

**Янковська Л.А.**

*доктор економічних наук, професор,  
Заслужений працівник освіти України,  
Канцлер ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»  
<http://orcid.org/0000-0003-1855-0169>*

**Семчук Ж.В.**

*доктор економічних наук, професор,  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»  
<http://orcid.org/0000-0002-7030-9877>*

**Євстахевич А. Л.,**

*кандидат економічних наук  
викладач,  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»  
<https://orcid.org/0000-0003-1058-5359>*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**JEL Classification: O15**

**SECTION “Migration”:** Міграція.

**Анотація.** У статті обґрунтовано організаційний механізм прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності підприємства. Деталізовано принципи, перелік суб'єктів, методи, заходи та очікувані результати реалізації механізму. Наголошено на додаткових вимогах, які накладає реалізація механізму на підприємство. Відзначено, що використання запропонованих рішень утворить нові можливості розвитку систем управління, що відповідають глобальним тенденціям підвищення соціальної відповідальності підприємств, сталого розвитку, посилення не лише економічної, але й соціальної та екологічної ролі підприємства у розвитку національної економіки на шляху до європейської інтеграції України.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність підприємств, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, механізм управління, методи управління.

**Annotation.** In the course of monitoring the work of enterprises and the peculiarities of decision-making in conditions of partial or complete uncertainty (this applies, in particular, the introduction of new management models, and hence the introduction of social responsibility) identified numerous obstacles to implementing corporate social responsibility.

Collectively, the negative factors that arise in the activities of any enterprise lead to a natural conclusion: the implementation of the concept of social responsibility is possible only under favorable circumstances that will develop in the internal and external environment of the enterprise; in the presence of uninvolved resources and the lack of desire of entrepreneurs to increase profits, with full and high-quality material and social security of workers in the transition of the economy to an innovative path of development. It is difficult for domestic realities to predict the onset of such a successful moment. Thus, we should look for new ways of

**theoretical and methodological support for enterprise development, in particular, the system of social responsibility management.**

**The article substantiates the organizational mechanism for making and implementing management decisions in the field of social responsibility of the enterprise. The principles, list of subjects, methods, measures and expected results of the mechanism implementation are detailed. Emphasis is placed on the additional requirements imposed by the implementation of the mechanism on the enterprise. It is noted that the use of the proposed solutions will create new opportunities for management systems that meet global trends of increasing corporate social responsibility, sustainable development, strengthening not only economic but also social and environmental role of the enterprise in the national economy towards Ukraine's European integration.**

**Keywords: social responsibility of enterprises, corporate social responsibility, sustainable development, management mechanism, management methods.**

### **Вступ**

Будь-який намір, концепція, план щодо запровадження соціальної відповідальності у діяльності окремого підприємства не можуть бути реалізовані невідкладно в силу об'єктивних та суб'єктивних причин.

У ході спостереження за роботою підприємств та особливостями прийняття рішень в умовах часткової або повної невизначеності (це стосується, зокрема, впровадження нових моделей управління, а отже і започаткування практики соціальної відповідальності) встановлено наявність численних перешкод у запровадженні соціальної відповідальності бізнесу.

У сукупності негативні чинники, що виникають у діяльності будь-якого підприємства приводять до закономірного висновку: реалізація концепції соціальної відповідальності можлива винятково за сприятливих обставин, що складуться у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; при наявності не залучених ресурсів та відсутності бажання підприємців нарощувати прибуток, за повного та якісного матеріального і соціального забезпечення працівників в умовах переходу економіки на інноваційний шлях розвитку. Для вітчизняних реалій складно прогнозувати настання такого вдалого моменту. Отже, слід шукати нові шляхи теоретико-методичного забезпечення розвитку підприємства, зокрема, системи менеджменту соціальної відповідальності.

### **Мета статті**

Отже, *метою статті* є розробити організаційний механізм прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності підприємства.

