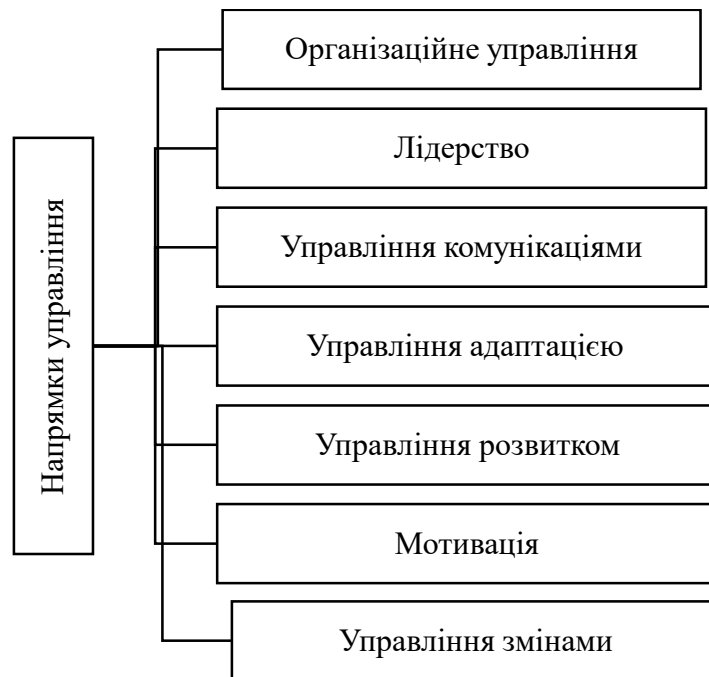


Рис. 1.4. Основні напрями управління командою проекту [27]

Загалом при формуванні та управлінні командою проекту доцільно керуватися наступними принципами [сформовано автором на основі 26, с. 80]:

- поєднання фахівців за різними напрямками із максимальним використанням їх індивідуальності;
- формування загальних командних цінностей, норм і стандартів, що сприяють ефективній співпраці;
- стимулювання креативності та творчого підходу;
- підтримка високого рівня мотивації;
- чіткість розподілу обов'язків та відповідальності;
- прозоре та повне інформування;
- спільне лідерство;
- контроль конфліктів.

З огляду на зазначене, природними є високі вимоги до менеджера проекту, який має виконувати комплексне управління всіма ресурсами

проекту, взаємодіяти із різними групами стейкхолдерів та забезпечити ефективне досягнення цілей проекту.

Щоб ефективно управляти керівник проекту повинен володіти системою hard та soft skills, серед яких найважливішими є наступний набір (рис. 1.5):

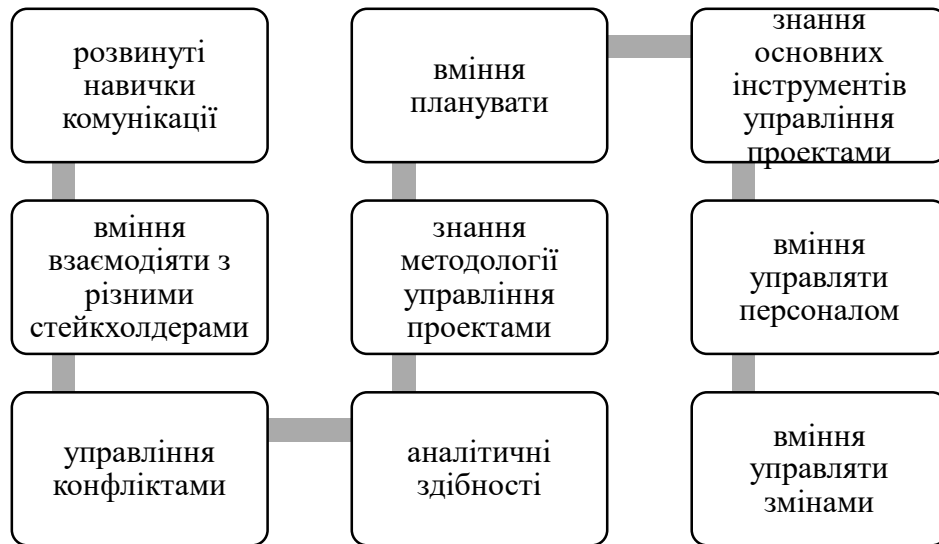


Рис. 1.5. Основні компетентності проект-менеджера [сформовано на основі 28]

Не зважаючи на складність проектного управління саме застосування проектного підходу дозволяє забезпечити підвищення контролю та ефективності на шляху до досягнення встановленої цілі. Адже, саме проектний менеджмент дозволяє фокусуватися на конкретних центрах відповідальності, що сприяє більш цілеспрямованому використанню ресурсів і підвищенню загальної результативності діяльності підприємства. Крім того, ретельне планування та прогнозування в межах кожного проекту дає змогу заздалегідь ідентифікувати та оцінити можливі ризики та сформулювати план управління ними, що є ключовим у нестабільному бізнес-середовищі.

Крім того, до переваг застосування проектного підходу належать наступні: цільова спрямованість; орієнтація на дії; чіткі обмеження; лімітованість часу реалізації; унікальність; взаємодія та ефективна система комунікації; чітко визначена система відповідальності; об'єднання досвіду;

збалансування ризиків; гнучкість; високий рівень залучення та спільне лідерство [29; 30, с. 120].

Отже, в умовах комплексної кризи в Україні, яка демонструє неефективність традиційного менеджменту, проектний підхід набуває лідерських позицій, оскільки забезпечує підвищення контролю та ефективності через фокусування на центрах відповідальності, структурованого управління в умовах обмеженості ресурсів та ефективного ризик-менеджменту.

1.2. Поняття та значення соціального проекту як інструменту соціально відповідальної поведінки підприємства

Соціальний проект можна визначити як комплекс дій, спрямованих на розв'язання соціально значимих проблем та задоволення інтересів, потреб певних соціальних груп.

Дослідники схиляються до єдиної думки, що соціальний проект являє собою соціальне нововведення, яке має на меті створення, підтримка або внесення новітніх змін в матеріальні, духовні цінності, що мають позитивне соціальне значення на певну групу людей. При цьому реалізація даних змін має просторові, часові та ресурсні кордони [31; 32]. Підходи до визначення поняття «соціальний проект» наведемо за допомогою даних табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Підходи до визначення поняття «соціальний проект»

[сформовано на основі 33-37]

Автор	Дефініція	Фокус
1	2	3
І. М. Іонова	це цілеспрямована конструкція, спрямована на впровадження позитивних соціальних змін, нововведень, що реалізується в умовах обмеженості ресурсів	Нововведення

Продовж. табл. 1.5

1	2	3
О. І. Пометун, В. П. Шкурко	комплекс практичних дій, спрямованих на розв'язання конкретної соціальної проблеми у межах місцевої громади	Комплекс дій
О. В. Безпалько	сукупність різного роду рішень (управлінських, організаційних, технологічних), спрямованих на вирішення соціальних проблем, поліпшення соціокультурної сфери, впровадження певних соціальних змін	Комплекс рішень
С. В. Мішина, О. Ю. Мішин	опис робіт, заходів, спланованих до реалізації задля вирішення соціальних проблем, зменшення / уникнення соціальних ризиків із зазначенням обсягу необхідних ресурсів, часу та технології реалізації	Опис дій та технології реалізації

Соціальне проектування таким чином, забезпечує системний підхід до формування корисних та ефективних ініціатив, спрямованих на покращення життя певної соціальної групи та соціуму загалом. Так само, як і інші види проектів, соціальні проекти можуть відрізнятися за цілями, сферою реалізації, тривалістю, розмірами.

Характеристику процесу соціального проектування можна представити схематично, за допомогою рис. 1.6.

Головна відмінність між соціальним проектом та бізнес-проектом полягає в їх цілі, а також бажаних результатах, іноді – в методах реалізації.

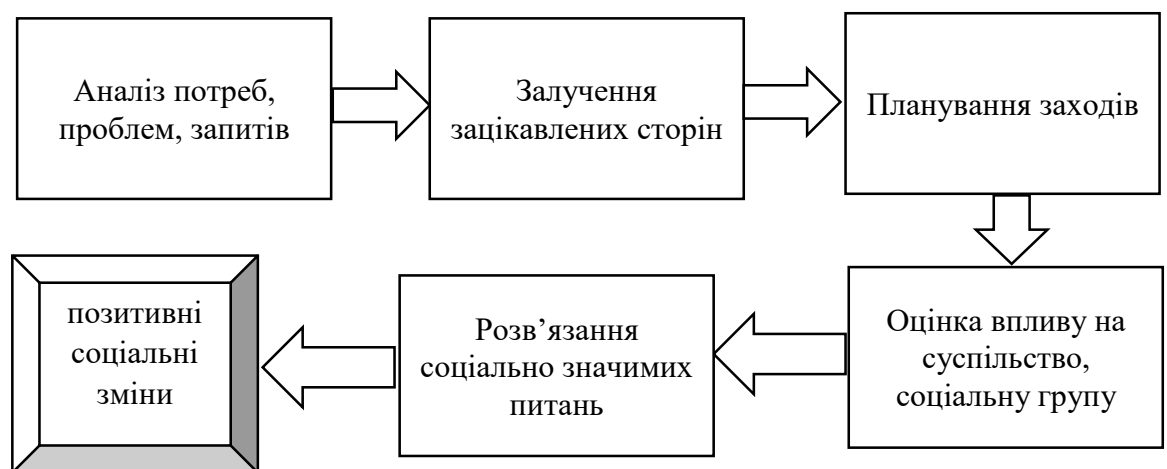


Рис. 1.6. Процес соціального проектування [розроблено автором]

І соціальний проект і бізнес-проект являють собою унікальну діяльність, яку необхідно координувати, використовуючи однакові методи. Але все ж таки між ними є суттєві відмінності. За допомогою даних табл. 1.6 наведемо основні відмінності між соціальними та бізнес-проектами за різними ознаками.

Таблиця 1.6

Відмінності між соціальним проектом та бізнес-проектом

[сформовано на основі 38, с. 19]

Ознака	Соціальний проект	Бізнес-проект
Мета	вирішення соціальних, культурних, громадських або екологічних проблем. Головний фокус на покращення показників якості життя визначеної соціальної групи, суспільства загалом	отримання фінансової вигоди, прибутку. Головний фокус на створення доданої вартості для підприємства, шляхом задоволення потреб клієнтів, споживачів та генерації, нарощування чистого доходу
Джерела фінансування	на рівні підприємства для персоналу може фінансуватися за рахунок власних коштів, але поширеними практиками фінансування є гранти, державні програми, спонсорські внески, краудфандинг	фінансування головним чином за рахунок власних коштів, інвестицій, доходів від діяльності, кредитування
Цільова аудиторія	соціально значимі, вразливі групи, наприклад: молодь, жінки, малозабезпечені, багатодітні, люди похилого віку тощо	клієнти, споживачі, які здатні сплатити за товар, послугу, що є результатом проекту
Вплив	фокус на тривалий та всеохоплюючий соціальний ефект, тому часто користується широкою громадською підтримкою, супроводжується змінами в усвідомленості людей та нормах	вплив вимірюється в показниках комерційної діяльності
Оцінка результатів	зміни для цільової аудиторії, які були отримані в результаті реалізації проекту. Наприклад: покращення умов праці, підвищення рівня здоров'я, освіти тощо	фінансові результати: прибуток, окупність інвестицій, збільшення частки ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності тощо

Якщо мета соціальних проектів є єдиною для всіх, то цілі можуть бути досить різними [сформовано на основі 38, с. 22-23]:

- 1) розвиток освіти – підвищення рівня освіти, її якості, доступності,

формування умов для активізації саморозвитку, професійного та особистісного зростання;

2) збереження / відновлення навколишнього середовища – зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище, підвищення екологічної свідомості, озеленення та інші екологічні ініціативи;

3) охорона здоров'я – профілактика захворювань, покращення стану здоров'я, доступність до медичних послуг, покращення їх якості;

4) підвищення громадської активності – підтримка ініціатив, що передбачають високу громадську залученість, волонтерські проекти;

5) соціальний захист – підтримка вразливих соціальних груп, категорій населення;

6) соціальна інтеграція – підвищення згуртованості колективу, населення, покращення морально-психологічного клімату.

Загалом соціальне проектування може здійснюватися із застосуванням різних підходів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристика системи підходів до соціального проектування [37]

Підхід	Характеристика
Проблемно-орієнтований	Спрямований на вирішення проблем у соціальній сфері, а також на попередження їх виникнення
Об'єктно-орієнтований	Спрямований на оновлення, модернізацію, створення нових об'єктів соціальної сфери, соціальної інфраструктури
Суб'єктно-орієнтований	Спрямований на реалізацію проектів, результати яких задовільняють потреби конкретних індивідів, соціальних груп, головним чином спрямовані на нейтралізацію соціальних ризиків
Ресурсо-орієнтований	Спрямований на залучення ресурсів, головним чином, фінансових задля їх подальшого використання для реалізації змін в соціальній сфері
Інформаційно-орієнтований	Спрямований на розробку та реалізацію соціальних проектів, які мають на меті інформування, консультування
Інноваційно-орієнтований	Спрямований на введення інновацій в соціальну сферу
Організаційно-орієнтований	Спрямований на удосконалення організаційних аспектів
Управлінсько-орієнтований	Спрямований на удосконалення та розвиток управлінських функцій, що реалізуються в соціальній сфері
Системно-орієнтований	Передбачає розробку та реалізацію комплексних, мультипроектів у соціальній сфері

Отже, залежно від результату, який планується отримати внаслідок реалізації соціального проекту буде обиратися відповідний підхід до соціального проектування. Але у будь-якому випадку, для досягнення визначених соціальних цілей, в процесі соціального проектування будуть поставлені наступні завдання [38]:

1) аналіз соціальних проблем / потреб з метою їх актуалізації, ранжування, усвідомлення, вивчення причин, масштабу впливу;

2) розробка стратегії дій та плану із зазначенням методів та способів реалізації проекту, з метою задоволення виявленої потреби або вирішення виявленої проблеми. Особливу увагу необхідно приділити розробці чіткого плану дій із зазначенням необхідних ресурсів, виконавців та часу в розрізі робіт та етапів реалізації;

3) залучення ресурсів – пошук джерел їх залучення, оптимізація, здійснення відповідних активностей для їх залучення;

4) реалізація заходів та активностей, спланованих в проекті – проведення навчання, консультацій, культурних заходів тощо, спрямованих на отримання очікуваних результатів за проектом;

5) моніторинг, контроль та оцінка – системне, періодичне відстеження прогресу проекту, контроль графіку та витрат ресурсів, якості реалізації та проміжних результатів проекту; коригування плану, за необхідності; аналіз ефективності;

6) комунікація – інформування зацікавлених сторін та цільової групи, підтримка зворотного зв'язку; налагодження ефективної комунікації в команді проекту;

7) підвищення стійкості та тривалості дії проектного результату – розробка та впровадження заходів, які забезпечують довготривалий ефект, обмін досвідом, підвищення соціальної відповідальності.

Формування кожного з означених завдань необхідно здійснювати керуючись наступними (табл. 1.8).

Система критеріїв для формулювання завдань [36]

Критерій	Зміст
Конкретність	Чи всім зрозуміле завдання щодо очікуваних результатів та змін?
Обчислюваність	Які критерії оцінки виконання проектних завдань?
Територіальність	Де має бути реалізований проект?
Реалістичність	Чи реально реалізувати задумане? Чи дійсно вони приведуть до очікуваних змін?
Визначеність у часі	Скільки часу необхідно для реалізації завдань? Чи можуть вони реально бути виконані за плановий час?

Загалом, соціальні проекти відрізняються високою структурованістю та передбачуваністю. Вони передбачають до алгоритмізації дій і вимагають чіткої структурованої інформації для забезпечення бажаного та прогнозованого результату.

За допомогою даних рис. 1.7 розглянемо концептуальну модель соціального проекту.

