

**Сазонова Т. О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту імені І. А. Маркіної  
Полтавського державного аграрного університету*

**Шеремет І. В.**

*здобувач вищої освіти  
Полтавського державного аграрного університету*

**Ожгибісов Р. Ю.**

*здобувач вищої освіти  
Полтавського державного аграрного університету*

**Sazonova Tetiana**

*PhD in Economics, Associate Professor at the  
Department of Management named after I. A. Markina  
Poltava State Agrarian University*

**Sheremet Illia**

*Student of Higher Education  
Poltava State Agrarian University*

**Ozhgibisov Roman**

*Student of Higher Education  
Poltava State Agrarian University*

## ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

**Анотація.** Стаття присвячена висвітленню питань управління соціальною відповідальністю підприємства на засадах проектного підходу в сучасних умовах функціонування бізнес-середовища. Описані поняття «соціальна відповідальність», її рівні, ступені та складові, а також описана відмінність системи соціальної відповідальності від разових проявів благодійності та волонтерства. Розглянута сутність поняття «проектний підхід», його особливості та сутнісні складові. Приділена увага особливостям управління соціальною відповідальністю з використанням проектного управління та зроблена спроба довести доцільність застосування проектного підходу в умовах невизначеності та обмеженості ресурсного забезпечення. Зокрема, сформована модель проектного підходу до управління соціальною відповідальністю підприємства.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність підприємства, проектний підхід, проектне управління, проект, умови невизначеності, зовнішнє та внутрішнє середовище, стейкхолдери, персонал.

**Вступ та постановка проблеми.** Трансформація зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємств та організацій в сучасному бізнес-середовищі, вимагає від менеджменту пошуку більш дієвих способів, методів, інструментів досягнення поставлених цілей. В умовах війни не зникає потреба у розвитку трудового потенціалу, що є основою забезпечення якості та ефективної діяльності його роботи. Провідне місце в системі функціонування підприємства наразі також займає його соціальна відповідальність.

Розглянуті два управлінські вектори не втрачають власної актуальності ніколи, але на сьогодні, однозначно, посилюються. Це відбувається на тлі невизначеності, обмеженості ресурсів та значного рівня стресовості керівної та керуючої ланок. Тому застосування проектного підходу до розвитку трудового потенціалу та формування, реалізації соціальної відповідальності підприємства є дієвим методом забезпечення досягнення поставлених цілей та реалізації, сформованих у їх межах, завдань у зрізних сферах управління, із врахуванням очевидних обмежень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління проектами, особливостям застосування проектного підходу присвячено ряд праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них: О. Данченко, В. Занора, С. Бушуєв, А. Дегтяр, М. Бублій, Л. Лутай та І. Баранець, Т. Харченко, Т. Самойленко, П. Ворона [1–7] та інші. Вони розглядають не лише сутність та особливості проектного підходу, але й наводять докази доцільності

застосування даного підходу, адже саме він дає змогу ефективно реалізовувати не лише всі управлінські функції, застосовуючи при цьому ідеологію та інструментарій проектного менеджменту, але й забезпечити інтеграцію результативного тайм-менеджменту, управління вартістю, якістю, ризиками, персоналом, комунікаціями, організаційною культурою, а також змінами. Проектний підхід ґрунтується на дотриманні принципів комплексності, системності, гнучкості та науковості. Погоджуючись із дослідниками, зазначимо, що проектне управління, на сьогоднішній день, перетворюється з інструменту управління на його стиль, який, за умови вірної реалізації, здатний забезпечити отримання підприємством вищого рівня ефективності порівняно з традиційним управлінням.

Разом з тим, необхідність забезпечення дієвої системи соціальної відповідальності підприємства, особливо, в умовах фінансово-економічної та соціальної кризи, не зменшується, а навпаки – посилюється.

З огляду на вищезазначене, та звертаючись до сучасних умов невизначеності функціонування організацій та підприємств, на наш погляд, набуває актуальності поширення практики проектного управління в системі її діяльності, особливо в сфері управління соціальною відповідальністю.