### **Результати дослідження**

Дослідження управлінської практики доводить, що найефективнішим способом боротьби як з внутрішніми, так і з зовнішніми перешкодами функціонування підприємства є вдосконалення механізмів прийняття і реалізації рішень на підприємстві. Водночас, це і найскладніший шлях, оскільки, як слушно зауважує Ю. О. Барабаш, «дослідження проблеми прийняття рішень можна віднести до числа між-дисциплінарних, оскільки вибір способу дій – це результат комплексного зв'язка різних аспектів: інформаційного, економічного, психологічного, логічного, організаційного, математичного, технічного та ін.» [1, С. 121]. Погоджуємось також з тезою О. М. Помазуна, котрий зазначає, що процес прийняття рішення має складний багатоаспектний характер. Науковець твердить, що ретельне дослідження задач прийняття рішень допоможе менеджерам сформулювати чітке уявлення про проблему та правильно ідентифікувати рішення, що, в свою чергу, сприятиме зменшенню помилок при розробленні заходів щодо реалізації і контролю виконання рішення, дозволить об'єктивно визначити необхідні ресурси для його виконання [2].

Одним з ключових елементів прийняття управлінського рішення є його алгоритм, для позначення якого можливо вживати також поняття «технологія управлінського рішення». Деталізуючи означене поняття, Груб'як С.В. виділяє такі етапи розробки і прийняття рішень: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація проблемної ситуації та причини її виникнення; розроблення оцінної системи;

діагностика ситуації; розроблення прогнозу розвитку ситуації; генерування альтернативних варіантів рішень; відбір основних варіантів управлінських рішень; розроблення сценаріїв розвитку ситуації; експертна оцінка основних варіантів управлінських дій; колективна експертна оцінка; ухвалення рішення; контроль та оцінка виконання рішення [3, С. 203].

Механізм прийняття рішень з соціальної відповідальності підприємства має відповідати вимогам, встановленим до схожих механізмів. Як зазначає Ю. О. Барабаш, процес прийняття управлінських рішень потребує використання різних методів та складається з декількох етапів; свою чергу кількість та якість прийняття управлінського рішення залежить від стилю керівника, ситуації, культури організації та інших факторів [1].

У цьому контексті доцільно звернути увагу на ефективність менеджменту соціальної відповідальності. Як слушно підкреслює Н. Т. Мала, ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання та проблеми. Управлінське рішення, зазначає вчена, приймається керуючою системою для цілеспрямованого впливу на керовану систему, який забезпечує отримання відповідних результатів для досягнення визначеної мети; здатність і уміння правильно ухвалювати рішення становлять компетентність керівника будь-якого рівня управління [4, С. 20].

Зважаючи на це, пропонуємо організаційний механізм (далі – ОМ), у процесі побудови якого враховано результати теоретичних і прикладних досліджень, принципи і моделі МСВ, а його метою є удосконалення теоретико-методичного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, що стосуються концепції, стратегії, планування, реалізації і контролю заходів з соціальної відповідальності (рис.1).

Запропонований ОМ є елементом системи управління підприємством, що реалізується шляхом виконання суб'єктами управління у сфері СВ відповідних функцій. Слід відзначити, що впровадження даного механізму уможливується на основі виконання передумов теоретичного (прийняття уповноваженими особами підприємства рішення щодо приєднання підприємства до руху за соціальну відповідальність, що проявляється, зокрема, у прийнятті концепції соціальної відповідальності як вектору розвитку бізнесу), методичного (використання методичних рекомендацій щодо формування системи менеджменту соціальної відповідальності), об'єктивного (наявність сприятливих ринкових, соціально-економічних, політико-правових передумов) та суб'єктивного (відсутність консервативного мислення, опору змінам тощо) характеру. Мінімальні вимоги, що висувуються до підприємства перед початком впровадження запропонованого ОМ можуть бути визначені як дотримання принципів Глобального договору ООН, а також одного зі стандартів соціальної відповідальності – SA8000 або ISO 26000, однозначне розуміння змісту, концепції та принципів соціальної відповідальності керівниками та власниками підприємства