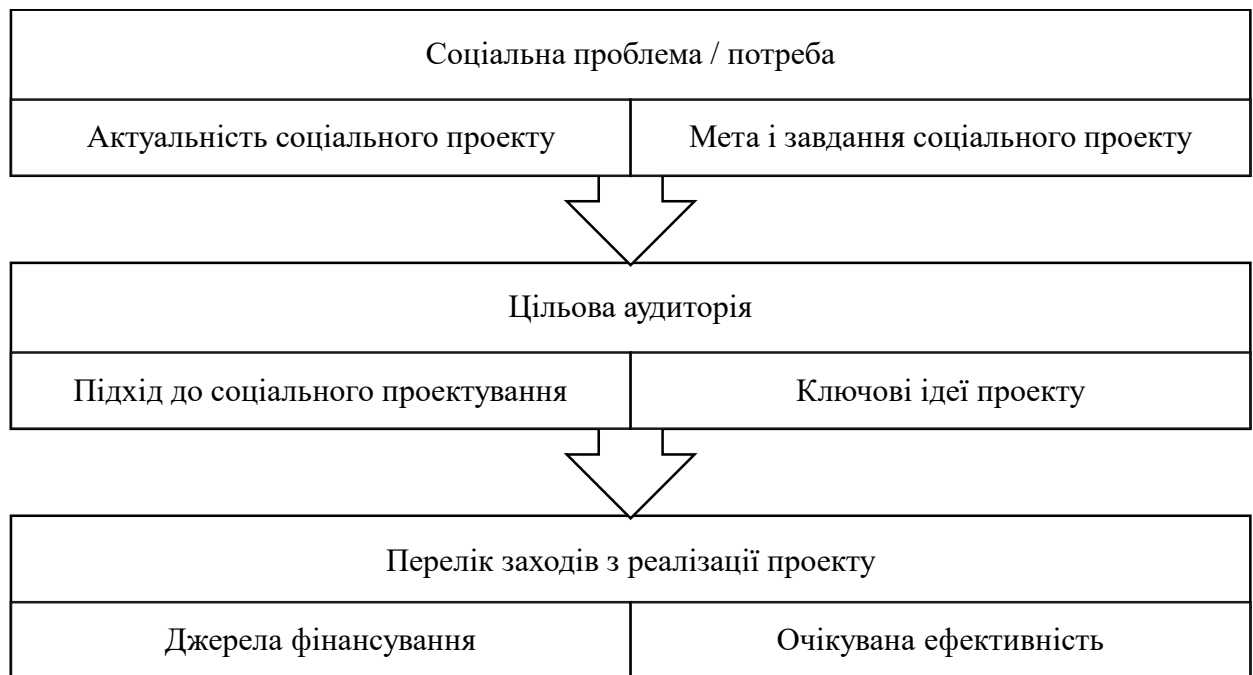


Рис. 1.7. Концептуальна модель розробки соціального проекту [сформовано на основі 37]

Відповідно до наведеної моделі, можемо сформулювати етапи соціального проектування (табл. 1.9).

Етапи соціального проектування [сформовано на основі 39, с. 107]

Етап	Характеристика
1. Ініціація проекту	Визначення та обґрунтування початкової необхідності, актуальності, інноваційність очікуваних соціальних змін, чітке формулювання проблемного поля, цільової аудиторії та її потреб, а також виявлення ключових протиріч, які має вирішити проект
2. Планування проекту	Чітке формулювання головної мети та конкретних завдань соціального проекту
3. SWOT-аналіз	Визначення внутрішніх факторів (сильних і слабких сторін) та зовнішніх факторів (можливостей і загроз) для досягнення мети, а також розробка шляхів мінімізації негативних впливів
4. Обґрунтування необхідності	Передбачення та аналіз можливих негативних результатів або ризиків, у разі, якщо проект буде реалізовано невдало
5. Принципи реалізації	Обґрунтування та визначення основних принципів, цінностей, настанов, якими керуватимуться виконавці для ефективного досягнення сформульованої мети проекту
6. Соціальна технологія	Розробка конкретної методики, технології, що передбачає визначення цілей, завдань, етапів, форм та методів, а також параметрів, за якими буде оцінюватися її результативність
7. Життєвий цикл проекту	Чітке структурування етапів реалізації, визначення конкретних завдань, обмежень: часових, ресурсних та очікуваних результатів для кожного етапу

Як зазначають деякі дослідники розробка та впровадження соціальної ідеї має відбуватися із дотриманням певної технології [40, с. 99]:

1) пошуковий етап – на ньому відбувається ідентифікація та формулювання соціальної проблеми / потреби. Передбачає також формулювання завдання / завдань соціального проекту, пошук та обробку необхідної інформації, оцінку стратегічних альтернатив, спрямованих на досягнення встановленої цілі. Важливим є позитивне налаштування учасників та спільне бачення цінності проекту;

2) аналітичний етап – на ньому обирається оптимальний шлях реалізації проекту – стратегія та деталізується, конкретизується, визначаються всі параметри реалізації соціального проекту;

3) практичний етап – саме завдяки цьому етапу з'являється формалізований погляд на ідею – документ про ініціацію соціального проекту та презентаційні матеріали;

4) презентаційний етап – відбувається презентація соціального проекту

перед цільовою аудиторією, зацікавленими сторонами;

5) контрольний етап – передбачає отримання зворотного зв'язку, оцінку якості шляхом реалізації відповідних активностей, обговорення із зацікавленими сторонами та цільовою аудиторією.

Завдяки якісно проведеному першому етапу можна вірно визначити необхідний вид соціального проекту, що допоможе вирішити існуючі проблеми / потребу (рис. 1.8).

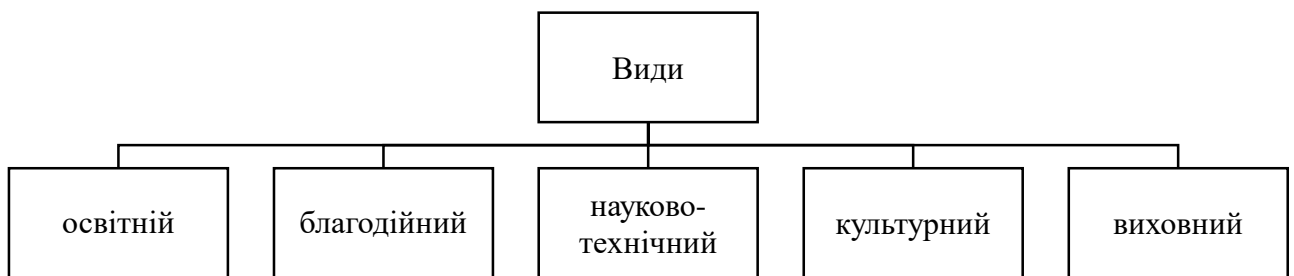


Рис. 1.8. Види соціальних проектів [41]

Не залежно від видів, масштабів та цільової орієнтації соціальних проектів, вони мають бути розроблені та оцінені з врахуванням системи принципів ефективності (рис. 1.9).

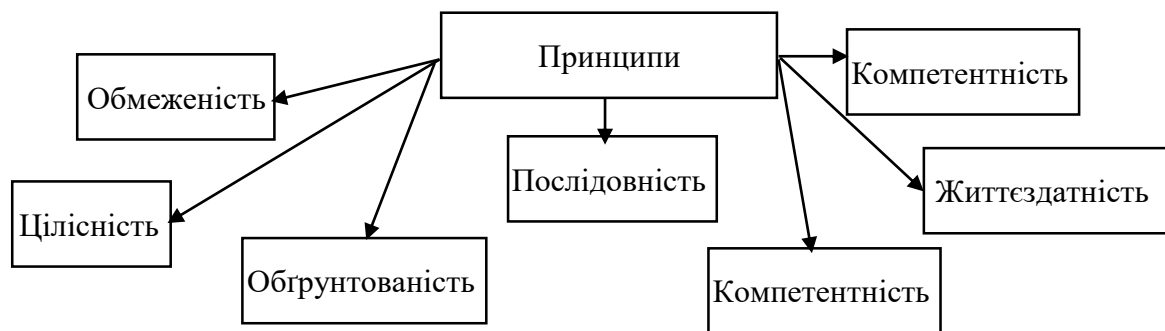


Рис. 1.9. Принципи ініціювання та обґрунтування соціального проекту [31, с. 11]

Отже, в умовах воєнної агресії та складної соціально-економічної ситуації, на наш погляд, українським підприємствам та організаціям доцільно не припиняти, а, навпаки, активно проявляти креативність і творчість у

розробці та реалізації соціальних проектів, оскільки вони мають стратегічне значення.

Соціальне проектування є необхідним, оскільки суспільство наразі потребує цілеспрямованого розвитку соціальних об'єктів, задоволення життєво необхідних потреб та моральної підтримки, що зміцнює віру у здатність до відновлення. Соціальні проекти виконують важливу суспільно-інтегруючу функцію, сприяють беззупинному розвитку соціальних систем та сприяють ефективному впровадженню організаційних змін, завдяки пізнавальному характеру. Крім того, інноваційне соціальне проектування стимулює креативну діяльність і на рівні підприємства, і в соціумі загалом, забезпечує зростання ефективності комунікативної функції через обмін інформацією; залучення зовнішніх інвестицій (грантів, донорської, спонсорської допомоги). Нарешті, соціальні ініціативи мають потужну ідеологічну складову, що не лише сприяє зміцненню корпоративної культури підприємства, але й формує у зовнішньому середовищі позитивний бренд роботодавця, образ соціально-відповідального підприємництва.

Висновки до розділу 1.

1. Проект – це тимчасовий та унікальний комплекс дій, що реалізується в умовах часових, бюджетних та ресурсних обмежень, з метою досягнення унікального результату та системи позитивних змін.

2. Проектний менеджмент розвивався з 1917 р. від винайдення діаграми Гантта. Активізація розвитку 50-60-ті роки, коли велика увага приділялася сітковому плануванню, а з 1967 р. почалося створення міжнародних стандартів РМВОК (РМІ) та ІСВ (ІРМА) та професійних організацій з управління проектами. В Україні практика управління проектами набула популярності лише з 2000-х років. Проектне управління набуває все більшого розвитку як на теренах зарубіжного, так і вітчизняного бізнес-простору.

3. Управління проектами – це цілеспрямований системний процес, який вимагає застосування спеціальних знань, методів та інструментів проектного менеджменту для ефективного ресурсовикористання та досягнення мети.

4. Будь-який проект має стандартний життєвий цикл, які охоплює 5 фаз: ініціація, планування, реалізацію, моніторинг та контроль, Завершення. Також обов'язковою умовою є наявність команди проекту – тимчасова високо згуртована, фахова група, що має функціональний, змістовний, рольовий розподіл завдань та відповідальності, яку очолює керівник проекту – менеджер, який володіє сукупністю hard та soft skills, необхідними для ефективної управлінської діяльності по проекту.

5. Соціальний проект – це інноваційна, цілеспрямована діяльність, що здійснюється в умовах обмежених ресурсів, мета якої – розв'язати соціально значущі проблеми і впровадити позитивні зміни у суспільстві. Головний фокус соціального проекту на отримання соціального ефекту. Фінансування соціальних ініціатив часто залежить від грантів та спонсорських внесків, але на рівні підприємства може фінансуватися з власних джерел.

6. Соціальний проект має високу алгоритмізацію та проходить чіткі етапи: ініціація, планування, реалізація та оцінка ефективності за індивідуально обраною соціальною технологією.

7. Для підприємства реалізація соціальних проектів є цінним напрямком діяльності, адже вони допомагають зміцнити корпоративну культуру, формують позитивний бренд соціально-відповідального роботодавця, що безпосередньо позитивно впливає на забезпечення кадрової безпеки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Досліджуване нами підприємство належить до аграрних підприємств Полтавського регіону. Дане приватне підприємство функціонує керуючись принципами приватної власності із залученням праці найманих робітників. Зареєстроване як юридичний суб'єкт майже 27 років тому з 18 березня 1997 р. Юридична адреса досліджуваного підприємства Україна, *5, Полтавська обл., Полтавський р-н, село Мідянівка, вул. Вишнева, будинок *А. Мінімальний статутний капітал не лімітований і складає 5,0 тис. грн.

Діяльність досліджуваного підприємства ведеться на основі приватної власності, воно має самостійний баланс, власну печатку, відокремлене майно і рахунки в банках.

Керівництво власноруч визначає механізми і принципи управління підприємством.

Підприємство розвиває галузь рослинництва (рис. 2.1).

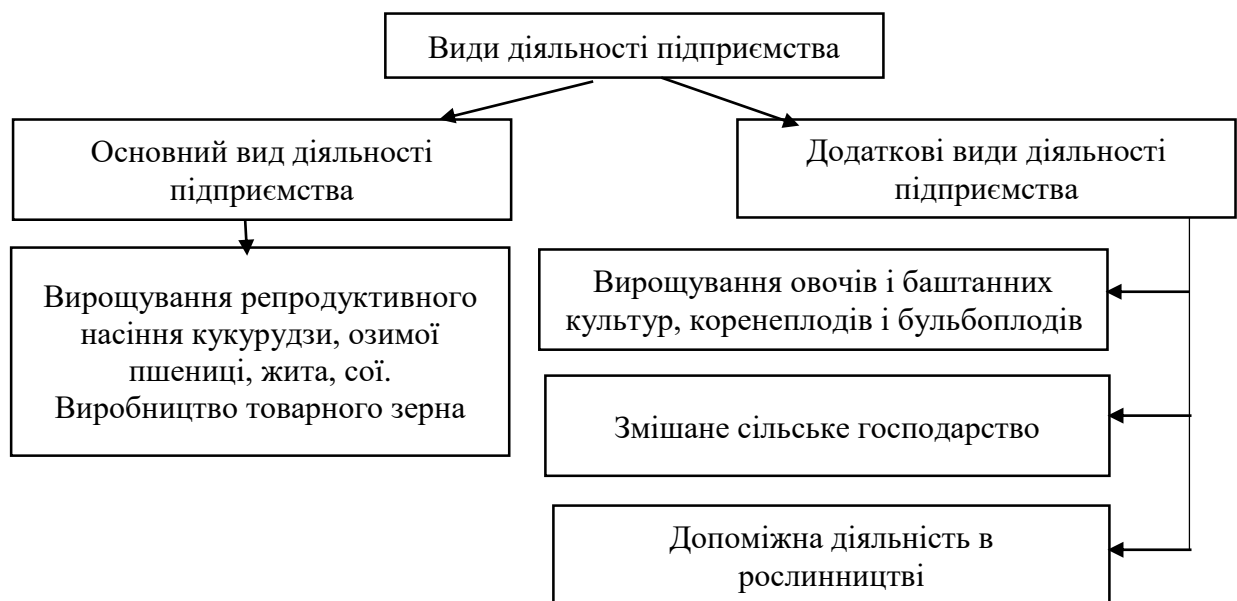


Рис. 2.1. Сфера діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Досліджуване підприємство має лінійно-функціональну структуру управління (додаток А). Дана структура управління належить до найбільш поширених, традиційних організаційних структур, адже поєднує переваги лінійної, яка передбачає чіткість підпорядкування, та функціональної, що передбачає спеціалізацію, структур.

Дослідимо переваги обраної керівництвом підприємства структури управління для його діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Переваги обраної структури управління для підприємства, 2020-2024 рр.

Перевага	Характеристика
Єдиноначальність	Чіткий ланцюг команд та високу дисципліну, завдяки тому, що кожен лінійний керівник отримує розпорядження, вказівки та накази строго від свого безпосереднього начальника
Спеціалізація високого рівня	Функціональні підрозділи включають висококваліфікованих фахівців у відповідній сфері, що готують рішення та консультують лінійних керівників
Ефективне використання ресурсів	Спостерігається економія на масштабі та раціональне використання ресурсів завдяки наявності спеціалізації
Менше навантаження на лінійне керівництво	Наявність спеціалізованих фахівців, експертів у певних функціональних сферах звільняє лінійне керівництво від необхідності мати глибокі знання в різних спеціалізованих сферах
Стимулювання розвитку	Персонал має чіткий напрямок розвитку кар'єри та професіоналізму в межах обраної функціональної сфери

Разом з тим, провівши інтерв'ю з керівниками та спеціалістами досліджуваного підприємства, нами були виявлені проблемні зони в системі управління підприємством (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Проблемні зони обраної структури управління для підприємства, 2020-2024 рр. [результати інтерв'ю]

Проблема	Характеристика
1	2
Виникнення конфліктів	Через відсутність у функціональних керівників виконавчої влади, але необхідність надання обов'язкових для виконання рекомендацій, іноді між ними та лінійним керівництвом виникають конфлікти

1	2
Спеціалізація високого рівня	Функціональні підрозділи включають висококваліфікованих фахівців у відповідній сфері, що готують рішення та консультують лінійних керівників
Недостатня гнучкість та сповільнення прийняття рішень	Необхідність узгодження рішень через кілька функціональних служб може сповільнювати прийняття рішень, особливо в умовах необхідності швидкого реагування
Високе навантаження на вище керівництво	Конфлікти, що виникають між функціональними підрозділами та лінійними керівниками має вирішувати керівник підприємства, таким чином у останнього можливе інформаційне перевантаження
Обмежена відповідальність	Успіх підприємства залежить від ефективності діяльності всіх функціональних та лінійних підрозділів, тому чітко визначити внесок кожного у спільний успіх або невдачу складно

Не зважаючи на наявність проблемних зон в системі функціонування обраної структури управління, на нашу думку та на думку опитаних, вона є достатньо ефективною. Визначені проблеми можна усунути, зокрема, завдяки удосконаленню системи взаємодії та комунікації в колективі підприємства, а також розвитку методів прийняття управлінських рішень.