**Метою статті** є обґрунтування доцільності та особливостей застосування проектного підходу при управлінні соціальною відповідальністю в умовах невизначеності функціонування організацій.

**Результати дослідження.** Почнемо з того, що бізнес в сучасних складних умовах функціонування не може стояти осторонь суспільних, соціальних проблем. Зокрема, від діяльності підприємств, багато в чому залежить стан природного середовища; якість споживчих товарів та послуг, що впливають, в свою чергу, на якість життя суспільства; життєвий рівень працівників; а наразі – соціальна допомога різним групам суспільства, армії та державі загалом. Соціальна спрямованість діяльності підприємства буде ефективною та результативною, матиме системний характер, за умови включення соціальної відповідальності бізнесу у стратегію управління підприємством та застосування для реалізації запланованих заходів проєктного підходу.

Розглянемо основні теоретико-методологічні підходи до формування поняття «соціальна відповідальність» (табл. 1).

Існуючі моделі соціальної відповідальності (СВ) мають багаторівневу структуру. Дослідники виділяють три рівні (табл. 2).

Перший рівень є обов'язковим для легального бізнесу, а другий та третій – передбачає реалізацію свідомо прийнятих на себе додаткових зобов'язань, що спрямовані не лише на економічний, але й екологічний та соціальний розвиток і, таким чином, демонструє справжню міру СВ суб'єкта (рис. 1).

Соціальна відповідальність бізнесу, враховуючи власну сутність, все ж таки змінила траєкторію прояву після початку війни в Україні – основний акцент робиться на волонтерство та благодійність, а також забезпечення безпеки для працівників та інших стейкхолдерів. Зазначимо, що і волонтерство, і благодійність, і забезпечення безпеки можна віднести до системи соціальної відповідальності лише за умови їх системного прояву та перманентній реалізації програм, проєктів в даному напрямку.

В інакшому випадку – це разові акції.

Соціальна відповідальність має низку особливостей, що допомагають її відрізнити від «точкових» проявів благодійності або волонтерства [на основі 17]:

1. Залученість – через інтегрування соціальної відповідальності в систему стратегічного управління організації та її реалізація на постійній основі, з метою вирішення виявленої системної проблеми.

2. Цільове призначення – крім системності дії, має чітко визначену цільову спрямованість.

3. Системність – організації із розвинутою системою СВ, створюють відповідні служби, підрозділи, включені в загальну організаційну та управлінську системи.

4. Орієнтованість на розвиток людського капіталу.

5. Колегіальність у прийнятті рішень. У проєктах СВ бере участь весь персонал, який часто виступає ініціатором соціальних програм і одночасно – є їх виконавцями.

6. Стратегічність.

7. Принцип win-win – поширюється як на суб'єктів внутрішньої СВ, так і зовнішньої. Від реалізації програм СВ вииграють всі.

8. Інтеграція принципів відповідальності в щоденну діяльність організації.

9. Незалежність від зовнішніх обставин, а лише коригування спрямованості та змісту ініціатив в сфері СВ.

Отже, значення соціальної відповідальності бізнесу в сучасних умовах зрозуміла. Чому ж доцільно застосовувати проєктний підхід при формуванні та провадженні СВ? Проєктне управління допомагає швидко та ефективно досягати поставлених організаційних цілей, при

Таблиця 1

Семантика поняття «соціальна відповідальність»