Конкретизація суб'єктів механізму базується на підході, запропонованому при диференціації моделей соціальної відповідальності для підприємств у залежності від їх розміру. Основною вимогою при відборі суб'єктів механізму є наявність належних повноважень, тобто можливості прийняти повноважне рішення у сфері СВ, обов'язкове до виконання на підприємстві. Додатково висувається низка вимог, що безпосередньо впливають на якість прийнятих рішень, а також можливість їх виконання. У сукупності ці вимоги характеризують компетентність суб'єкта прийняття рішень та полягають у: д отриманні принципів МСВ та використанні відповідних методів МСВ. Соціальна відповідальність як особливий різновид управлінської діяльності вимагає адаптації методів, що використовуються, до концепції, стратегії і принципів, прийнятих на підприємстві. Так, скажімо, адміністративні методи виключають примус під загрозою штрафу, оскільки це суперечить стандарту SA8000 або ж зловживання посадовим становищем з метою досягнення декларативного результату у сфері соціальної відповідальності. Інформаційні методи включають методи пошуку та збору даних щодо соціальної відповідальності підприємства (діагностика соціальної відповідальності), методи вивчення ринкових практик соціальної відповідальності та визначення інтересів стейкхолдерів, а також узагальнення даних за результатами виконання заходів з соціальної відповідальності, їх подальший аналіз та вироблення рекомендацій щодо удосконалення системи МСВ. Методи прийняття рішень добираються з урахуванням стилю управління, наявних ресурсів, зокрема, часу на їх прийняття, наявності та якості вихідних даних, стилю управління, прийнятого на підприємстві тощо. Маркетингові методи використовуються для визначення, по-перше, ринкової доцільності запровадження практик

соціальної відповідальності, по-друге, впливу на ринкове позиціонування підприємства за результатами реалізації заходів з соціальної відповідальності. Соціально-психологічні методи стануть в нагоді при подоланні суб'єктивних перешкод МСВ, зокрема, опору змінам, а також у формуванні мотивації працівників до діяльності у рамках концепції соціальної відповідальності. Ця група методів також визначає напрямки та ефективність комунікацій зі стейкхолдерами. Проектні методи застосовуються при інтеграції елементів соціальної відповідальності при виконанні конкретних проектів, а також у рамках розробки конкретного заходу (комплексу заходів) за одним з напрямків соціальної відповідальності. Ситуаційні методи утворюють підґрунтя прийняття управлінських рішень за окремими ситуаціями, зокрема, непередбачуваними, та пов'язані з методами антикризового управління.



Рис. 1. Організаційний механізм прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності підприємства

\* Розроблено автором

Інструменти МСВ вибираються з доступних у рамках окреслених методів управління у відповідності концепції, мети та завдань у сфері соціальної відповідальності підприємства. Для використання у ОМ пропонуються наступні інструменти:

1. Соціальне планування. Прийняття рішень щодо соціальної відповідальності підприємства має відбуватись на основі окремих планів соціальної відповідальності, розроблених у межах сфери відповідальності департаменту менеджменту СВ. Водночас, у контексті тісного зв'язку з соціальними процесами на підприємстві, елементи соціальної відповідальності повинні бути узгоджені з соціальним планом, що включає, зокрема, питання організаційної культури, стимулювання та мотивації, кар'єрного просування, розвитку людського і трудового потенціалу підприємства.

2. Накази та інструкції. Накази є інструментом прямого впливу, за допомогою якого узгоджується, впорядковується та стимулюється діяльність за певним конкретним напрямком на підприємстві. Накази є обов'язковими для виконання на підприємстві, їх невиконання може тягнути за собою настання дисциплінарної відповідальності. Особливо важливим є значення наказів для документального підтвердження початку процесів впровадження ОМ, ходу його реалізації, а також реалізації прийнятих рішень і контролю ефективності. Водночас, з метою уникнення бюрократизації процесу важливим інструментом є інструкції, у яких слід деталізувати напрямки роботи у сфері соціальної відповідальності за відділами чи окремими посадами.

3. Комунікаційно-інформаційні технології. Є невід'ємною складовою будь-якої системи менеджменту на нинішньому етапі розвитку теорії і практики управління. Застосування цих технологій суттєво спрощує збір інформації та її аналіз, прийняття рішень, комунікацію, та контроль. Використання потенціалу комунікаційно-інформаційних технологій у МСВ може суттєво підвищити ефективність роботи менеджменту як за напрямком прийняття, так і реалізації управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності. Утім, це залежить від поточного рівня інформатизації підприємства, а також наявності ресурсів для розробки та впровадження нового або адаптації існуючого програмного забезпечення та каналів комунікації.

4. Контролінг. Універсальний напрям менеджменту доцільно застосовувати у ОМ на кожному етапі його реалізації з метою попередження, виявлення та корекції відхилень у реалізації заходів з соціальної відповідальності від концепції та стратегії СВ на підприємстві. Контролінг процесів соціальної відповідальності дозволить досягнути мети ОМ, сприятиме оптимальному розподілу та використанню ресурсів, а також стане запорукою дотримання принципів і стандартів соціальної відповідальності.