Всі члени колективу об'єднані спільною місією, яка до речі, чітко не сформульована, ціллю та завданнями. Опитавши керівництво підприємства щодо місії його існування та розвитку, нами була сформульована його місія – сприяти забезпеченню продовольчої безпеки та добробуту українського суспільства, шляхом ведення сталого виробництва високоякісної, екологічно чистої сільськогосподарської продукції рослинництва, що передбачає ефективне управління земельними ресурсами на основі багаторічного досвіду і передових агротехнологій, зберігаючи повагу до українських сільськогосподарських традицій.

Щодо мети, яку встановило керівництво на стратегічний період, то – це зайняти лідерські позиції серед аграрних виробників Полтавського регіону за показниками врожайності, якості та обсягами виробництва і реалізації зернових та бобових культур, забезпечуючи тим самим стабільне зростання економічної ефективності, а також соціальної відповідальності підприємства.

За допомогою даних табл. 2.3 проаналізуємо основні цілі діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Система середньострокових цілей підприємства, 2020-2024 рр.

Ціль	Характеристика
Досягнути операційної ефективності	збільшити середню урожайність ключових культур на 15,0-20,0 %;
	підтримувати рівень перевищення урожайності, порівняно з середньорегіональними показниками щонайменше на 5,0-10,0%
	оптимізувати земельний банк з метою підвищення ефективності використання земель
Підтримувати фінансову стабільність	збільшувати чистий прибуток підприємства щорічно на 8,0-10,0 %
	диверсифікувати джерела доходу та прибутку за рахунок розширення послуг, виходу на нові ринки збуту
Забезпечити безперервний технологічний розвиток	застосовувати та розвивати технології екологічного землеробства
	застосовувати новітні технології в системі удобрення та захисту сільськогосподарських культур
Забезпечити ефективне управління персоналом задля запобігання кадровим ризиками	управляти рухом персоналу, плинністю кадрів та утримувати її на рівні не вище 5,0 %
	забезпечити умови для професійного розвитку, в першу чергу агрономічного та технічного персоналу
	контролювати рівень мотивації праці персоналу, зокрема шляхом систематичного підвищення рівня оплати його праці – не менше 8,0 % щорічно
	підтримувати високий рівень лояльності персоналу

Серед завдань, які визначало керівництво задля досягнення наведених цілей за досліджуваний 2020-2024 рр., можемо виокремити наступні:

- 1) провести діагностику ґрунту на оброблюваних площах підприємства задля формування електронних карт полів;
- 2) закупити нове обладнання, зокрема сівалки точного висіву, що має на меті підвищити якість посіву;
- 3) розробити та впровадити оновлені сівозміни з метою відновлення та підтримки родючості ґрунтів;
- 4) укласти не менше 5-ти довгострокових контрактів з оптовими контрагентами для гарантованого збуту 70% прогнозованого врожаю;

5) модернізувати складське обладнання з метою забезпечення кращих умов зберігання та зменшення втрат урожаю;

6) розробити та затвердити систему бюджетування на наступний фінансовий рік, яка акцентує увагу на контролі операційних витрат;

7) організувати професійне навчання для агрономічного та технічного персоналу.

Важливою складовою менеджменту підприємства, яка прямо впливає на рівень досягнення поставлених цілей, ефективне виконання завдань, сформованих задля їх досягнення – є стиль керівництва. Шляхом проведення інтерв'ю з різними групами персоналу, спостереження, нами був визначений наступний стиль лідерства, до якого тяжіє керівництво досліджуваного підприємства – ситуативний авторитарно-демократичний з домінуванням авторитарних елементів.

За допомогою даних табл. 2.4 охарактеризуємо наявний стиль керівництва на підприємстві.

Таблиця 2.4

Характеристика стилю лідерства, притаманного менеджменту підприємства, 2020-2024 рр.

Елемент	Характеристика
Авторитарний стиль	
Тяжіння до одноосібного прийняття рішень	керівник зосереджує владу у своїх руках та, фактично, одноосібно приймає рішення щодо:
	- впровадження сівозмін та технологій вирощування, обробітку та захисту;
	- великі закупівлі та укладення контрактів щодо продажу зерна;
	- дисципліни на підприємстві (жорсткий контроль, вказівки не обговорюються і є обов'язковими до виконання);
Ієрархічність та оперативність	- дотримання жорстких правил ієрархії;
	- одноосібне прийняття рішень та увага дисципліні збільшує оперативність реагування та виконання завдань;
	- керівник безпосередньо керує всіма підрозділами.
Демократичний стиль	
Консультування	керівник радиться з ключовими спеціалістами, функціональними фахівцями щодо технічних, технологічних питань, а також шляхів досягнення цілей. Фактично, він збирає думки експертів, але не делегує повноваження

Продовж. табл. 2.4

1	2
Надання більшої свободи персоналу в поза пікові періоди	- в міжсезоння послабляється контроль діяльності персоналу;
	- більш широкі повноваження надаються персоналу щодо виконання допоміжних, обслуговуючих, ремонтних робіт;
	- обмежене втручання в діяльність функціональних служб
Патерналізм	
Батьківський стиль	в поведінці керівника відображається позиція особистої відповідальності за персонал. Персонал звертається до керівника за необхідною допомогою (фінансовою, побітовою) і отримує її.

На формування описаного стилю лідерства вплинуло, на наш погляд, ряд факторів (рис. 1.2).

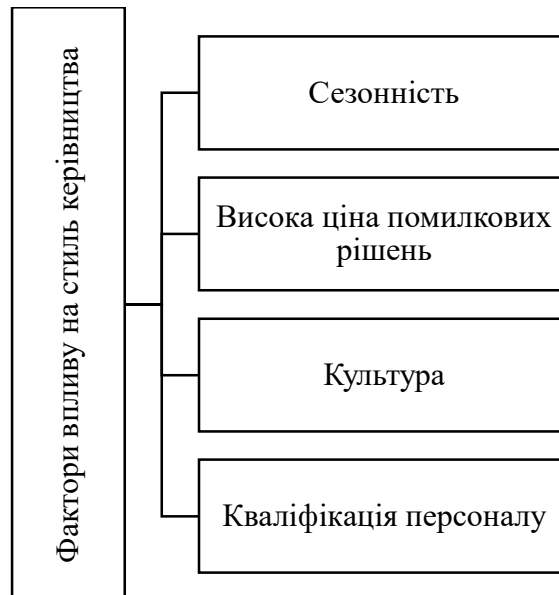


Рис. 2.2. Фактори, що вплинули на формування ситуативного авторитарно-демократичного стилю лідерства керівника підприємства, 2020-2024 рр.

Розглянемо їх детальніше. Сезонність аграрного виробництва та бізнесу робить необхідним жорстку мобілізацію всіх видів ресурсів, в т. ч. й людських у критичні періоди, такі як, наприклад, сівба, збір урожаю, а це, у власну чергу, вимагає авторитарних рішень, які підвищують оперативність, чіткість та дисципліну виконання.

Помилка в агровиробництві, або ж у поводженні із агротехнікою може призвести до втрати значної частини врожаю, як у кількісному, так і в якісному вираженні, тому остаточне прийняття рішень керівник залишає за собою.

Культурний фактор та його суттєвий вплив пов'язаний із традиціями в українському сільському господарстві, які передбачають збереження високого авторитету керівника, який крім того, у досліджуваному підприємстві є його засновником.

Фактор впливу пов'язаний із кваліфікацією персоналу полягає в тому, що керівник бере на себе більше контролю та відповідальності за виконання завдань через відчуття браку висококваліфікованих кадрів.

Отже, для досліджуваного підприємства характерний жорсткий, але гнучкий авторитарний стиль, який дозволяє швидко реагувати на виробничі виклики та виклики сучасного бізнес-середовища, водночас керівник використовує експертні висновки ключових фахівців та підтримує лояльність персоналу, шляхом ситуативного застосування особистісного підходу.

Наступним елементом нашого дослідження буде оцінка обраної стратегії функціонування підприємства. Згідно аналізу особливостей діяльності, управління та цілей і завдань підприємства, ми схилиємося до того, що досліджуваний суб'єкт господарювання застосовує стратегію концентрованого зростання (рис. 2.3).

Корпоративна стратегія досліджуваного підприємства, з метою підвищення стійкості доповнюється стратегією вертикальної інтеграції та диверсифікації. Ця стратегія дозволяє контролювати кінцеву вартість продукту, зменшуючи залежність від посередників. Підприємство практикує застосування повного циклу виробництва – від підготовки насіннєвого матеріалу до зберігання та реалізації.

Підприємство намагається розвивати власну логістику та зберігання, тим самим сприяючи мінімізації втрат та прагнучи контролювати терміни продажу, уникаючи цінових коливань ринку.

Хоча основний фокус керівництво підприємства залишає на

рослинництві, воно також прагне розвивати суміжні сфери, задля розпорошення ризиків та більш оптимального використання активів підприємства у міжсезонний період.

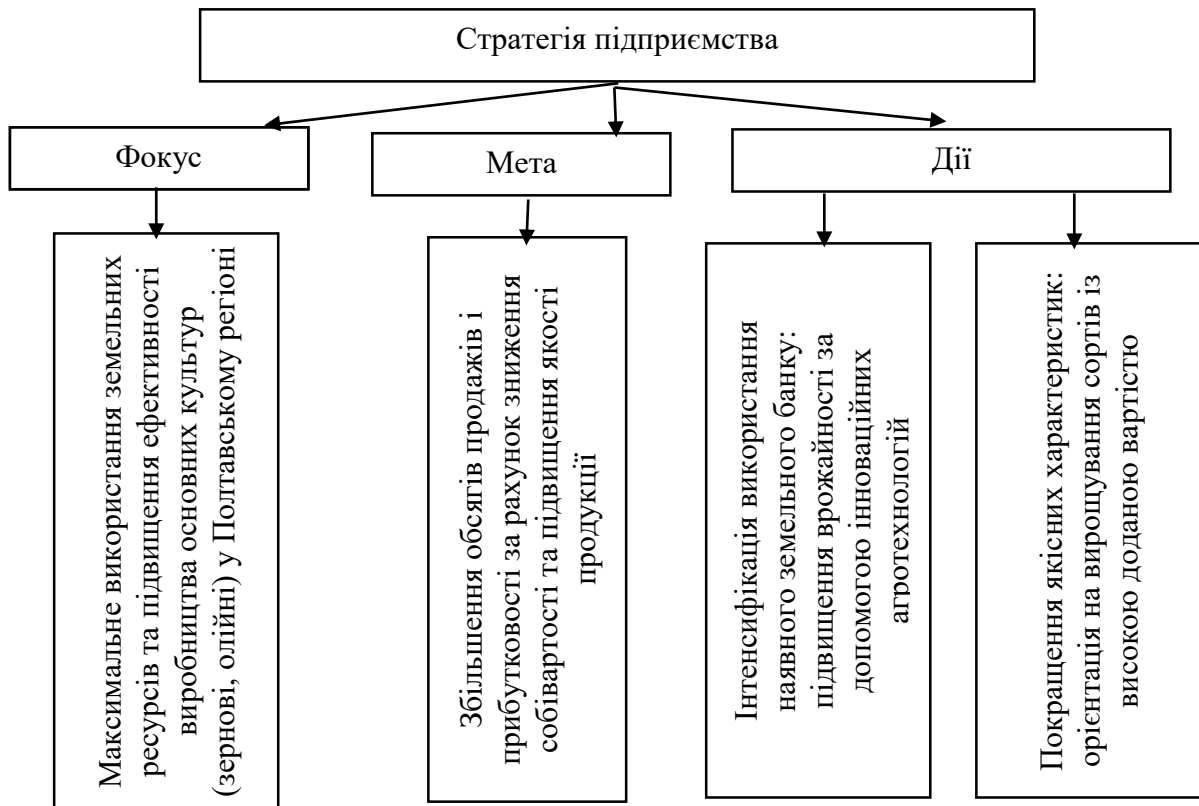


Рис. 2.3. Характеристика корпоративної стратегії підприємства, 2020-2024 рр.

Надання послуг з обробки землі та збирання врожаю меншим фермерським господарствам або власникам паїв, створює для підприємства можливості генерації додаткового доходу, а також більш оптимально використовувати технічні засоби.

Отже, досліджуване приватне аграрне підприємство має чітко сформульовані цілі, досягненню яких сприяє обрана стратегія концентрованого зростання, підсилена вертикальною інтеграцією та диверсифікацією. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує спеціалізоване управління з високим рівнем дисципліни, а ситуативний авторитарно-демократичний стиль лідерства дозволяє успішно балансувати між оперативністю, директивністю управління та підтримкою лояльності

персоналу, що загалом характеризує підприємство як економічно стійке, цілеспрямоване та ефективно кероване в сучасних умовах нестабільного функціонування бізнес-середовища.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Продовжимо наш аналіз досліджуваного підприємства досліджуючи показники системи управління персоналом, як важливого елементу в системі управління конкурентоспроможністю будь-якого господарюючого суб'єкту.

За допомогою даних табл. 2.5 простежимо динаміку чисельності персоналу за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Облікова чисельність персоналу на кінець року, осіб	26	26	27	28	28	2	7,7
з них: чоловіки	22	22	23	24	23	1	4,5
частка чоловіків в структурі колективу, %	84,6	84,6	85,2	85,7	82,1	-2,5	x
жінки	4	4	4	4	5	1	25,0
частка жінок в структурі колективу, %	15,4	15,4	14,8	14,3	17,9	2,5	x

Аналізуючи дані табл. 2.5, можемо спостерігати деякі позитивні тенденції в зміні облікової чисельності персоналу – збільшення на одну особу або 7,7 %, зокрема чисельність працівників чоловічої статі збільшилася на 4,5 % або 1 особу, а жіночої – на 25,0 % (також на 1 особу), порівняно з 2020 р. В структурі облікової чисельності персоналу більша частка належить працівникам чоловічої статі – в середньому 84,4 %, але за досліджуваний

період вона зменшилася на 2,5 в. пт, за рахунок збільшення частки жінок в колективу.

Основні засоби підприємства також відіграють важливу роль у забезпеченні успішного його функціонування. Проаналізуємо рівень забезпечення та стан основних засобів підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка рівня забезпеченості та стану основних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Основні засоби, тис. грн на початок року	20266,7	23170,7	49683,4	50919,4	61938,8	41672,1	205,6
на кінець року	23170,7	49683,4	50919,4	61938,8	62712,6	39541,9	170,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	21718,7	36427,1	50301,4	56429,1	62325,7	40607,0	187,0
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	10060,8	11393,5	12453,2	13614,3	16370,9	6310,1	62,7
на кінець року	11393,5	12453,2	13614,3	16370,9	19110,8	7717,3	67,7
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	10727,2	11923,4	13033,8	14992,6	17740,9	7013,7	65,4
Рівень зносу основних засобів, % на початок року	49,6	49,2	25,1	26,7	26,4	-23,2	x
на кінець року	49,2	25,1	26,7	26,4	30,5	-18,7	x
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	49,4	32,7	25,9	26,6	28,5	-20,9	x

Аналіз даних табл. 2.6 вказує на наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. Так, вартість основних засобів в підприємстві в 2024 р., порівняно з 2020 р., на початок року збільшилася в 2,1 рази (на 41672,1 тис. грн), а на кінець року – в 1,7 рази (39541,9 тис. грн). Середньорічна вартість основних засобів зросла в 1,9 разів (на 40607,0 тис. грн). Негативні тенденції спостерігалися щодо зносу основних засобів – він збільшився на початок року на 62,7 % (6310,1 тис. грн), а на кінець

року – на 67,7 % (7717,3 тис. грн); середньорічний знос основних засобів збільшився на 65,4 % (7013,7 тис. грн). Середньорічний рівень зносу зменшився на 20,9 в. пт і мав значення в 2024 р. 28,5 %, що свідчить про тенденцію більш швидшого оновлення основних засобів, порівняно з їх зношенням.