Визначення	Автор	Джерело
«це вільний вибір організації на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, за рахунок реалізації відповідних підходів до ведення бізнесу, виділяючи при цьому корпоративні ресурси»	Ф. Котлер	[8, с. 181]
«філософсько-соціологічна категорія, що відображає об'єктивно необхідні відносини між особистістю та суспільством на основі їх взаємних зобов'язань, які реалізуються у їх поведінці»	Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В.	[9, с. 29]
«це волевиявлення, яке визначається певною поведінкою організації щодо дотримання усвідомлених обмежень, соціальних норм, що гарантує безпеку, прогресивний розвиток, забезпечує узгодження інтересів суб'єктів, суспільних відносин»	Охріменко О. О., Іванова Т. В.	[10, с. 11]
«добровільна, а не обов'язкова діяльність спрямована на стійкий розвиток суб'єкта господарювання із добросовісним виконанням міжнародних, національних нормативно-правових актів, підписаних у межах соціального партнерства угод, технічних, екологічних та соціальних стандартів; прийнятих на себе додаткових зобов'язань із задоволення економічних, соціальних потреб внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, що реалізується згідно з чинним законодавством та міжнародними нормами поведінки»	Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В.	[11, с. 13]
«пов'язана з необхідністю додержання низки принципів, норм, приписів, правил, вимог, сформованих відповідно до об'єктивних законів природи та суспільства»	Сазонова Т. О.	[12, с. 316]
соціальне явище, яке являє собою добровільне, свідоме виконання, використання і дотримання організацією соціальних норм відносин, цінностей та приписів з метою збалансованого функціонування бізнесу та соціуму.	Авторське визначення	

Таблиця 2

Рівні соціальної відповідальності організації

Рівень	Характеристика
Перший (базовий) рівень	бізнес платить податки у повному обсязі, веде власну діяльність легально, отже, кошти надходять до державного бюджету, звідки розподіляються на соціальні програми.
Другий (корпоративний) рівень	соціально відповідальний бізнес має платити власним працівникам економічно обґрунтовану заробітну плату.
Третій (вищий) рівень	соціально відповідальний бізнес займається філантропією, благодійністю – тим самим демонструє не лише власну успішність, але й прозорість та взаємодію із соціумом

Джерело: сформовано на основі [13, с. 26; 14, с. 201]

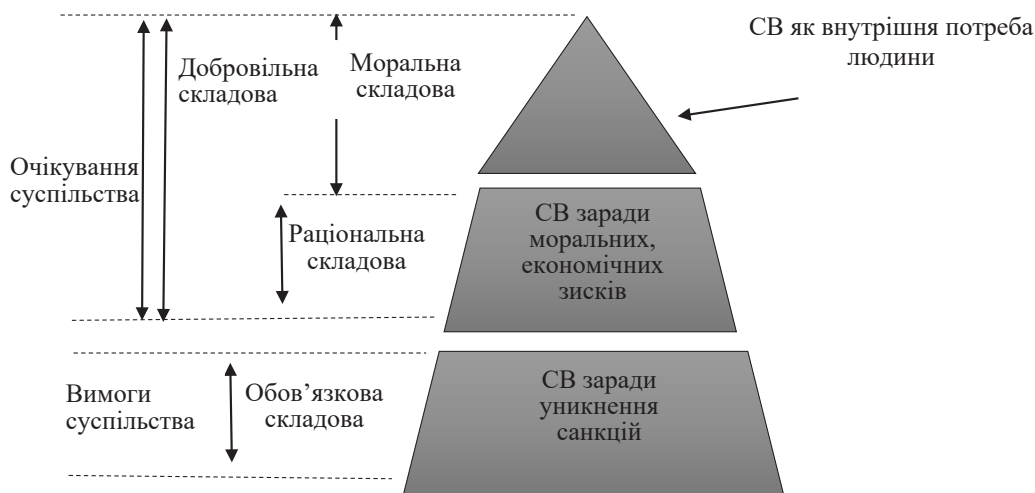


Рис. 1. Ступені та складові СВ

Джерело: [15, с. 13; 16, с. 17]