5. Реінжиніринг. В особливо складних випадках, що пов'язані, зокрема з наявністю застарілих проблем в управлінні підприємством, складним фінансово-економічним та соціальним станом, існуванням загроз економічній безпеці, до яких підприємство не здатне адаптуватись у інший спосіб доцільно застосовувати інструмент реінжинірингу. Цей інструмент придатний і у тих випадках, коли з концептуальних причин підприємство не може перейти до моделі соціально-відповідальної діяльності без фундаментальної перебудови систем управління. Використання цього інструменту дозволить посилити впливовість ОМ та підвищити його ефективність у випадках, коли інші методи не можуть забезпечити досягнення мети.

6. Стимули та санкції. Як інструмент ОМ, стимули та санкції виконують ключову роль у ефективності реалізації рішень щодо соціальної відповідальності підприємства. Розробка ефективних механізмів мотивації та дисциплінарного впливу на підприємстві, безперечно є завданням, що виконується у межах менеджменту людських ресурсів. Водночас, при поєднанні систем МСВ та менеджменту персоналу у контексті використання стимулів та санкцій як інструменту досягнення мети ОМ, слід уникати можливих парадоксів, зокрема, пов'язаних з конфліктом інтересів. Так, непоодинокі випадки, коли недобросовісні керівники, користуючись широкими

повноваженнями та обмеженим контролем з боку власників, реалізують шахрайські системи мотиваційних виплат, що не пов'язані з продуктивністю праці. З іншого боку, неприпустимими є невідповідальні практики дисциплінарних стягнень, що суперечать вимогам міжнародних стандартів соціальної відповідальності. Отже, на стимули та санкції як інструмент ОМ накладаються обмеження, що впливають з суті концепції соціальної відповідальності підприємства та її адаптацію у стратегію розвитку бізнесу.

Керуючись принципами, на основі методів та інструментів, передбачених ОМ, суб'єкти механізми, згідно передбаченого алгоритму, вступають у цикл прийняття рішень та їх реалізації з питань соціальної відповідальності підприємства.

Початковим етапом прийняття будь-якого рішення є збір інформації. У ОМ цей етап представлений у вигляді етапу «формування інформаційно-ресурсного забезпечення прийняття рішень», що передбачає дві дії. По-перше, суб'єктам необхідно чітко охарактеризувати стан об'єкта управління, спрогнозувати можливі зміни внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливатимуть на суб'єктивну і об'єктивну оцінку рівня соціальної відповідальності підприємства з боку стейкхолдерів. У контексті цієї дії також формується уявлення про шляхи та можливості залучення ресурсів для реалізації ініціатив з соціальної відповідальності. По-друге, слід врахувати інформацію щодо інтересів стейкхолдерів, а також їх можливостей та ресурсів підтримки соціально-відповідальних ініціатив підприємства. На рисунку ОМ джерелом такої інформації виступає зовнішньо-системний суб'єкт – стейкхолдери, до яких відносяться такі узагальнені групи, як працівники, споживачі, контрагенти, органи державної влади і місцевого самоврядування, суспільство. На етапі збору інформації варто зважати на можливі «інформаційні шуми». Процес прийняття рішення щодо заходів з соціальної відповідальності по відношенню до працівників повинен опиратись переважно на інформацію про інтереси і потреби саме цієї групи. Однак, зважаючи на підхід, згідно якого соціальна відповідальність полягає у гармонізації інтересів усіх стейкхолдерів, не варто повністю ігнорувати інформацію від інших зацікавлених сторін, навіть якщо заплановані заходи їх на перший погляд не стосуються.

Засновуючись на одержаній інформації, у тому числі щодо наявних ресурсів, активізується наступний етап механізму – прийняття та реалізація рішень щодо концепції, стратегії і заходів СВ. Цей етап ми пропонуємо ділити на три частини, що мають ієрархічне підпорядкування та відображають традиційну організаційну структуру більшості підприємств. Наголосимо, що функціонування ОМ на цьому етапі має двонаправлений характер. Для кожної з частин справедливим буде припущення щодо її впливу на загальну систему управління, а також вона сама по собі є об'єктом управлінського рішення.