Далі визначимо ефективність використання основних засобів підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка ефективності використання основних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Фондомісткість, тис. грн	1,96	2,21	3,23	3,09	2,39	0,43	21,9
Фондоозброєність, тис. грн /особу	2753	4825	6495	6096	6416	3663	133,1
Фондовіддача, тис. грн	0,51	0,45	0,31	0,32	0,42	-0,09	-17,6
Рентабельність основних засобів, %	8,4	9,1	5,2	4,1	5,0	-3,4	x

Аналіз даних табл. 2.7, щодо ефективності використання основних засобів в підприємстві вказує на переважання негативних тенденцій, зокрема у 2024 р., порівняно з 2020 р.: збільшилася фондомісткість на 21,9 %, а фондівіддача зменшилася на 17,6 %; рентабельність основних засобів також зменшилася на 3,4 в. пт і в 2024 р. склала 5,0 %. Показник фондоозброєності збільшився в 1,3 рази (на 3663,0 тис. грн). Вказані тенденції вказують на прискорення темпів оновлення основних засобів, порівняно із темпами приросту показників чистого доходу та чистого прибутку. Отже, доцільно приділити більшу увагу підвищенню ефективності використання основних засобів на підприємстві.

Оборотні засоби підприємства, їх структура також визначають рівень ефективності та безперебійності функціонування підприємства. З огляду на це,

дослідимо динаміку забезпеченості та складу оборотних засобів підприємства в досліджуваному періоді 2020-2024 рр. (табл. 2.8).

Аналізуючи дані табл. 2.8, можемо зробити висновок, що за досліджуваний період 2020-2024 рр. вартість оборотних засобів досліджуваного підприємства зростала.

Таблиця 2.8

**Динаміка забезпеченості та структури оборотних засобів
підприємства, 2020-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Вартість оборотних засобів на початок року	50873,4	53947	54928,4	67774,8	67569,1	16695,7	32,8
Вартість оборотних засобів на кінець року	53947	54928,4	67774,8	67569,1	82514,6	28567,6	53,0
Середньорічна вартість оборотних засобів	52410,2	54437,7	61351,6	67672	75041,9	22631,7	43,2
Запаси	281777,5	26153,1	23163,5	18465,3	27154,9	-254622,6	-90,4
в т. ч. готова продукція	25743,5	19000	13785	14520	16570,5	-9173,0	-35,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	19975,4	20636,5	36685,9	42921,6	46830,9	26855,5	134,4
Гроші та їх еквіваленти	116,9	613,8	2069,2	226,5	259,7	142,8	122,2
Витрати майбутніх періодів	5677,2	7525	5826,2	6585,7	8269,7	2592,5	45,7

Так, на початок року даний показник у 2024 р., порівняно з 2020 р., збільшилася на 32,8 % (16695,7 тис. грн), на кінець року – на 53,0 % (28567,6 тис. грн), середньорічна вартість зросла на 43,2 % (22631 тис. грн). В структурі оборотних засобів найбільша частка належить дебіторській заборгованості за товари, роботи та послуги і її обсяг збільшився в 1,3 рази (26855,5 тис. грн), на другому місці – запаси, їх обсяг зменшився на 90,4 %, головним чином за рахунок зменшення обсягу готової продукції (на 35,6 %). Гроші та їх

еквіваленти збільшилися в 1,2 рази (на 142,8 тис. грн), витрати майбутніх періодів – на 45,7 %.

Далі з'ясуємо рівень ефективності використання оборотних засобів за допомогою даних табл. 2.9 за період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.9

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,695	1,041	0,884	0,815	1,002	0,307
Коефіцієнт завантаження	1,439	0,960	1,131	1,226	0,998	-0,441
Тривалість одного обороту, днів	525	350	413	448	364	-161

Рівень ефективності використання оборотних засобів за 2020-2024 рр. мала позитивні тенденції до зростання. Так, коефіцієнт оборотності оборотних засобів підприємства збільшився на 0,307 в. пт, а коефіцієнт завантаження, відповідно, зменшився на 0,441 в. пт., що позитивно вплинуло на зменшення тривалості обороту оборотних засобів на 161 день, або на 31,0 %. Отже, оборотність оборотних активів прискорилося.

За допомогою даних табл. 2.10 проаналізуємо динаміку результатів фінансово-економічної діяльності підприємства за період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.10

**Динаміка основних показників результатів фінансово-економічної
діяльності підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	36429,2	56695,2	54255,1	55178,0	75191,2	38762,0	106,4
Інші операційні доходи, тис. грн	19,9	-	-	19,9	205,5	185,6	932,7

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	36449,1	24037,2	31858,9	26220,7	30098,6	-6350,5	-17,4
Інші операційні витрати, тис. грн	17734,5	1224,4	1247,3	1497,4	2600,4	-15134,1	-85,3
Інші витрати, тис. грн	1214,8	19972,5	12025,9	20479,2	33506,0	32291,2	2658,1
Всього операційні витрати, тис. грн	11474,8	45234,1	45132,1	48197,3	66205,0	54730,2	477,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн прибуток	6025,0	11461,1	9123	6980,7	8986,2	2961,2	49,1
Рівень рентабельності, %	16,5	47,7	28,6	26,6	29,9	13,3	x

Дані табл. 2.10 вказують на переважання позитивних тенденцій в системі фінансово-господарської діяльності підприємства за період 2020-2024 рр. Зокрема обсяг чистого доходу від реалізації продукції збільшився на 38762,0 тис. грн або в 2,1 рази, а інші операційні доходи – більш, ніж в 10,3 рази (на 185,6 тис. грн). При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилася на 17,4 % (6350,5 тис. грн), завдяки застосуванню ресурсозберігаючих технологій та оптимізації витрат на збут. Також спостерігалось зменшення обсягу операційних витрат на 15134,1 тис. грн (85,3 %), але значно збільшилися інші витрати – в 26,6 рази. Чистий прибуток збільшився на 49,1 % або на 2961,2 тис. грн, відповідно рівень рентабельності в 2024 р. становив 29,9 %, що на 13,3 в. пт більше показника базисного року.

На ефективність діяльності підприємства великий вплив має ефективність управління персоналом підприємства (табл. 2.11).

Отже, можна констатувати той факт, що ефективність управління персоналом на підприємстві за досліджуваний період 2020-2024 рр. мала стабільну тенденцію до зростання. Витрати на оплату праці збільшилися на 44,4 % (1491,5 тис. грн), в т.ч. середньомісячна оплата праці збільшилася на

34,1 % (3670,5 тис. грн). При цьому ефективність витрат на оплату праці також зростала, адже показник зарплатовіддачі збільшився на 42,9 % або 4,7 грн, що вказує на те, що кожна гривня витрачена на оплату праці принесла 15,51 грн доходу, відповідно показник зарплатоємності зменшився на 0,03 грн.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників ефективності використання персоналу
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Витрати на оплату праці, грн	3356160	3810720	4013820	4459800	4847616	1491456	44,4
Середньомісячна оплата праці, грн	10756,9	12213,9	12388,3	13273,2	14427,4	3670,5	34,1
Зарплатовіддача, грн	10,85	14,88	13,52	12,37	15,51	4,7	42,9
Зарплатоємність, грн	0,09	0,07	0,07	0,08	0,06	-0,03	-30,0
Продуктивність праці, тис. грн / особу	1401,1	2180,6	2009,4	1970,6	2685,4	1284,3	91,7

Продуктивність праці збільшилася на 91,7 % в досліджуваному періоді, або на 1284,3 тис. грн.

Отже, проведений техніко-економічний аналіз вказує на переважання позитивних тенденцій в діяльності підприємства за період 2020-2024 рр., зокрема підприємство прибутково та стабільно провадило власну діяльність, приділяючи увагу управлінню ефективністю та оновленню власних активів, персоналу, що вказує не лише на вірно обрану політику та стратегію функціонування, але й на значний потенціал функціонування.

2.3. Аналіз практики реалізації соціальних проектів на підприємстві

З метою аналізу практики реалізації соціальних проектів на

досліджуваному підприємстві нами було проведене інтерв'ю з представниками адміністрації щодо переліку соціальних проектів та ініціатив в досліджуваному періоді 2020-2024 рр. (рис. 2.4).

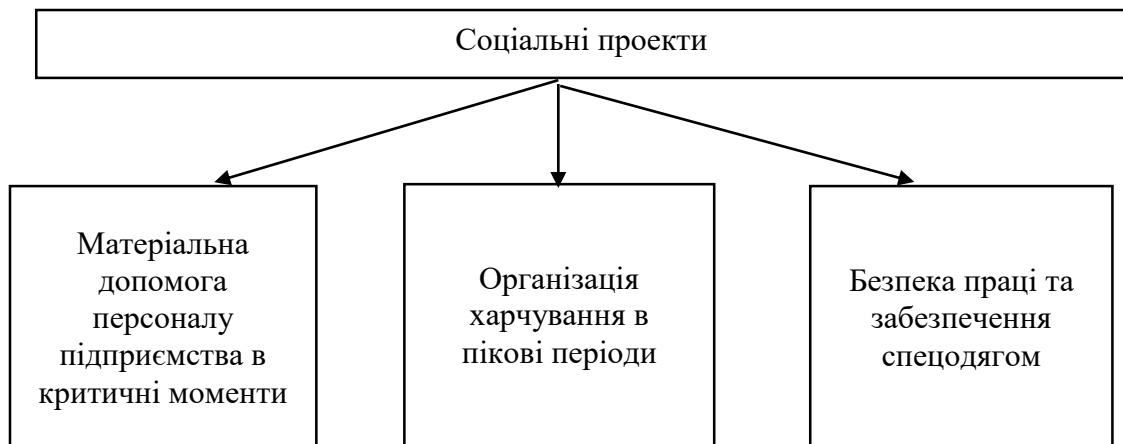


Рис. 2.4. Соціальні проекти, що були реалізовані на рівні підприємства, спрямовані на його персонал, 2020-2024 рр. [результати інтерв'ю]

Перша соціальна ініціатива, пов'язана із наданням матеріальної допомоги персоналу, що полягає у наданні цільової фінансової допомоги співробітникам: на лікування, весілля, народження дитини, на поховання, а також з 2022 р. була передбачена допомога щодо ліквідації наслідків військової агресії з боку росії. Головною метою реалізації даної ініціативи керівництво досліджуваного підприємства вбачає у підтримці лояльності персоналу та підвищення рівня соціального захисту.

Проект організації харчування у пікові періоди передбачає забезпечення безкоштовним гарячим харчуванням працівників, що працюють на полі, під час посівної та збору врожаю, враховуючи той факт, що навантаження у дані періоди на робітників є найвищим.

Керівництво, реалізуючи даний проект, має на меті підвищити операційну ефективність та якість виконання завдань, враховуючи сезонні навантаження.

Третя соціальна ініціатива, що систематично реалізується підприємством – забезпечення безпекових умов праці та спецодягом

відповідний виробничий персонал. Даний проект реалізується через регулярне оновлення спецодягу та проведення обов'язкових цільових інструктажів. Реалізуючи дану ініціативу, керівництво не лише виконує відповідні законодавчі вимоги, але й намагається запобігати травматизму.

За допомогою даних табл. 2.12 простежимо витрати підприємства на реалізацію першої соціальної ініціативи.

Таблиця 2.12

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

Показник	Випадків в середньому на рік	Середня сума	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
			2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Допомога на лікування	2-3	5,0	10,0	15,0	15,0	20,0	20,0	10,0	100,0
Допомога у зв'язку із народженням дитини	0-1	7,0	-	7,0	-	7,0	7,0	7,0	-
Допомога у зв'язку із весіллям	0-1	5,0	5,0	-	-	5,0	-	-5,0	-
Допомога на поховання	0-1	10,0	10,0	-	10,0	15,0	15,0	5,0	50,0
Допомога на ліквідацію наслідків військової агресії*	2-3	15,0	-	-	30,0	45,0	30,0	30,0	-
Резервний преміальний фонд	1	2,0**	54,0	54,0	54,0	56,0	56,0	2,0	3,7
Разом	х	х	69,0	61,0	94,0	128,0	108,0	39,0	56,5

Примітки:

* включає допомогу, пов'язану із забезпеченням членів сімей співробітників, призваних до лав ЗСУ;

** передбачає додаткове преміювання всього персоналу до свята у розмірі 2,0 тис. грн / особу

Отже, аналізуючи дані табл. 2.12, можемо зазначити, що витрати на соціальну ініціативу спрямовану на матеріальну допомогу персоналу досліджуваного підприємства в 2024 р., порівняно з 2020 р., збільшилася на

56,5 % або 39,0 тис. грн. Головним чином це пов'язано із появою витрат з боку керівництва підприємства, спрямованих на допомогу працівникам, у яких близькі були долучені до лав ЗСУ.

Щодо другого соціального проекту – організації харчування у пікові виробничі періоди, то враховуючи, що в середньому дані періоди охоплюють близько 75 днів. Типове меню обіду: борщ / суп, друга страва з м'ясом, овочевий салат, компот, хліб. Згідно представлених нам даних, проаналізуємо динаміку витрат на харчування виробничого персоналу в сезонні періоди (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка витрат підприємства на харчування виробничого персоналу в сезонні періоди, 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середня вартість одного обіду, грн	70,0	80,0	100,0	120,0	135,0	65,0	92,9
Вартість харчування, грн / день	910,0	1040,0	1300,0	1560,0	1755,0	845,0	92,9
Витрати на доставку обідів на поле, грн / день	120,0	135,0	225,0	260,0	275,0	155,0	129,2
Вартість доставки, тис. грн	9,0	10,1	16,9	19,5	20,6	11,6	128,9
Загальна вартість проекту, тис. грн	-	-	30,0	45,0	30,0	30,0	-
Загальні витрати по проекту на весь термін реалізації, тис. грн	77,3	88,1	114,4	136,5	152,3	75,0	97,0

Отже, загальні витрати на забезпечення реалізації проекту, спрямованого на забезпечення харчування виробничого персоналу підприємства в сезонні пікові періоди в 2024 р., порівняно з 2020 р., збільшилися на 97,0 %. Збільшення вартості в розрізі років пов'язано з високою інфляцією, та здорожченням деяких продуктів, наприклад пального для доставки, комунальних послуг, які також закладені у вартість обідів.

Сукупні витрати підприємства на даний соціальний проект протягом досліджуваного періоду становили близько 492,4 тис. грн.

Щодо третього соціального проекту, що реалізується підприємством – «Безпека праці та забезпечення спецодягом», то керівництво керується ст. 19 Закону України «Про охорону праці» [53], згідно якої витрати на охорону праці для підприємств, що використовують найману працю, мають становити не менше 0,5% від фонду оплати праці за попередній рік.

Для виробничого персоналу досліджуваного підприємства (трактористів, механіків, робітників поля) основний комплект спецодягу та засобів індивідуального захисту, які обов'язково включають засоби захисту від пестицидів та агрохімікатів, від пилу та шуму, включає:

- костюм робочий (куртка та напівкомбінезон або штани), комбінезон;
- спецвзуття (черевики, напівчоботи);
- засоби захисту рук (рукавиці);
- респиратори;
- захист органів зору (окуляри захисні);
- засоби захисту органів слуху (наушники/беруші), призначені для роботи з гучною технікою.

Усереднені витрати на спецодяг та засоби індивідуального захисту по підприємству наведемо у додатку Б.

За допомогою даних табл. 2.14, проаналізуємо витрати на проект, спрямований на забезпечення вимог з охорони праці, що реалізувався досліджуваним нами підприємством за період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.14

**Динаміка витрат підприємства на соціальний проект з охорони праці,
2020-2024 рр., тис. грн**

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Літній спецодяг	40,0	45,0	50,0	55,0	60,0	20,0	50,0

Продовж. табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
Зимовий спецодяг	50,0	-	65,0	-	100,0	50,0	100,0
Спеціальні засоби індивідуального захисту	12,0	15,0	18,0	20,0	22,0	10,0	83,3
Інші витрати (навчання, аптечки, медогляд)	8,0	9,0	10,0	11,0	12,0	4,0	50,0
Разом	110,0	69,0	143,0	86,0	194,0	84,0	76,4

Отже, витрати підприємства на соціальний проект з охорони праці в звітному році, порівняно з базисним збільшилися на 76,4 % або 84,0 тис. грн / рік. Загальний кошторис проекту за період 2020-2024 рр. становить близько 550,0-600,0 тис. грн. Серед ключових статей витрат даного проекту – спецодяг, спеціальні засоби індивідуального захисту для роботи з агрохімікатами, що мають коротший термін служби, порівняно з спецодягом і тому є більш дорогими. Найбільш витратними роками були роки закупівлі зимового комплекту спецодягу. Згідно мінімальних законодавчих вимог щодо витрат на охорону праці, на кінець звітного періоду дані витрати по досліджуваному підприємству становили близько 194,0 тис. грн, але, варто зазначити, що фактичні потреби в якісному спецодязі та засобах індивідуального захисту перевищують цей мінімум.