Таблиця 3

Складові проєктного підходу до управління СВ

Складова	Характеристика
Цілі	Встановлення чітких, зрозумілих цілей, що відповідають SMART-критеріям, базуючись на замовлення зовнішнього середовища
Наявність вимог	Вимоги, критерії, межі проєкту завжди чітко визначені ще на початку його розробки
Комунікації	Розвинені, чітко визначені та регламентовані; комунікаційний процес вільний та постійний між учасниками
Обмеження	Центральний момент контролю – виявлення відповідності факту реалізації встановленим фінансовим, ресурсним, якісним обмеженням, дедлайнам
Прийняття рішень та менеджмент загалом	Виключно із залученням команди: метод «мозкового штурму» – основний метод прийняття рішень; врахування потреб та зауважень, пропозицій команди – основа управління та змісту змін
Життєвий цикл	Чітко визначений та однозначний: ініціалізація, планування, реалізація та контроль, завершення
Мотиваційний аспект	Підпорядкування зовнішнім та внутрішнім аспектам мотивації
Переваги [18, с. 205]	Сприяє формуванню та обґрунтуванню нових ідей, досягненню цілей; Помірковане фінансове обґрунтування; Швидке та помірковане вирішення виробничих завдань; Підвищення якості; Налагодження комунікаційного процесу; Виховання талантів та сприяння розвитку кадрового потенціалу

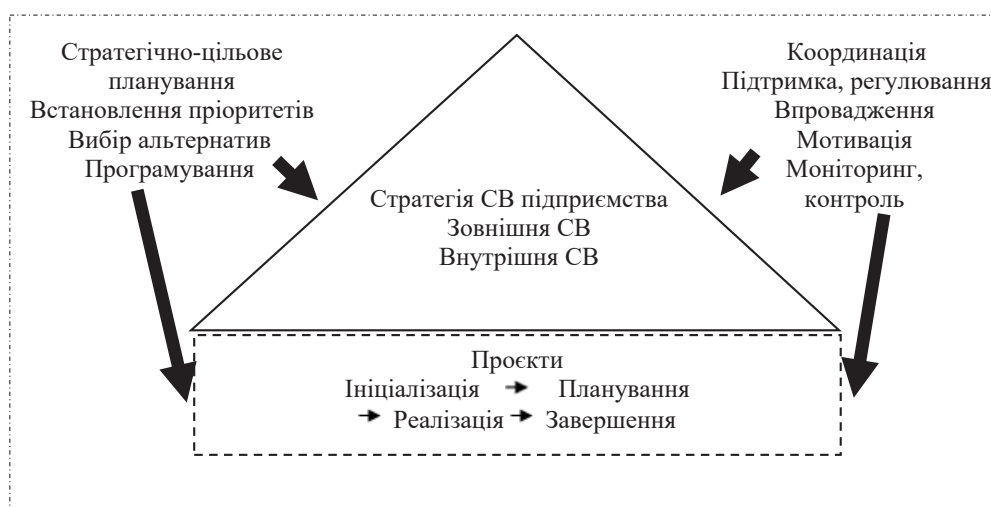


Рис. 2. Модель проєктного підходу до управління СВ підприємства

Джерело: [власна розробка]

цьому розробляється схема розумного залучення та розподілу ресурсів: часу, трудових, фінансових, матеріально-сировинних, інформаційних. Складові проектного управління наведемо за допомогою даних табл. 3.

Проектний підхід до управління СВ підприємства можна зобразити схематично (рис. 2).

**Висновки.** Отже, соціальна відповідальність підприємства побудована з використанням проектного підходу дає можливість отримати синергетичний ефект та здійснювати проекти, реалізовувати програми, в контексті СВ більш ефективно та цілеспрямовано навіть в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів, на фоні негативного морально-психологічного стану як персоналу, так і соціуму

загалом. Враховуючи переваги, які створює практика СВ для організації: сприятливий вплив на її конкурентні переваги, репутацію, морально-психологічний клімат в колективі, взаємовідносини з різними групами стейкхолдерів; формування дієвих способів залучення працівників, демократизації управління, підвищення продуктивності праці, а також утримання як персоналу, так і споживачів та партнерів, долучаючи до цього переваги проектного підходу в управлінні, розглянуті вище, та умови невизначеності та необхідності гуртування бізнесу та соціуму на сьогоднішній день, як ніколи, можемо з впевненістю засвідчити доцільність провадження практики СВ організацій на основі саме проектного управління.