По-перше, це функціональне управління. Функціональне управління є основою діяльності будь-якої організації та реалізується шляхом виконання керівниками функцій планування, організації, мотивації та контролю (традиційний перелік, прийнятий у теорії менеджменту, найкраще відображає універсальні функції управління, але може бути розширений у відповідності до альтернативних концепцій). Прийняття та реалізація рішень щодо соціальної відповідальності підприємства виконується у рамках тієї ж системи функцій менеджменту. Водночас, при прийнятті рішень щодо соціальної відповідальності слід враховувати потенціал впливу на функції за іншими напрямками управління та передбачити можливості його застосування.

По-друге – проектне управління. Трансформована під впливом концепції соціальної відповідальності система управління підприємством може в загальному характеризуватись дотриманням основних принципів МСВ, однак при диверсифікації діяльності, що спостерігається при проектному управлінні, доцільним є цілеспрямоване включення положень концепції соціальної відповідальності з урахуванням специфіки проекту та умов його виконання. Поряд з цим, значимі заходи з соціальної відповідальності

самі по собі є проектами, що вимагають відповідних управлінських рішень з урахуванням принципів, методів та інструментів ОМ.

По-третє – ситуаційне управління. Існує низка теоретичних підходів до тлумачення поняття ситуаційного менеджменту. Ми дотримуємось позиції, згідно якої ситуаційне управління компенсує недоліки функціонального та проектного у частині подолання негативних явищ, що виникають на підприємстві з непередбачуваних або слабо прогнозованих причин. До сфери ситуаційного управління можемо віднести управління кризами (виявлення, мінімізація негативних наслідків, оперативне подолання обумовлених кризами перешкод функціонування підприємствами, а також комунікація з заінтересованими сторонами), конфліктами (виявлення та вирішення конфліктів без шкоди інтересам підприємства та стейкхолдерів), форс-мажорними обставинами (подолання наслідків глобальних криз для підприємства). Управлінські рішення, що стосуються ситуаційного управління соціальною відповідальністю, приймаються у поточному режимі у залежності від конкретної ситуації, найкращим рішенням у якій стане поведінка згідно принципів МСВ та міжнародних стандартів соціальної відповідальності. Додатково, ОМ схожим чином передбачає інтеграцію елементів соціальної відповідальності за іншими напрямками ситуаційного управління.

Підсумковим етапом циклу механізму є одержання зворотного зв'язку. Під зворотним зв'язком розуміємо інформацію, що передається суб'єктами, котрих торкнувся процес реалізації управлінського рішення у сфері соціальної відповідальності. Налагодження двостороннього зв'язку залежить від наявності у менеджерів з соціальної відповідальності належних компетенцій у сфері комунікації, а також забезпеченості каналами комунікації, що передбачають наявність достатнього комплексу інформаційно-комунікаційних рішень. Можемо виділити два типи зворотного зв'язку – активний та пасивний. Активний зворотній зв'язок передбачає докладання певних зусиль з боку менеджменту для одержання інформації щодо результативності діяльності з соціальної відповідальності, зокрема, шляхом розсилання форм зворотного зв'язку, проведення опитувань, інтерв'ювання ключових стейкхолдерів тощо. Пасивний зворотній зв'язок полягає у зборі інформації з наявних джерел – аналізі вхідної кореспонденції, книги відгуків і пропозицій, записів «гарячої лінії», коментарів у соціальних мережах тощо. Слід відзначити, що навіть у разі правильно обраної стратегії соціальної відповідальності, а саме – орієнтованості діяльності підприємства на гармонізацію інтересів стейкхолдерів менеджерам не слід покладатись лише на пасивний зворотній зв'язок, оскільки це не створить достатнього підґрунтя для аналізу системи МСВ та подальшого її удосконалення.

Очікувані результати від реалізації ОМ систематизовано у дві групи. До першої групи належать результати, досягнення яких цілком залежить від ефективності функціонування ОМ на підприємстві:

- формування позитивного іміджу підприємства – залежить від якості комунікацій, досягнення балансу інтересів стейкхолдерів, поширення відомостей про соціальну відповідальність підприємства; наслідком є збільшення попиту на продукцію чи послуги підприємства, вихід на нові ринки, залучення соціально-відповідальних партнерів;
- формування лояльності:
  - а) працівників – полягає у зниженні плинності кадрів, підвищенні вмотивованості, продуктивності праці, готовності виконувати додаткову роботу, пов'язану з соціальною відповідальністю, на громадських засадах;
  - б) споживачів – полягає у довірі до бренду, збільшенні кількості постійних клієнтів, збереженні клієнтської бази навіть на тлі підвищення вартості продукції у зв'язку з витратами на соціальну відповідальність;
- підвищення конкурентоспроможності бренду – полягає у розвитку конкурентної переваги серед підприємств-конкурентів на ринку, котрі не впроваджують практики со-