З метою оцінки ефективності даних проектів, нами було проведено анкетне опитування 20-ти співробітників підприємства (додаток В).

Проаналізуємо отримані результати анкетування. Більшість опитаних (70 %) мають стаж роботи на даному підприємстві більше 5 років, що вже вказує на високий рівень лояльності персоналу, але з іншого боку це також зумовлено обмеженням вибору місця роботи в сільській місцевості. Серед опитаних 50,0 % – робітники.

Наведемо за допомогою даних табл. 2.15, результати опитування щодо задоволеністю соціальним проектом, спрямованого на забезпечення охорони праці на підприємстві.

Таблиця 2.15

Задоволеність персоналу підприємства безпекою праці та забезпеченістю спецодягом, 2020-2024 рр. [результати опитування]

Показник	Середня оцінка	Висновок
Якість спецодягу	4,2	Опитані демонструють високу задоволеність якістю спецодягу та взуття
Своєчасність забезпечення	4,4	Видача є систематичною, тому отримання спецодягу та ЗІЗ є своєчасною
Ефективність та якість засобів індивідуального захисту	3,8	Опитані виявили бажання отримувати більш сучасні засоби індивідуального захисту для роботи з агрохімікатами
Користь інструктажів	3,5	Навчання сприймається як обов'язкова формальність

Отже, можна стверджувати, що можна описаний соціальний проект реалізується успішно і загалом досягає мети – запобігати травматизму та забезпечувати комфортні умови праці.

На нашу думку, потенційним напрямком розвитку даного проекту є навчання та інструктажі. Для цього доцільно переглянути формат проведення навчання, зробивши акцент на практичних навичках, шляхом обрання інтерактивного підходу, з використанням реальних виробничих ситуацій, задля підвищення сприйняття навчального матеріалу та інструктажів та підвищення їх корисності.

Щодо проекту з організації харчування виробничого персоналу в пікові періоди, то результати опитування наведені в табл. 2.16.

Отже, соціальний проект із забезпечення виробничого персоналу харчуванням у пікові, сезонні періоди визнаний опитаними працівниками високоефективним та успішним (середні оцінки 4,0-4,5 балів з 5-ти). Важливо зазначити, що проект досягає своєї стратегічної мети – підвищити операційну ефективність та якість виконання виробничих завдань.

Таблиця 2.16

Задоволеність персоналу підприємства організацією харчування на сезонних роботах, 2020-2024 рр. [результати опитування]

Показник	Середня оцінка	Висновок
Якість та поживність обідів	4,3	Опитані зазначали якість та смак обідів вище середнього, або висловлювали повну задоволеність
Організація доставки, вчасність	4,0	Загалом позитивний висновок, але були деякі нарікання на вчасність доставки
Вплив на продуктивність праці	4,5	Опитані дали високу оцінку щодо зв'язку між забезпеченням поживного та смачного харчування та їх продуктивністю

Єдине на що, на нашу думку, варто звернути увагу – це на оптимізацію доставки обідів, адже оптимізуючи графік або маршрут доставки, можна уникнути додаткових простоїв виробничого персоналу в очікуванні обіду.

Опитування щодо задоволеності персоналу соціальним проектом, спрямованим на матеріальну допомогу дало можливість отримати наступні результати (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Задоволеність персоналу підприємства проектом «Матеріальна допомога персоналу підприємства в критичні моменти», 2020-2024 рр. [результати опитування]

Показник	Середня оцінка	Висновок
Достатність видів допомоги	3,9	Опитані продемонстрували достатньо високий рівень задоволеності, що зокрема викликано досить широким спектром допомоги
Прозорість процедури надання допомоги та справедливості в її розподілі	3,5	Деякі опитані не вважають процедуру розподілу матеріальної допомоги достатньо прозорою

Отже, згідно результатів опитування, персонал продемонстрував достатньо високий рівень задоволеності реалізацією зазначеного проекту. Але, на наш погляд, варто приділити більше уваги процедурі розподілу матеріальної допомоги (середній бал – 3,5), адже навіть при наявності

достатньо широкого спектру допомоги для невеликого підприємства, цей процес викликає у частини працівників сумніви щодо справедливості. Це може зменшити позитивний ефект від самого факту надання допомоги, стати джерелом внутрішнього незадоволення у працівників.

На нашу думку, якщо керівництво підприємства розробить та оприлюднить чіткі, зрозумілі критерії для отримання матеріальної допомоги, це може вирішити питання із недостатньою прозорістю даної процедури.

За допомогою даних рис. 2.5 простежимо результати опитування щодо оцінки персоналом загального рівня соціального захисту з боку підприємства.

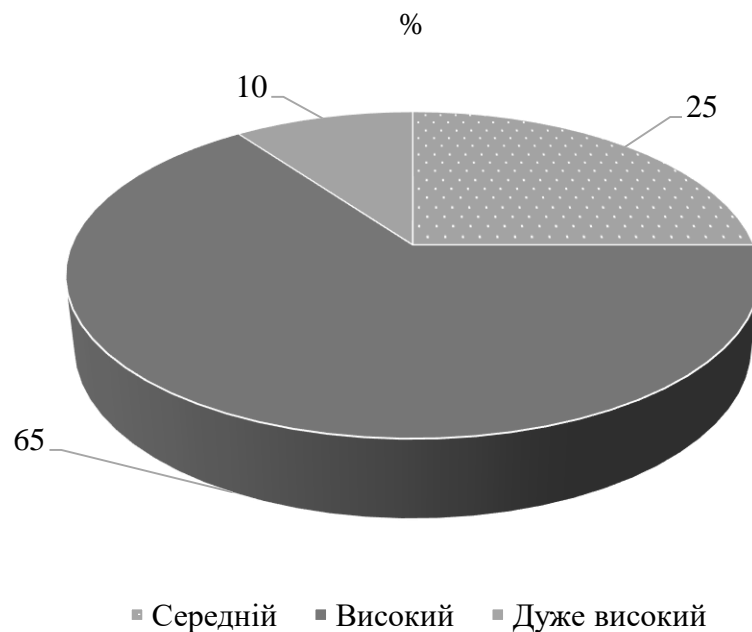


Рис. 2.4. Рівень задоволеності персоналу соціальним захистом, що забезпечується з боку керівництва підприємства, 2020-2024 рр. [результати опитування]

Отже, опитані продемонстрували досить високий рівень задоволеності – 65,0 % (13 осіб) вказали на те, що пропонований менеджментом підприємства рівень соціального захисту високий, 10,0 % (2 особи) зазначили, що він «дуже високий» і 25,0 % (5 осіб) зазначили, що він розвинений на середньому рівні.

Опитані також вказали, що серед реалізованих підприємством соціальних проектів, найбільш пріоритетним є проект «Безпека праці та

забезпечення спецодягом», він отримав 55% голосів, на другому місці за пріоритетністю знаходиться проект «Організація харчування» – 35,0 % і, відповідно, на третьому місці – проект із надання матеріальної допомоги (10 %).

Серед пропозицій опитаного персоналу – найчастіше зустрічалося медичне страхування, забезпечення медоглядів та більш активна участь у розвитку місцевої громади.

Варто зазначити, що із соціальних проектів, спрямованих на місцеву громаду, підприємство практикує земельну допомогу пенсіонерам та пайовикам. Вона включає або пільгові умови, або безоплатну допомогу у весняному обробітку присадибних ділянок (оранка, культивація), залежно від суб'єкту, на якого спрямовується допомога. Таким чином підприємство не лише зміцнює відносин із пайовиками, але й демонструє прояви соціально відповідальної поведінки.

Отже, досліджуване підприємство демонструвало в досліджуваному періоді 2020-2024 рр. соціально відповідальну поведінку відносно власного персоналу, активізувало фінансову політику щодо підтримки соціальних проектів, спрямованих на підтримку та забезпечення належних умов праці колективу, що відображається у зростанні витрат на соціальні ініціативи у звітному році, порівняно з базисним та у високому рівні задоволеності працівників.

Висновки до розділу 2.

1. Підприємство належить до аграрних підприємств Полтавського регіону, що спеціалізується на вирощуванні та реалізації продукції рослинництва (зернові, бобові та насіння соняшника). Обрана корпоративна стратегія – концентрованого зростання, доповнена вертикальною інтеграцією (що проявляється у розвитку власної логістики, зберігання продукції) та

диверсифікацією (що проявляється у наданні послуг). Обраний стратегічний набір забезпечує стабільне зростання та підвищення стійкості до ризиків.

2. Обрана лінійно-функціональна структура управління забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, спеціалізацію управління, а також підвищує виконавську дисципліну. Ефективному управлінню також сприяє обраний стиль керівництва – ситуативний авторитарно-демократичний.

3. Фінансово- господарська діяльність досліджуваного підприємства у 2020-2024 рр. характеризувалася стабільним зростанням фінансових результатів (чистий дохід від реалізації продукції зріс більш ніж у 2 рази, а чистий прибуток – на 49,1%) на тлі активізації інвестицій, спрямованих на оновлення основних засобів (середньорічна вартість зросла більше, ніж в 1,9 разів, а середньорічний знос зменшився на 20,9 в. пт) та високої ефективності використання персоналу (продуктивність праці зросла на 91,7 %), що відображає правильність обраної стратегії та політики функціонування, а також вказує на наявність значного потенціалу.

4. Підприємство реалізує соціальні, проекти за трьома напрямками: матеріальна допомога персоналу в критичні моменти їх життя, забезпечення умов безпеки праці та спецзахисту для працівників а також харчування у сезонні пікові періоди. Витрати на всі ці три проекти протягом досліджуваного періоду мали стійку тенденцію до зростання, так сукупні витрати зросли в середньому на 56,0-97,0% у 2024 р., порівняно з 2020 р.

5. Найбільш пріоритетним проектом був визнаний проект, щодо забезпечення безпеки праці та спецодягом (55,0 % голосів), загалом результатами його реалізації працівники задоволені. 75,0 % опитаних визначили власне задоволення рівнем соціального захисту з боку підприємства. Разом з тим, варто звернути увагу на забезпечення прозорості та зрозумілості процедури надання матеріальної допомоги, а також на систему навчання персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розвиток системи проектного управління на підприємстві

Формуючи пропозиції щодо розвитку проектного управління на досліджуваному підприємстві, варто зазначити, що проектний підхід застосовується досить на низькому рівні, враховуючи необхідність застосування методології та інструментарію проектного менеджменту.

Розвиток системи управління проектами на досліджуваному підприємстві пропонуємо через впровадження специфічного механізму розвитку, який, у першу чергу, орієнтований на керівника підприємства, який одночасно буде виступати у ролі Замовника та Спонсора та головних фахівців – майбутніх керівників проектів.

Пропонуємо, щоб даний механізм охоплював три рівні (рис. 3.1; 3.4; 3.5).



Рис. 3.1. Задачі, вирішення яких має бути забезпечене на I-му рівні «Ініціація та планування», рекомендовані для підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 54, с. 295-296]

Отже, на I-му рівні механізму управління проектами необхідно приділити час для генерації ідей, дослідження можливостей та обмежень середовища, а також потреб зацікавлених осіб, а також розробити базову концепцію проекту – основу для розробки операційного плану.

За допомогою даних табл. 3.1 наведемо більш детальну інформацію щодо змісту I-го етапу системи управління проектами.

Таблиця 3.1

Пропонований зміст та характеристика I-го рівня механізму управління проектами, рекомендованого для підприємства, 2026-2030 рр.

[власна розробка]

Етап	Завдання	Відповідальні	Інструменти та результат
1. Ідентифікація потреб та генерація ідей	Зібрати ідеї для реалізації на наступний рік	Керівник, фахівці	<i>Для ідентифікації потреб:</i> - анкетування, опитування; - спостереження
	1. Проаналізувати результати опитування персоналу; 2. Проаналізувати фінансові звіти; 3. Проаналізувати ризики		<i>Для генерації ідей:</i> - мозковий штурм; - SWOT-аналіз
			<i>Результат:</i> список ініціатив на рік
2. Дослідження середовища та потреб зацікавлених осіб	<i>Для кожної ініціативи:</i> 1. Визначити зацікавлені особи 2. Оцінити економічну та соціальну вигоду 3. Встановити цілі проекту згідно SMART-критеріїв	Головний бухгалтер, спеціалісти	Коротка анотація проекту – до однієї сторінки
3. Розробка концепції проекту	<i>Формалізація ініціативи:</i> - назва; - цілі проекту; - бюджет; - терміни реалізації; - учасники та керівник проекту; - ризики	Керівник проекту	Концепція проекту
4. Затвердження	Затвердження переліку проектів, бюджету та відповідальних	Керівник підприємства	Річний план проектів

Для підвищення оперативності та чіткості процесу ініціювання проекту та його представлення на загал, на наш погляд, доцільно розробити та

використовувати базову проектну документацію. Ми пропонуємо створити шаблон для опису проектів, якій ми розробили, спростивши пропоновані шаблони Project Charter [55], який ми представили у додатку Г.

З метою успішної генерації проектних ініціатив, пропонуємо використовувати метод мозкового штурму. Саме завдяки йому можливо отримати максимальну кількість ідей. Для ефективного проведення мозкового штурму доцільно керуватися наступними кроками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Пропонована схема мозкового штурму для працівників підприємства,
2026-2030 рр. [сформовано автором на основі 56-59]**

Етап	Активність	Вимоги
1. Формулювання	Необхідно чітко сформулювати завдання, або проблему	Зосередитися на головному
2. Організація	Визначити учасників	Кожен учасник має висловитися
3. Атмосфера	Вільна сприятлива, невимушена атмосфера, що сприяє обговоренню ідей	Комфортне, вільне висловлення ідей, ініціатив
4. Генерація	Запропонувати учасникам генерувати якомога більше ідей, не обмежуючись	Важлива кількість, а не якість
5. Правило критики	Заборона на будь-яку критику	Атмосфера вільного та беззастережного висловлювання

Мозковий штурм доцільно проводити, запрошуючи учасників – ключових фахівців на короткі сесії по 15-20 хв. для обговорення виявлених проблем та перспектив.

Наступний пропонований інструмент – SWOT-аналіз, який допомагає встановити та формалізувати сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища і таким чином ініціювати оптимальні рішення для перетворення слабких сторін у сильні, через відповідні проекти.

Дослідження середовища та потреб зацікавлених осіб також є важливою активністю на цьому етапі розробки проекту. Серед інструментів якими можна скористатися для цього:

- анкетування, опитування, що передбачає прямий збір інформації від зацікавлених осіб, щодо певної проблеми чи потреби;
- аналіз зацікавлених сторін, який передбачає визначення всіх осіб, на яких впливає проект, осіб, які впливають на проект та їх очікування;
- залучення експертної думки, завдяки якій отримується фінальна пріоритезація проектів та оцінка проектних ідей;
- перевірка цілі проекту на відповідність SMART-критеріям.

Для аналізу зацікавлених осіб ми пропонуємо використовувати такий інструмент, як матриця «Вплив / Інтерес» (рис. 3.2). Вона допомагає візуально класифікувати зацікавлених сторін на основі 2-х критеріїв:

1. «Вплив» – наскільки сильно особа / група може вплинути на рішення, хід або результат проекту.
2. «Інтерес» – наскільки сильно особа / група зацікавлена (позитивно / негативно) у результатах проекту.

Вплив	Низький інтерес	Високий інтерес
Високий	Квадрант 1: «Тримати в курсі»	Квадрант 2: «Посилена увага до управління,»
Низький	Квадрант 3: «Моніторити»	Квадрант 4: «Інформувати»

Рис. 3.2. Матриця «Вплив / Інтерес» щодо зацікавлених осіб по проекту, рекомендована для підприємства, 2026-2030 рр. [розроблено автором на основі 59]

Використовувати дану матрицю ми пропонуємо задля визначення подальшої стратегії взаємодії із стейкхолдерами, а не лише для їх ідентифікації. Згідно даної матриці ключовими зацікавленими сторонами

будуть ті, які потраплять у квадрант 2 матриці. Згідно них доцільно підтримувати постійну та тісну комунікацію. Саме їхні очікування мають бути задоволені, а для цього вони мають бути враховані при плануванні.

Стейкхолдери, які потрапили у квадрант 1 можуть не цікавитися деталями, але, варто враховувати, що вони мають силу та владу закрити або суттєво змінити проект. Тому їх теж доцільно періодично інформувати, не перевантажуючи при цьому їх зайвою інформацією, але звертаючись до виявлених їх інтересів та забезпечуючи виконання їх вимог.