#### Список використаних джерел:

1. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
2. Занора В. О., Сільченко Б. І. Управління системою економічної безпеки підприємства на основі проектного підходу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Випуск 5(11). Ч. 1. С. 130–133.
3. Бушуєв С. Д. Практика проектного менеджменту «крок за кроком». Ч. 1. URL: <http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=1229> (дата звернення: 20.09.2022).
4. Дегтяр А. О., Бублій М. П. Особливості управління персоналом при проектній організації діяльності. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2016. Вип. 1. С. 176–184. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2016\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_1_28) (дата звернення: 17.09.2022).
5. Лутай Л., Баранець І. Теоретичні засади управління проектами публічної та соціальної сфер. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 3. С. 20–25.
6. Харченко Т., Самойленко Т. Впровадження інструментів проектного підходу в систему публічного управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 1. С. 21–25.
7. Ворона П. Методологічні особливості управління інноваційними проектами у змісті підготовки менеджера з управління інноваційною діяльністю. *Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки*. 2017. Вип. 20. С. 48–53.
8. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.
9. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-сті. 2013, 296 с.
10. Охрімко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
11. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13–16.
12. Сазонова Т. О., Галинець І. В., Переверзєв С. С. Соціальна відповідальність підприємства як прояв його корпоративної культури. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 314–319.
13. Комарова К. В., Ковальчук Н. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 25–30.
14. Затеїщикова О. О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 200–205.
15. Олійник О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2017. 222 с.
16. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту : зб. наук. пр.* 2020. № 1–2. С. 57–64.
17. Ткач В. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління підприємств сфери гостинності. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект»*. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 22–32. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/tkach6.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/tkach6.htm)
18. Онишкевич О. В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 203–207.

#### References:

1. Danchenko O. B., Zanora V. O. (2019) Proektnyj menedzhment: upravlinnja ryzykamy ta zminyamy v procesakh pryjnjattja upravlinjsjkykh rishenj [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes]. Cherkasy: PP Chabanenko Yu. A. (in Ukrainian)
2. Zanora V. O., Silchenko B. I. (2017) Upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva na osnovi proektnoho pidkhodu [Management of the economic security system of the enterprise based on the project approach]. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, vol. 5 (11), pp. 130–133.
3. Bushuiev S. D. Praktyka proektnoho menedzhmentu “krok za krokom” [Practice of project management “step by step”]. Available at: <http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=1229> (accessed 20 September 2022).
4. Diehtiar A. O., Bublil M. P. (2016) Osoblyvosti upravlinnia personalom pry proiektanii orhanizatsii diialnosti [Peculiarities of personnel management in the project organization of activities]. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. “Public administration” series*, vol. 1, pp. 176–184. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2016\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_1_28) (accessed 17 September 2022).
5. Lutai L., Baranets I. (2018) Teoretychni zasady upravlinnia proektamy publichnoi ta sotsialnoi sfer [Theoretical principles of project management of public and social spheres]. *Labor market and population employment*, vol. 3. pp. 20–25.

6. Kharchenko T., Samoilenko T. (2019) Vprovadzhennia instrumentiv proektnoho pidkhodu v systemu publichnoho upravlinnia [Implementation of project approach tools in the system of public administration]. *Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series: Economics and management*, vol. 1, pp. 21–25.
7. Vorona P. Metodolohichni osoblyvosti upravlinnia innovatsiinykh proektamy u zmisti pidgotovky menedzhera z upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu [Methodological features of innovative project management in the context of manager training for innovation management]. *Origins of pedagogical skills. Series: Pedagogical sciences*, vol. 20, pp. 48–53.
8. Kotler F., Li N. (2005) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bilsho dobra dlia vashoi kompanii ta suspilstva [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]. Kyiv: Standard.
9. Novikova O. F., Deich M. Ye., Pankova O. V. (2013) Diahnostyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky) [Diagnostics of the state and prospects for the development of social responsibility in Ukraine (expert assessments)]. Donetsk: NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics.
10. Okhrimenko O. O., Ivanova T. V. (2015) Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility]. National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”.
11. Seliverstova L. S., Losovska N. V. (2019) Pidkhody do formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia sotsialnoiu vidpovidalnistiu biznesu [Approaches to the formation of the organizational and economic mechanism of managing the social responsibility of business]. *Economy and the state*, no. 1, pp. 13–16.
12. Sazonova T. O., Halynets I. V., Pereverziev S. S. (2018) Sotsialna vidpovidalnist pidpriemstva yak proiav yoho korporatyvnoi kultury [Social responsibility of an enterprise as a manifestation of its corporate culture]. *Economic Forum*, no. 18, pp. 314–319.
13. Komarova K. V., Kovalchuk N. V. (2016) Sotsialna vidpovidalnist yak skladova stratehii rozvytku biznesu na pidpriemstvakh Ukrainy [Social responsibility as a component of business development strategy at Ukrainian enterprises]. *Innovative economy*, no. 5-6, pp. 25–30.
14. Zatieishchykova O. O. (2014) Etapy formuvannia stratehii sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 200–205.
15. Oliinyk O. O. (2017) Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility]. Rivne: NUVHP.
16. Bondaruk T. H., Bondaruk I. S. (2020) Ekonomichna pryroda orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [The economic nature of the organizational and economic mechanism of social responsibility of business]. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing: collection of scientific papers*, no. 1–2, pp. 57–64.
17. Tkach V. (2020) Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak instrument upravlinnia pidpriemstv sfery hostynnosti [Social responsibility of business as a management tool of enterprises in the field of hospitality]. Materials of the International Scientific and Practical Conference “Managing the Development of Hospitality: Regional Aspect”. Available at: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/tkach6.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/tkach6.htm) (accessed 25 September 2022).
18. Onyshkevych O. V. (2016) Aktualnist proektnoho pidkhodu v upravlinni pidpriemstvamy [Actualist of the project approach in enterprise management]. *Economy and society*, vol. 6, pp. 203–207.

#### PROJECT APPROACH IN SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT SYSTEM

**Summary.** The article is devoted to highlighting the issues of the social responsibility enterprise’s management, which based on project approach in the modern business environment conditions. The semantics concept of “social responsibility” was described, including the author’s definition. The levels of social responsibility (basic, corporate, higher) were given, and their essence are revealed. Considered degrees (social responsibility as an internal human need, social responsibility for the sake of moral, economic benefits, social responsibility for the sake of avoiding sanctions) and components (obligatory, rational and moral) of the social responsibility. Differences between the system of social responsibility and one-time manifestations of charity and volunteerism were determined (involvement, targeting, systematicity, focus on the development of human capital, collegiality in decision-making, integration of the responsibility’s principles into the daily organization activities, independence from external circumstances, but only adjusting the focus and content of initiatives in the field of social responsibility, strategicness, the win-win principle). Essential approaches to defining the concept of «project approach» were considered. Its features and essential components were described through the prism of goal setting, requirements, communication system, limitations, methods of making and adopting management decisions, life cycle, motivational aspect and benefits. Attention was paid to the peculiarities of social responsibility management, with using project management and an attempt is made to prove the feasibility of applying the project approach in conditions of uncertainty and limited resource provision. In particular, a model of the project approach to the social responsibility enterprise’s management has been formed. It focuses on internal and external social responsibility, which should be implemented through the system of projects and, accordingly, special methods, approaches, and tools of project management. At the same time, it is important to ensure strategic and target planning, setting priorities, choosing alternatives, programming, coordination, support, regulation of implementation, motivation, monitoring, control.

**Key words:** enterprise’s social responsibility, project approach, project management, project, conditions of uncertainty, external and internal environment, stakeholders, personnel.