Зацікавлені особи, які потрапили до квадранту 4 можуть виявитися ентузіастами або, навпаки, критиками, але, враховуючи, що їхній вплив обмежений, достатньо буде регулярно надавати їм певну інформацію щодо проекту та очікуваних результатів, тим самим знімаючи певні непорозуміння, або ж заручаючись додатковою підтримкою.

Стейкхолдери, які потрапили у квадрант 3, для команди проекту не представляють інтерес, з ними взаємодіяти потрібно мінімально, але слідкувати, моніторити, щоб їх статус не змінився (перехід в інший квадрант матриці).

Загалом можемо визначити етапи застосування пропонованого інструменту (рис. 3.3).

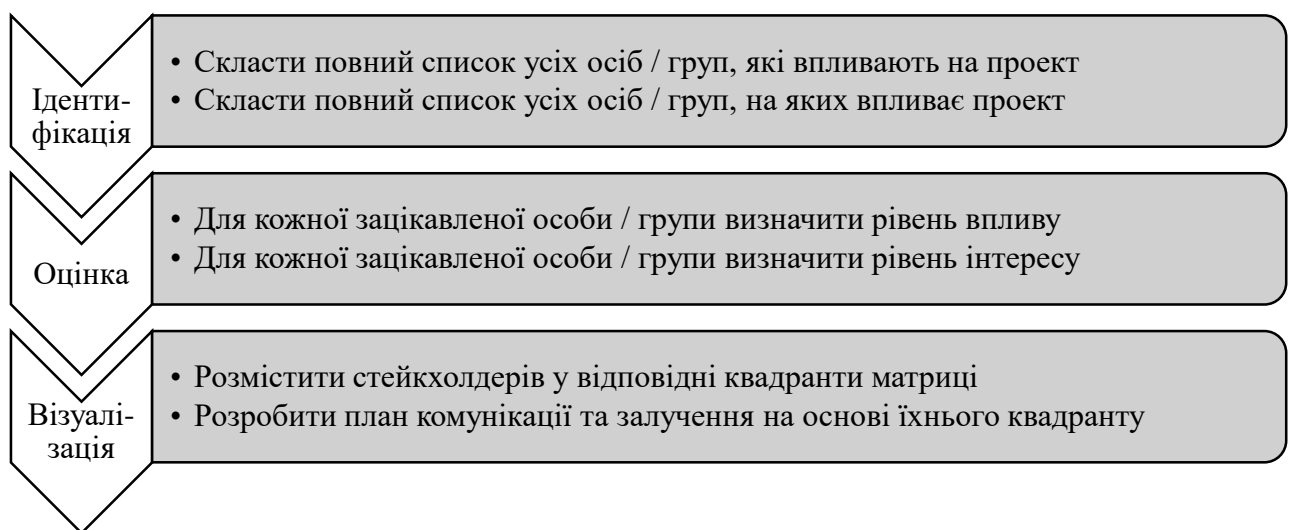


Рис. 3.3. Етапи аналізу зацікавлених сторін, пропоновані підприємству, 2026-2030 рр. [розроблено автором]

II-й рівень пропонованого механізму управління проектами є рівень «Реалізація» (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Задачі, вирішення яких має бути забезпечене на II-му рівні «Реалізація», рекомендовані для підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 61, с. 13-18]

Цей рівень управління проектами, фактично, перетворює план на дії, спираючись на обов'язковий контроль. Більш детально діяльність на даному етапі розглянемо за допомогою даних табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Пропонований зміст та характеристика II-го рівня механізму управління проектами, рекомендованого для підприємства, 2026-2030 рр.

[власна розробка]

Етап	Завдання	Відповідальні	Інструменти та результат
1	2	3	4
1. Деталізація плану та бюджету проекту	Розбивка проекту на етапи: Хто? Що? Коли?	Керівник проекту	План-графік (календарний план) Матриця відповідальності <i>Результат:</i> план; чек-лист (для контролю)
2. Реалізація та управління змінами	Координація робіт керівником проекту, відстеження змін, подача на затвердження керівнику підприємства ключових змін	Керівник проекту, керівник підприємства	Фіксація змін (журнал, бланк)

1	2	3	4
3. Міжпроектна комунікація	Регулярні, короткі зустрічі 1 раз на місяць, між керівниками проектів з метою координації ресурсів	Керівники проектів, керівник підприємства	Протокол

Таким чином II-й рівень управління проектами є операційним ядром, яке забезпечує дисципліноване, контрольоване та скоординоване виконання всіх запланованих діяльностей, завдань проекту, а також поточних проектів на підприємства загалом. Важливою задачею даного етапу є не лише забезпечення виконання завдань проекту, але й його адаптація до змінних умов, налагодження чіткої координації дій, управління ризиками та оптимальне використання ресурсів. Етап передбачає підтримку інтересу керівника підприємства до проекту на етапі його реалізації, адже він періодично долучається в процес менеджменту проекту.

III-й рівень пропонованого механізму управління проектами – «Контроль та завершення» (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Завдання III-го рівня «Контроль та завершення», рекомендовані для підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 62]

III-й рівень механізму управління проектами забезпечує зворотний зв'язок, контроль та моніторинг – постійний, циклічний процес, а також

інтегрує досвід у сфері управління проектами, який доцільно враховувати при подальшому проектному плануванні (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Пропонований зміст та характеристика III-го рівня механізму
управління проектами, рекомендованого для підприємства,
2026-2030 рр. [власна розробка]**

Етап	Завдання	Відповідальні	Інструменти та результат
1. Контроль та моніторинг виконання	Фінансовий контроль Контроль строків Операційний контроль	Керівник проекту, бухгалтер	Щомісячний моніторинг та звіт
2. Завершення та оцінка результатів	Оцінка ефективності – чи досягнута ціль? Збір даних для фінального звіту.	Керівник проекту	Фінальний звіт
3. Інтеграція набутого досвіду	Аналіз та засвоєння «уроків» (що спрацювало? що не врахували? тощо)	Керівник проекту, керівник підприємства	База «набутого досвіду»

Фінальний III-й етап не поступається своєю важливістю двом попереднім. Адже завдяки контролю, який пронизує весь етап «Реалізації», а також «Завершення», забезпечується дисципліна виконання, в т. ч. фінансова, управління ефективністю, забезпечення відповідальності. Щомісячний моніторинг виконання та витрат бюджету проекту сприяє ранньому виявленню відхилень та вчасне прийняття коригуючих рішень.

Фінальний звіт, фактично, підтверджує досягнення / часткове досягнення / не досягнення початкової цілі проекту. А для постійного удосконалення, в т. ч. і застосування проектного підходу на підприємстві, інтеграція набутого досвіду є досить важливою активністю. Саме створення Базы «набутого досвіду» допомагає перетворити успіх у стратегічний актив, який можна використати у майбутньому. Те ж саме стосується й помилок та невдач, які необхідно фіксувати, а не забувати, з тим, щоб у майбутнього їх уникнути, не повторити.

Отже, пропонований нами механізм управління проектами на досліджуваному підприємстві, на нашу думку, сприяє тому, що реалізація виникаючих чи необхідних ініціатив, в тому числі соціально орієнтованих, перетворює їх не просто на малі проекти, які передбачають виконання низки необхідних завдань для успішного їх завершення, а на цілісну систему, яка саморозвивається та удосконалюється.

3.2. Система соціальних проектів, рекомендованих для підприємства

Грунтуючись на проведених нами дослідженнях та враховуючи виявлені потреби персоналу підприємства вважаємо за доцільне реалізацію соціальних проектів у двох напрямках з орієнтацією на колектив підприємства та місцеву громаду.

Враховуючи необхідність здобуття навичок проектного управління, яка охоплює опанування методології проектного менеджменту та відповідного інструментарію, вважаємо за доцільне запропонувати цільове навчання для керівника підприємства. Програма навчання має бути спрямована на те, що керівник підприємства отримав чітке уявлення про власну роль Замовника та Спонсора проекту, важливість власних зобов'язань щодо системного контролю проектної діяльності. Враховуючи той факт, що ми формуємо рекомендації для малого аграрного підприємства Полтавського району, сучасний безпековий стан, вважаємо за доцільне запропонувати наступний формат навчання (табл. 3.5).

Отже, загальний плановий обсяг навчання складе 24,5 год, з яких 17 годин відведене на самостійне навчання. Результати самостійного навчання мають бути перевірені та оцінені консультантом. Щодо консультування, ми пропонуємо звернутися до фахівців Полтавського державного аграрного університету. Загалом, враховуючи зайнятість керівника підприємства та

специфіку його професійної діяльності, навчання пропонуємо розбити на три тижні.

Таблиця 3.5

Рекомендована програма навчання для керівника підприємства, 2026 р.

[власна розробка]

Тема	Формат	Джерело	Тривалість
1. Ініціювання проекту	Самостійне навчання (відео-уроки, книги, шаблони)	Консультант	7 год.
2. Інструменти ініціювання проекту	Синхронний онлайн-воркшоп (фокус на матрицю «Вплив / Інтерес», методи аналізу проблеми, ідентифікації ризиків, процесі розробки та затвердження Концепції проекту).	Консультант (Zoom / Meet)	1,5 год.
3. Операційний контроль та управління змінами	Самостійне онлайн-вивчення (робота з шаблонами план-графіку, створення календарного графіку, матриці відповідальності)	Консультант (інструкції, шаблони)	5 год.
4. Управління змінами та міжпроектна комунікація	Синхронний онлайн-воркшоп (механізм відстеження змін, внесення змін до проектної документації, їх затвердження; технологія налагодження комунікації)	Консультант (Zoom / Meet)	3 год.
5. Контроль та визначення ефективності проекту	Самостійне онлайн-вивчення (опанування методики аналізу звітності та підготовки фінального звіту із визначенням різних видів ефектів)	Консультант (інструкції, шаблони)	5 год.
6. Підготовка фінального звіту та практика формування Базис «набутого досвіду»	Синхронний онлайн-воркшоп (методика формування підсумкового звіту, розрахунок різних видів ефектів від проекту, способи формування Базис «набутого досвіду» та технології використання)	Консультант (Zoom / Meet)	3 год.
Разом	х	х	24,5 год

Деталізований план навчання наведемо за допомогою даних табл. 3.6.

Отже, перший тиждень навчання передбачає, головним чином, самостійне навчання керівника 7 год. – це 82,4 % часу.

Звісно, програма навчання має бути узгоджена консультантом та керівнику мають бути надані відповідні посилання, навчальні матеріали, рекомендовані он-лайн курси.

Таблиця 3.6

Детальний план навчання з проектного менеджменту на першому тижні, рекомендований для керівника підприємства, 2026 р. [власна розробка]

День	Тематика	Тривалість	Формат / Інструмент	Результат
Понеділок	Самостійна робота 1. Методологія проектного менеджменту	2 год.	Електронні матеріали, відео	Розуміння особливостей проектного менеджменту
Вівторок	Самостійна робота 2. Ініціювання проекту	2 год.	Вивчення інструментів: SWOT-аналізу, SMART-критерії, техніка проведення мозкового штурму	Розуміння особливостей проектного менеджменту
Середа	Самостійна робота 3. Ідентифікація ризиків та поведінки стейкхолдерів	2 год.	Методи аналізу, ризиків, поведінки стейкхолдерів	Визначення ключових ризиків, стейкхолдерів та їх інтересів
Четвер	Синхронна онлайн-сесія № 1. Формування концепції проекту	1,5 год	Консультант (Zoom / Meet)	Практичне закріплення
П'ятниця	Підсумки	1 год	Самоаналіз, перевірка виконаних завдань консультантом	Готовність перейти до опанування наступного рівня
Разом	х	8,5 год	х	х

Другий тиждень навчання присвячений опануванню методології та інструментарію управлінню проектами на II рівні – «Реалізації» (табл. 3.7).

Другий тиждень, присвячений опануванню особливостей управління проектами на II рівні й охоплює часовий період 8 год., з яких 62,5 % часу присвячені самостійному навчанню.

Головним чином, він спрямований на опанування інструментів контролю, управління змінами в проекті та міжпроектній комунікації.

Таблиця 3.7

**Детальний план навчання з проектного менеджменту на другому тижні,
рекомендований для керівника підприємства, 2026 р. [власна розробка]**

День	Тематика	Тривалість	Формат / Інструмент	Результат
Понеділок	Самостійна робота 4 Операційний контроль. Календарне планування	2 год.	Самостійне навчання (інструкції, шаблони)	Робота з шаблоном планом-графіком, календарним планом
Вівторок	Самостійна робота 6 Операційний контроль. Матриця відповідальності	2 год.	Самостійне навчання (інструкції, шаблони)	Створення матриці відповідальності для конкретного проекту
Середа	Синхронна онлайн-сесія № 2. Управління змінами. Механізм відстеження, внесення та затвердження змін у проекті	1,5 год.	Консультант (Zoom / Meet); практичні кейси	Практичні навички відстеження та внесення змін в проекті
Четвер	Синхронна онлайн-сесія № 3. Міжпроектна комунікація	1,5 год	Консультант (Zoom / Meet); практичні кейси	Практичне закріплення навичок та інструментарію ресурсного узгодження між проектами
П'ятниця	Підсумки	1 год	Самоаналіз, перевірка виконаних завдань консультантом	Готовність перейти до опанування наступного рівня
Разом	х	8 год	х	х

Він передбачає не лише ознайомлення та надання в користування шаблонів та інструкцій, але й проведення кейс-навчання, адаптованого до специфіки потреб та діяльності досліджуваного підприємства.

Третій тиждень навчання присвячений опануванню наступного рівня механізму управління проектами – «Контроль та завершення» (табл. 3.8).

Даний тиждень присвячений опанування навичок підсумкового звітування по проекту та визначення різних видів ефектів внаслідок реалізації проекту, а також формування архіву проекту задля акумуляції набутого досвіду проектного управління.

Таблиця 3.8

Детальний план навчання з проектного менеджменту на третьому тижні, рекомендований для керівника підприємства, 2026 р. [власна розробка]

День	Тематика	Тривалість	Формат / Інструмент	Результат
Понеділок	Самостійна робота 7 Підсумковий контроль	2 год.	Самостійне навчання (інструкції, шаблони)	Робота із звітною інформацією задля формування підсумкового звіту
Вівторок	Самостійна робота 8 Методика визначення ефективності проекту	2 год.	Самостійне навчання (інструкції, шаблони)	Опанування різних методик та інструментарію оцінювання сукупності ефектів
Середа	Синхронна онлайн-сесія № 4. Фінальний звіт	1,5 год	Консультант (Zoom / Meet); практичні кейси	Навички підготовки фінального звіту
Четвер	Синхронна онлайн-сесія № 5. База «набутого досвіду»	1,5 год	Консультант (Zoom / Meet); практичні кейси	Навички підготовки архиву проекту
П'ятниця	Підсумки	1 год	Самоаналіз, перевірка виконаних завдань консультантом	Отримання сертифікату
Разом	х	8 год	х	х

Отже, пропоноване навчання має не лише теоретичне спрямування, але й практичне, адже приклади, кейси розроблені з прив'язкою до діяльності, в т. ч. проектної даного підприємства.

Таке індивідуалізоване навчання можливо замовити у дорадників Полтавського державного аграрного університету.

Плановий кошторис такого навчання орієнтовно складе 14,6 тис. грн. Розглянемо більш детально статті витрат навчання керівника підприємства проектному управлінню, які охоплюють як безпосередні навчальні сесії, так і супровід під час навчання (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Плановий кошторис навчання керівника підприємства проектному управлінню, 2026 р. [розроблено автором]

Витрати	Характеристика	К-ть	Середня вартість	Загальна вартість, грн
Синхронні онлайн сесії	Проведення 5-ти практичних онлайн навчальних сесій	7,5 год	1500 грн / год	11250,0
Розробка навчальних матеріалів	Створення 8-ми навчальних пакетів (теорія, інструкції, шаблони, корисні посилання)	8,0 год	300 грн / год	2400,0
Підтримка та перевірка практичних завдань	Перевірка самостійної роботи, виконаних завдань та асинхронний зворотний зв'язок	3,0 год.	300 грн / год	900,0
Разом				14550,0

В контексті розвитку соціального проектування на досліджуваному підприємстві, спираючись на опитування персоналу, вважаємо за доцільне, запропонувати соціальний проект «Здоров'я – запорука успіху» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Загальна інформація про соціальний проект «Здоров'я – запорука успіху», 2026 р. [розроблено автором]

Складова	Характеристика
Назва	«Здоров'я – запорука успіху»
Мета	Забезпечити щорічний профілактичний медогляд для всього персоналу підприємства з метою раннього виявлення захворювань та попередження виробничого травматизму
Цілі	Провести повний виїзний профілактичний огляд 100 % персоналу підприємства протягом 2-х робочих днів до кінця березня 2026 р. Надати індивідуальні консультаційні рекомендації
Цільова аудиторія	Штатний персонал підприємства: 23 чоловіки, 5 жінок
Період реалізації	Щорічно. Перший огляд – березень 2026 р.
Керівник проекту	Інспектор по кадрам
Кошторис	65,5 тис. грн

Пропонований проект передбачає повний цикл організації виїзного медичного огляду із залученням мобільної медичної бригади, яка має портативну апаратуру та міні-лабораторію. Основні планові послуги наведені в додатку Д.

Кошторис даного проекту ми формували спираючись на середню вартість комплексного профогляду в Полтавському районі, але уклавши договір з конкретним медичним закладом, який надає відповідні послуги, він може бути точно сформований (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Плановий кошторис соціального проекту «Здоров'я – запорука успіху»,
2026 р. [розроблено автором]**

Витрати	Одиниця виміру	Кількість	Середня вартість одиниці	Загальна вартість, тис. грн
Комплексний виїзний профогляд	огляд	28 осіб	2300 грн / год	64,4
Транспортні витрати	день	2 дні	2500 грн / день	5,0
Організаційні витрати	послуга	1 проект	2000 грн	2,0
Разом				71,4

Отже, загальна кошторисна вартість пропонованого соціального проекту, спрямованого на персонал досліджуваного підприємства та збереження його здоров'я, становить 71,4 тис. грн / рік. Фінансування проекту рекомендується забезпечити із власних джерел підприємства.

Для вірної оцінки ефекту від даного проекту важливо розробити та керуватися чіткою системою управління реалізацією та контролем проектної діяльності.

Керуючись запропонованим механізмом управління проектами, сформулюємо показники оцінки ефективності, моніторингу та контролю для пропонованого соціального проекту (табл. 3.12).

Визначені складові управління та контролю є не лише базисом, що робить сам процес менеджменту даного проекту прозорим та зрозумілим для керівника та учасників, але й формують можливість для підприємства

продемонструвати власну соціальну відповідальність не лише колективу підприємства, але й соціуму.

Таблиця 3.12

Пропоновані складові оцінки ефективності та контролю по соціальному проекту «Здоров'я – запорука успіху», 2026 р. [розроблено автором]

Складова	Характеристика
Операційний контроль	1. Контроль дотримання планового графіку профогляду 2. Підписання акту виконаних робіт з медичною бригадою.
Контроль якості	1. Наявність індивідуальних медичних висновків, рекомендацій для кожного співробітника. 2. Проведення анонімного зворотного зв'язку від співробітників щодо якості отриманого обстеження та консультацій, організації загалом
Оцінка ефективності	1. Кількісний ефект – 100%-ве охоплення персоналу. 2. Якісний ефект – зростання лояльності персоналу, зменшення захворюваності персоналу та днів непрацездатності
База «набутого досвіду»	1. Звіт та обговорення найбільш поширених виявлених проблем зі здоров'ям, з метою планування профілактичних заходів у наступному році. 2. Огляд організаційних та інших проблем, з якими зіткнулася команда проекту та його учасники у ході його реалізації, з метою їх усунення при реалізації проекту в наступному році

Ще одним напрямком соціального проектування – є проекти, орієнтовані на місцеву громаду. Серед таких проектів, можна, на наш погляд, звернути увагу на проекти, орієнтовані на місцеву молодь.

Варто зазначити, що в місцевій громаді функціонує молодіжна футбольна команда «Урожай», яка отримує спонсорську підтримку від керівництва підприємства. Вважаємо за доцільне запропонувати стратегічно орієнтований проект «Наше майбутнє» (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Загальна інформація про соціальний проект «Наше майбутнє», 2026 р. [розроблено автором]

Складова	Характеристика
1	2
Назва	«Наше майбутнє»
Мета	Стимулювати молодь с. Мідянівка до вибору аграрних спеціальностей та підвищити якість їх освіти

Продовж. табл. 3.13

1	2
Цілі	1. Забезпечити стипендією 3-5 студентів щорічно. 2. Закріпити за стипендіатами наставників з числа досвідчених фахівців підприємства. 3. Підтримувати якісну успішність стипендіатів (оцінки «добре», «відмінно»).
Цільова аудиторія	Молодь с. Мідянівка, яка здобуває освіту за аграрними та суміжними спеціальностями (агрономія, інженерія, механізація, менеджмент, бухгалтерський облік) у коледжах, академіях, університетах.
Період реалізації	Щорічно. Початок – січень 2026 р.
Керівник проекту	Керівник підприємства
Кошторис	95,0 тис. грн

Для того, щоб скористатися можливістю даного проекту, на наш погляд, доцільно встановити та використовувати наступні критерії відбору:

- кандидат на стипендію має бути мешканцем с. Мідянівка;
- кандидат має здобувати освіту за денною формою та за аграрним, інженерним, управлінським або економічним напрямом;
- успішно скласти сесію із середнім балом не нижче 74 балів;
- підтвердити факт навчання та складання сесії.

За допомогою даних табл. 3.14 наведемо пропонувані розміри стипендій, враховуючи, що молоді люди можуть навчатися в коледжі, університеті чи академії. Дані виплати є мотивуючим доповненням до стипендії, яку може отримувати здобувач вищої освіти, або самостійною виплатою, якщо він навчається за контрактом.

Таблиця 3.14

**Планові розміри стипендій за соціальним проектом «Наше майбутнє»,
2026 р. [розроблено автором]**

ЗВО	Розмір стипендії, грн	Примітки
Коледж (фаховий молодший бакалавр)	2000,0	Акцент на практичних спеціальностях (механізатори, лаборанти).
Університет, академія, інститут (бакалавр, магістр)	3500,0	Акцент на спеціалістах вищої кваліфікації (агроном, інженер, бухгалтер тощо). Вищий розмір демонструє вищу цінність такого фахівця для підприємства

Стипендія виплачується весь міжсесійний період, у разі виконанням кандидатом всіх умов, і припиняється у разі отримання незадовільних оцінок та зниження середнього балу за сесію.

Розрахуємо кошторис за даним проектом, припускаючи, що в наступному році ми плануємо виплачувати стипендію 4-м здобувачам вищої освіти (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Річний плановий кошторис проекту «Наше майбутнє», 2026 р.

[розроблено автором]

Стаття витрат	База для розрахунку	Загальні витрати, тис. грн
Стипендії для здобувачів вищої освіти в коледжі	2000,0 грн/особу 3 особи	60,0
Стипендії для здобувачів вищої освіти в університеті, академії, інституті	3500,0 грн/особу	35,0
Витрати на наставництво (винагорода)	2000,0 грн/особу 4 наставника	8,0
Організаційні витрати	Документація, комунікація, реклама програми	3,0
Разом	х	106,0

Проектом передбачається, що за кожним здобувачем вищої освіти, який отримує стипендію закріплюється наставник з числа досвідчених працівників підприємства відповідної спеціалізації. Ідея полягає у тому, щоб наставник надаючи консультації, допомогу, наприклад при підготовці курсових, кваліфікаційних робіт, не лише сприяв практикоорієнтованому навчанню, але й адаптував здобувача до специфіки діяльності та функціонування досліджуваного підприємства.

Також в межах проекту, на наш погляд, доцільно передбачити гарантоване проходження оплачуваної виробничої практики на базі підприємства така оплата орієнтовно може коливатися від 3000,0 до 5000,0 грн/міс., залежно від посади та обсягу робіт.

Додатково можна передбачити, що студенти, які успішно завершують навчання за освітньою програмою, здобуваючи відповідний ступінь вищої

освіти, отримують пріоритетне право на працевлаштування на посаду, відповідну отриманій кваліфікації, у разі наявності такої вакансії. З одного боку – це сприяє закріпленню кадрів, а з іншого є мотивом для керівництва інвестувати в стипендію.

Фінансування соціальних проектів пропонується підприємству, як вже зазначалося, із власних джерел, орієнтуючись на пошук додаткових джерел формування прибутку, наприклад, шляхом оптимізації посівних площ.

Розрахуємо оптимальну структуру посівних площ, в результаті обчислень ставимо завдання – отримати максимальний прибуток від реалізації продукції рослинництва. За основу розрахунку беремо площі посівів озимої пшениці, кукурудзи на зерно, озимого та ярого ячменю, сої. При цьому їх виробнича собівартість не повинна перевищувати 37000 тис. грн. Витрати праці на вирощування цих сільськогосподарських культур не повинні перевищувати 6000 тис. люд.-год., а витрати праці в грошовому еквіваленті не повинні перевищувати 37000 тис. грн. Обсяг реалізованої продукції внаслідок оптимізації посівної площі досліджуваного підприємства повинен бути більшим 105000 тис. грн. Основні економічні показники представимо за допомогою табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Вихідні дані для визначення оптимальної площі сільськогосподарських культур та максимального прибутку, 2024 р.*

Показники	Вид сільськогосподарської продукції,				
	озима пшениця	кукурудза на зерно	озимий ячмінь	ярий ячмінь	соя
Урожайність, ц/га	44,02	52,28	27,80	28,90	25,56
Витрати праці на 1 ц, люд.-год.	65,12	46,58	58,04	49,50	45,96
Витрати на праці на 1 ц виробленої продукції, грн	247,58	290,50	233,42	280,73	239,38
Виробнича собівартість 1 ц, грн	329,60	276,80	355,30	367,10	379,95
Реалізаційна ціна 1 ц, грн.	467,50	448,30	490,60	430,20	510,10
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	408,95	2396,97	1126,62	200,04	262,70
Прибуток з 1 ц, грн.	137,90	171,50	135,30	63,10	130,15

Примітка: дані станом на 2024 р.

Для визначення оптимальної площі посіву сільськогосподарських культур та отримання максимального прибутку використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані математичні функції SUMPRODUCT та Розв'язувач, який дозволяє швидко знайти оптимальне рішення задачі (додаток Е)

Отже, в результаті обробки даних отримано оптимальні площі під посів сільськогосподарських культур досліджуваного господарства: площа озимої пшениці 861 га; площа кукурудзи на зерно 631 га; площа озимого ячменю 402 га; площа ярого ячменю 459 га; площа сої 517 га. Загальна площа під вирощування цих культур внаслідок оптимізації залишається незмінною.

З рахунок оптимізації посівних площ прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції рослинництва складе: озимої пшениці 5226,58 тис. грн; кукурудзи на зерно 5657,56 тис. грн; озимого ячменю 1512,06 тис. грн; ярого ячменю 837,03 тис. грн; сої 1719,87 тис. грн. Максимальний прибуток від реалізації продукції галузі рослинництва внаслідок оптимізації посівної площі складає 14953,09 тис. грн.

Щодо вказаних на початковому етапі оптимізації лімітуючих рівнях по виробничій собівартості, по витратах праці в людино-годинах та в грошовому еквіваленті, то спостерігається незначне їх зменшення 35484,67 тис. грн., 5917,33 тис. люд.-год. та 28462,61 тис. грн. відповідно. Тобто, актуальним завданням досліджуваного підприємства є пошук резервів зниження витрат. За рахунок оптимізації посівної площі, завдяки зростанню обсягів її реалізації підприємство зможе додатково отримати прибуток у розмірі 105,41 тис. грн.

За допомогою даних табл. 3.17 визначимо очікуваний економічний ефект для підприємства.

Отже, загальні витрати на реалізацію усіх трьох ініціатив становлять лише 2,11% від скоригованого чистого прибутку підприємства. Це свідчить про високу фінансову спроможність підприємства профінансувати дані заходи без критичного навантаження на бюджет.

Додатковий прибуток від оптимізації (105,41 тис. грн) повністю покриває навчання керівника (14,55 тис. грн) та ще близько 90,86 тис. грн може бути спрямовано на соціальні проекти. Очікуваний економічний ефект від проекту «Здоров'я – запорука успіху» (71,40 тис. грн) – зниження непрацездатності персоналу, що призведе до економії на виплатах по лікарняних та збереження продуктивності праці.

Таблиця 3.17

**Економічна ефективність пропонованих заходів для підприємства,
2024 р., 2026 р.**

Показник	2024 р.	2026 р.
Чистий прибуток, тис. грн	8986,2	x
Додатковий прибуток, отриманий від оптимізації площ, тис. грн	x	105,41
Скоригований обсяг чистого прибутку, тис. грн	x	9191,61
Загальні планові витрати на реалізацію соціальних проектів, тис. грн	x	191,95
Покриття витрат, %	x	2,11

Соціальний ефект від реалізації проекту «Здоров'я – запорука успіху» полягає у збереженні здоров'я персоналу, зокрема завдяки раннього виявлення захворювань; зростанні мотивації та відчуття турботи менеджменту підприємства, що позитивно відобразиться на лояльності працівників. Проект «Наше майбутнє» сприяє розвитку громади через фінансову підтримку молоді, яка здобуває аграрну освіту; потенційно сприяє закріплення кадрів через створення внутрішнього кадрового резерву, запобігаючи її міграції. Соціальний ефект від навчання керівника полягає у підвищенні прозорості та ефективності реалізації соціальних ініціатив, що посилює соціальну відповідальність підприємства та підвищує його конкурентоспроможність та імідж.

На користь викладених пропозицій також свідчить успішна їх апробація на науково-практичних конференціях [66; 68] та шляхом опублікування результатів дослідження [67] у науковому виданні України.

Висновки до розділу 3.

1. Запропоновано трирівневий механізм управління проектами, який являє собою комплексну стратегію для розвитку проектного підходу на досліджуваному підприємстві. Механізм забезпечує системний підхід до реалізації проектних ініціатив, забезпечуючи прозорий та ефективний контроль, адаптивність та розвиток проектної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі

2. Рівень I. «Ініціація», на якому відбувається перетворення неформальних ініціатив у формальну концепцію проекту. На цьому рівні акцентується увага на ранній діагностиці та управлінні зацікавленими сторонами. Результатом даного рівня є прийнята, затверджена керівником підприємства Концепція проекту.

3. Рівень II. «Реалізація», на якому забезпечується контрольоване виконання проекту та адаптація плану та процесу реалізації до можливих змін. Головними інструментами є плани-графіки, матриці відповідальності, звіти. А завдяки організації систематичної міжпроектної комунікації, можливо забезпечити ефективну координацію ресурсів.

4. Рівень III. «Контроль та Завершення» передбачає постійний, щомісячний фінансовий та операційний моніторинг, метою якого є вчасне застосування коригуючих дій. Важливим завданням на даному етапі є створення Бази «набутого досвіду».

5. Для впровадження запропонованого механізму управління проектами запропонована програма навчання для керівника підприємства. Загальний обсяг навчання складає 24,5 години (17 год. – самостійного навчання, 7,5 год. – з консультантом), розбитий на 3 тижні. Програма передбачає повний супровід учасника навчання. Мета – усвідомити специфіку реалізації ролей Спонсора та Замовника проекту та відповідного функціоналу, інструментів ініціювання, контролю, управління змінами та звітності. Орієнтовна вартість навчання становить 14,6 тис. грн.

6. Запропоновано до реалізації соціальний проект «Здоров'я – запорука успіху», спрямований на внутрішнє середовище підприємства. Мета – забезпечити 100 % персоналу щорічним профілактичним комплексним медоглядом протягом 2-х робочих днів. Плановий кошторис – 71,4 тис. грн/рік. Ефективність даного проекту оцінюється за 100%-м охопленням персоналу та якісним ефектом, що полягає у зростанні лояльності, зменшенні захворюваності та днів непрацездатності персоналу.

7. Запропоновано соціальний проект, орієнтований на місцеву громаду – «Наше майбутнє», метою якого є стимулювати місцеву молодь опановувати спеціальності аграрної сфери та забезпечити підприємству резерв кваліфікованих кадрів. Проект полягає у запровадженні стипендіальної програми для студентів, які навчаються на «добре» та «відмінно» (2000 грн/міс. для студентів коледжів; 3500 грн/міс. для студентів університетів). Проект передбачає наставництво від фахівців підприємства та гарантовану оплачувану практику (3000-5000 грн/міс.). Загальний кошторис проекту – 106,0 тис. грн/рік.

8. Загальний кошторис наведених пропозицій – 191,95 тис. грн. Реалізація пропозицій очікувано дозволить систематизувати управлінську діяльність та підвищити ефективність інвестиційної політики підприємства; посилить його соціальну відповідальність перед колективом та місцевою громадою; сформувати власний кадровий резерв для забезпечення стійкості в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Застосування проектного підходу забезпечує підвищення контролю та ефективності управління, сприяє цілеспрямованому використанню обмежених ресурсів та дозволяє ідентифікувати, оцінити ризики та управляти ними завдяки ретельному плануванню та прогнозуванню. Управління проектами – це цілеспрямований, складний системний процес, який потребує застосування спеціальних знань, навичок, методів та інструментів для ефективного використання обмежених ресурсів і забезпечення якісного, економічно та соціально вигідного досягнення мети. Проектна діяльність має специфічні особливості, однією з якої є команда проекту та специфіка управління нею менеджером проекту.

2. Соціальний проект є цілеспрямованим комплексом практичних дій, що реалізується в умовах часових та ресурсних обмежень. Його головна мета – розв’язання конкретних соціально значущих проблем, задоволення потреб цільових соціальних груп та впровадження позитивних соціальних змін. Цілі соціального проекту охоплюють широкий спектр соціальних сфер: розвиток освіти, охорона здоров’я, збереження навколишнього середовища, соціальний захист та підвищення громадської активності та свідомості.

3. Досліджуване підприємство належить до аграрних підприємств Полтавської області, що успішно провадить власну діяльність більше 27 років. Має чітко сформоване стратегічне бачення цілі та завдання, що спрямовані на досягнення цих цілей. Спеціалізується на вирощуванні зернових та насіння олійних культур. Обрана стратегія концентрованого зростання, що головний акцент робить на розвитку галузі рослинництва, що доповнюється елементами вертикальної інтеграції та диверсифікації. Успішній реалізації обраного стратегічного напрямку сприяє лінійно-функціональна структура управління та обраний ситуативний авторитарно-демократичний стиль лідерства.

4. Досліджуване підприємство у 2020-2024 рр. прибутково та стабільно провадило власну фінансово-господарську діяльність, зокрема величина

чистого доходу збільшилася більше, ніж в 2,0 рази, чистого прибутку – майже в 2,0 рази, а рівень рентабельності зріс на 13,4 в. пт і в 2024 р. складав 29,9 %. Таких результатів керівництво підприємства зокрема змогло досягти завдяки приділенню особливої уваги контролю собівартості виробництва та реалізації – зменшилася на 17,4 % в 2024 р., порівняно з 2020 р.; інвестування в оновлення основних засобів – їх середньорічна вартість зросла в 1,9 рази, а знос зменшився на 20,9 в. пт, щоправда ефективність використання дещо знизилася, фондвіддача зменшилися на 17,6 %, а рентабельність основних засобів – на 3,4 в. пт. Ефективність використання оборотних засобів зросла, так коефіцієнт оборотності збільшився, а тривалість одного обороту, відповідно, зменшилася на 161 день (на 31,0%). Ефективність управління персоналом також зростала в аналізованому періоді. Так, продуктивність праці збільшилася на 91,7 %; зарплатовіддача зросла на 42,9 %. Колектив є стабільним, у його структурі 82,1 % займають чоловіки.

5. В аналізованому періоді керівництво підприємства практикувала реалізацію соціальних проектів за трьома основними напрямками: матеріальна допомога персоналу, безпека праці та забезпеченість спецодягом виробничого персоналу, організація харчування працівників, зайнятих на польових роботах. Стабільно витрати за даними проектами зростали щорічно, а загальний кошторис за даними проектами за 5 років склав 1630,6 тис. грн. Найбільш пріоритетним, на думку опитаних працівників (20 осіб), є проект «Безпека праці та спецодяг» – 55,0 % голосів, на додачу результатами його реалізації персонал задоволений вище середнього. Також важливим є проект із забезпечення харчування працівників на сезонних роботах (35,0 %), його результатами реалізації також опитані задоволені. Менше голосів отримав третій проект, але, головним чином, через наявність нечіткої, недостатньо прозорої та зрозумілої процедури отримання допомоги. Загальний рівень задоволеності соціальним захистом з боку підприємства високий.

6. Особливу увагу варто звернути на процедуру надання матеріальної допомоги та організацію навчання, орієнтоване на практико орієнтоване,

інтерактивне навчання, а не формальні інструктажі. Також опитані виявили потребу у реалізації соціальних проектів, спрямованих на отримання доступних медичних послуг (профогляд) та допомогу, участь у розвитку місцевої громади, адже серед соціальних проектів, спрямованих на сільську громаду реалізується лише один проект по допомозі пенсіонерам та пайовикам в обробітку ґрунту, який реалізуватися може як на безоплатній, так і на платній основі.

З метою удосконалення управління соціальними проектами в досліджуваному підприємстві, було запропоновано наступне:

1. Впровадити трирівневий механізм управління проектами, що являє собою комплексний, логічний підхід, спрямований на розвиток проектного підходу, що застосовується на підприємстві та перетворення його у цілісну систему, що саморозвивається та удосконалюється. Механізм свідомо орієнтований на керівника підприємства та головних фахівців (майбутніх керівників проектів), тим самим забезпечуючи стратегічну підтримку майбутніх проектів та відповідальність на виконавчому рівні.

2. I-й рівень запропонованого механізму є фундаментальним – «Ініціація». На ньому відбувається перехід від нечітких ініціатив до формування Концепції проекту. Даний етап охоплює: генерацію ідей, з використанням методу мозкового штурму та SWOT-аналізу; оцінку середовища проекту та зацікавлених осіб, за допомогою запропонованої матриці «Вплив / Інтерес»; формалізацію ідеї – написання Концепції проекту, яка містить назву, цілі, перевірені на відповідність SMART-критеріям, бюджет, терміни реалізації, ризики, а також формування річного плану реалізації проектів на рівні підприємства (не залежно від їх виду).

3. II-й рівень механізму управління проектами є його операційним ядром рівень «Реалізація». На даному рівні відбувається деталізація планів, їх втілення, управління змінами та координація, в т. ч. міжпроектна. Передбачається активне залучення керівника підприємства та керівників

інших проектів з метою узгодження ресурсного перерозподілу, затвердження змін.

4. III-й рівень – «Контроль та завершення» – запропонованого механізму управління проектами забезпечує прозорий та системний контроль проектної діяльності, внаслідок періодичного моніторингу та щомісячного звітування; підбиття підсумків та оцінку загальної ефективності проекту; створення «Бази набутого досвіду», яка акумулює позитивний та негативний досвід проектної діяльності та рішень, перетворюючи їх у стратегічний ресурс.

5. Провести навчання керівнику підприємства проектному управлінню, з огляду на те, що компетентність керівника є фундаментальною основою для успішної реалізації як промислових, так і соціальних проектів, а також розвитку проектного підходу до управління. З цією метою запропонований змішаний формат навчання – 17 год. відведено на самостійне навчання (відео, інструкції, шаблони), що мінімізує витрати та відповідає зайнятості керівника; 7,5 год. присвячено синхронним онлайн-сесіям із консультантом, що забезпечує практичне закріплення матеріалу та практикоорієнтовне навчання. Вся програма рівномірно розподілена на 3 тижні. Всі кейси та приклади адаптовані до специфіки агрофірми. Орієнтовний плановий кошторис навчання становить 14,6 грн.

6. У відповідь на виявлені потреби персоналу підприємства, запропоновано до реалізації соціальний проект «Здоров'я – запорука успіху», основною місією якого є збереження трудового ресурсу підприємства. Проект передбачає щорічний виїзний комплексний профілактичний медогляд для 100% персоналу підприємства протягом 2-х робочих днів. Плановий кошторис – 71,4 тис. грн/рік. Контроль включає визначення кількісної (100% охоплення, дотримання графіку) та якісної (зростання лояльності, зменшення днів непрацездатності) ефективності.

7. Також запропоновано соціальний проект орієнтований на місцеву громаду – «Наше майбутнє». Проект є довгостроковою інвестицією у розвиток молоді місцевої громади, а також він спрямований на вирішення проблем з

дефіцитом кваліфікованих кадрів в аграрному секторі. Даний проект полягає у впровадженні стипендіальної програми для здобувачів вищої освіти з місцевої громади, яка навчається на аграрних та суміжних спеціальностях та отримує середній бал сесії не менше 74. Розміри стипендій диференційовані для різних навчальних закладів: коледж – 2000 грн/міс.; університет – 3500 грн/міс. Даний проект також передбачає систему наставництва досвідченими фахівцями підприємства та гарантовану оплачувану практику на підприємстві, що формує передумови для закріплення кадрів та забезпечення їхньої практичної адаптації. Річний кошторис проекту становить 106,0 тис. грн.

8. Запропонована система соціальних проектів є комплексною, реалістичною та фінансово обґрунтованою – загальна вартість пропозицій 191,95 тис. грн/рік, фінансування з власних джерел. Оптимізація посівних площ забезпечила додатковий прибуток у розмірі 105,41 тис. грн, підтверджуючи її ефективність як внутрішнього джерела фінансування. Загальні витрати складають лише 2,11% від скоригованого чистого прибутку підприємства, що свідчить про високу фінансову спроможність покрити ці інвестиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чайка Г.П. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 442 с.
2. Сазонова Т. О., Потапюк І. П., Шаповал В. В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 4. С. 138-144. URL : <https://surl.lt/dsfgef> (дата звернення: 21.07.2025).
3. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. *Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 328-330.
4. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Корпоративна культура організації. Київ: 2016. 58 с.
5. 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: 21.07.2025).
6. Anjum Z. What is Corporate Culture? What are visible signs of a business's culture? URL : <https://surl.li/tpovzz> (дата звернення: 21.07.2025).
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: 21.07.2025).
8. 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.
9. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 9-16.
10. Як впровадити корпоративну культуру в компанію та якою вона має

бути? URL : <https://surl.li/reuagq> (дата звернення: 21.07.2025).

11. Створення корпоративної культури в компанії. URL : <https://surl.li/czqnfj> (дата звернення: 21.07.2025).

12. What Are the Key Components of Corporate Culture? URL : <https://surl.li/vnztki> (дата звернення: 26.07.2025).

13. Butenko D., Nemashkalo K. Corporate culture as a component of motivational management. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL : <https://surl.li/drpdou> (дата звернення: 26.07.2025).

14. 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: 26.07.2025).

15. Denison D. R., Mishra A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 1995. Vol. 6(2), pp. 204-223.

16. Bass B. M., Avolio B. J. Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*. 1993. pp. 112-121.

17. Chatman J. A., Cha S. E. Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*. 2003. Vol. 45(4), pp. 20-34.

18. Chouinard Y., Stanley V. The Responsible Company: What We've Learned from Patagonia's First 40 Years. Patagonia Books, 2012.

19. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60(11), pp. 2835-2857.

20. 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: 26.07.2025).

21. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 26.07.2025).

26.07.2025).

22. Види і типи корпоративної культури. Офіційний сайт платформи Evercar (2020). URL: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (дата звернення: 26.07.2025).

23. Charles Handy Model of Organization Culture. Офіційний сайт Management Study Guide. URL: <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm> (дата звернення: 26.07.2025).

24. Teaching guide: Handy`s culture. Офіційний сайт AQA. URL: <https://surl.li/nwacqc> (дата звернення: 29.07.2025).

25. Handy`s model of organizational culture. Офіційний сайт Tutor2u. URL: <https://surl.li/ravbbp> (дата звернення: 29.07.2025).

26. Overview of Organizational Culture. Офіційний сайт Free Management Library. 2022. URL: <https://surl.li/nlbixn> (дата звернення: 29.07.2025).

27. Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles, Types. Офіційний сайт iEduNote. 2015. URL: <https://www.iedunote.com/organizational-culture> (дата звернення: 29.07.2025).

28. Deal and Kennedy`a cultural model. Офіційний сайт Changing Minds 2021. URL: <https://surl.li/dbyfgi> (дата звернення: 29.07.2025).

29. Deal and Kennedy`a cultural model. Офіційний сайт MindTools. 2017. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm (дата звернення: 29.07.2025).

30. How these 4 typed of organizational culture define your company. Офіційний сайт Built in. 2021. URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture> (дата звернення: 29.07.2025).

31. Four types of corporate culture. Офіційний сайт The Fivecoat Consulting Group. 2020. URL: <https://www.thefivecoatconsultinggroup.com/the-coronavirus-crisis/four-types-corporate-culture?format=amp> (дата звернення: 09.08.2025).

32. 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: 09.08.2025).

33. 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: 09.08.2025).

34. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11-15.

35. Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 139-144.

36. 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: 13.08.2025).

37. Цілі сталого розвитку. URL: <https://op.edu.ua/ru/node/20876> (дата звернення: 13.08.2025).

38. 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: 20.08.2025).

39. Мануилов 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: 22.08.2025).

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

41. Ierifanova I., Bolotnov D. Le place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic*

sciences. 2022. Vol. 3, pp. 335-338.

42. 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.

43. Stroiko T., Kharus H. Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. *Free Seas Economic Journal*. 2022. Vol. 3(4), pp. 44-51.

44. 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: 21.10.2025).

45. 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: 21.10.2025).

46. 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: 30.10.2025).

47. Universality and the SDGs: A Business Perspective – 2016. SDG Fund. URL: <http://www.sdgfund.org/universality-and-sdgs> (дата звернення: 30.10.2025).

48. Ящишина І. В. Стратегічні засади реалізації цілей сталого розвитку підприємствами в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/12.pdf (дата звернення: 30.10.2025).

49. Про компанію. Історія. URL: <https://www.poltavpivo.com/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 04.11.2025).

50. The Best Definitions of Organizational Culture. The Human Capital Hub.

27.08.2020. URL: <https://bit.ly/3SOONNcS> (дата звернення: 04.11.2025).

51. 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: 18.11.2025).

52. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon, 1988. P. 356–396,

53. 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: 19.11.2025).

54. Петровська Т.Е. Життєвий цикл проекту та його удосконалення під час впровадження проекту. *Збірник наукових праць УкрДАЗТ*. 2013. Вип. 139. С. 293-298. URL: <https://surl.li/tzfwvo> (дата звернення: 14.11.2025).

55. Ротарь М. Must-have шаблони документації проєкт-менеджера: від ініціації до релізу. Веб-сайт. IAMPM. URL: <https://iampm.club/ua/blog/must-have-shablони-dokumentacziyi-prodzhjekt-menedzhera-vid-inicziacziyi-do-relizu/> (дата звернення: 14.11.2025).

56. Recruiter В. Мозковий штурм: Ефективний метод генерації ідей. Веб-сайт. Galakticaю. URL: <https://galaktica.io/blog/shcho-take-mozkovyy-shturm/> (дата звернення: 14.11.2025).

57. Що таке мозковий штурм і як він допомагає знайти геніальні рішення? Веб-сайт. SendPulse. URL: <https://sendpulse.ua/blog/brainstorm> (дата звернення: 20.11.2025).

58. Правила мозкового штурму. Веб-сайт. Дія. URL: <https://surl.li/vddkno> (дата звернення: 20.11.2025).

59. Мещерякова К. Що таке мозковий штурм: які техніки бувають, та як знаходити рішення? Веб-сайт. HighBarJournal. URL: <https://journal.gen.tech/post/sho-take-mozkovii-shturm-pravyla-ta-porady> (дата звернення: 20.11.2025).

60. Мацей С. Шаблон аналізу зацікавлених сторін. Веб-сайт. Teamdeck. URL: <https://surl.li/rmofgm> (дата звернення: 20.11.2025).
61. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
62. Чому складність зацікавлених сторін стає дедалі більшою проблемою в ІТ-проектах. Веб-сайт. Itpedia. URL: <https://surl.li/ptremn> (дата звернення: 18.11.2025).
63. Вплив типу контракту на успіх або провал проекту. Веб-сайт. Itpedia. URL: <https://uk.itpedia.nl/2021/01/25/the-impact-of-contract-type-on-project-success-or-failure/> (дата звернення: 18.11.2025).
64. Кітовська А. Як побудувати процес закриття проекту: Поради та інструмент. Веб-сайт. Teamdeck. URL: <https://surl.lt/fmebwz> (дата звернення: 18.11.2025).
65. Інструкції щодо звітування та керівні принципи фінансової звітності. URL: <https://surl.li/qmeseh> (дата звернення: 18.11.2025).
66. Сазонова Т., Іщейкін Т., Прийдан Н., Зозуля О. Соціальний проект як інструмент управління стресом. *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. С. 282-285.*
67. Сазонова Т.О., Жижка Н. Г., Прийдан Н. І. «Зелена» ДНК бізнесу: роль корпоративної культури у реалізації соціальних проектів та досягненні цілей сталого розвитку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Вип. 3.
68. Сазонова Т. О., Жижка О. Г., Прийдан Н. І. Реалізація соціальних проектів як елемент соціально відповідальної корпоративної культури підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.*