ціальної відповідальності або ж досягнення рівня соціальної відповідальності ринку, де більшість конкурентів є соціально-відповідальними;

- вихід на нові ринки з доступом для соціально-відповідальних підприємств – впровадження підприємствами міжнародних стандартів соціальної відповідальності, особливо, SA8000, сприяє утворенню нових ринків з певним порогом входження – відповідністю підприємства вимогам стандарту; це переважно іноземні ринки, що дають можливість українським підприємствам вийти на якісно новий рівень розвитку, зокрема, одержувати суттєво вищі прибутки завдяки експорту товарів та послуг.

Результати другої групи утворюються у відповідності до національної динаміки розвитку тенденцій залучення підприємств практик СВ та частково залежать від реалізації еволюційної моделі менеджменту соціальної відповідальності. Унаслідок масового впровадження ОМ на вітчизняних підприємствах загалом для національної економіки очікуються наступні позитивні результати:

- покращення бізнес-клімату – підвищення прозорості ведення бізнесу, перетворення конкурентів та споживачів у партнерів підприємства з питань соціальної відповідальності, зниження ризиків, що можуть виникнути у зв'язку з порушенням вимог стандартів соціальної відповідальності у сукупності справить оздоровлюючий ефект на бізнес-клімат в Україні;
- підвищення якості життя населення – соціально-відповідальне підприємство дбає про працівників та членів їх родин, а також місцеве населення, що у разі поширення практик СВ може охопити усю країну мережею соціально-відповідальних ініціатив, скерованих на покращення якості життя населення;
- покращення екологічної ситуації – одним з важливих напрямків соціальної відповідальності бізнесу та умовою сталого розвитку національної економіки є екологічна активність, участь у заходах зі збереження та відновлення екології, зменшення шкідливого впливу підприємства на довкілля, запровадження енергозберігаючих технологій, використання альтернативних джерел енергії, відповідальне поводження з відходами;
- одержання преференцій з боку держави та місцевого самоврядування – збільшення кількості кластерних організацій з метою досягнення соціальної відповідальності стимулюватиме органи державної влади і місцевого самоврядування до участі у відповідних процесах, стане чинником вдосконалення законодавства та підтримки практик соціальної відповідальності з боку держави.

За результатами аналізу та оцінки досягнутих результатів, а також даних зворотного зв'язку запускається новий цикл прийняття та реалізації рішень у сфері соціальної відповідальності, що є більш довершеним у зв'язку з наявністю більшої кількості даних щодо пріоритетних напрямків, заходів, методів та інструментів досягнення соціальної відповідальності підприємства.

## **Висновки**

На основі проведених теоретичних досліджень та вивчення практики управління підприємствами встановлено, що прийняття та реалізація управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності ускладнюється у зв'язку з наявністю низки несприятливих чинників об'єктивного характеру та поширеністю суб'єктивних перешкод у запровадженні соціальної відповідальності бізнесу. З метою удосконалення теоретико-методичного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, що стосуються концепції, стратегії, планування, реалізації і контролю заходів з соціальної відповідальності розроблено організаційний механізм, у процесі побудови якого враховано результати теоретичних і прикладних досліджень, нові принципи та моделі менеджменту соціальної відповідальності.

Використання запропонованих рішень утворить нові можливості розвитку систем управління, що відповідають глобальним тенденціям підвищення соціальної відповідальності підприємств, сталого



розвитку, посилення не лише економічної, але й соціальної та екологічної ролі підприємства у розвитку національної економіки на шляху до європейської інтеграції України.

*Перспективним напрямком подальших досліджень є дослідження можливостей створення інтегрованої інформаційної системи соціальної відповідальності.*

#### **Список використаних джерел**

1. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Донбасу*. 2008. № 4(14). С. 121–123.
2. Помазун О. М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4816> (дата звернення: 21.07.2018).
3. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11\\_ukr/33.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/33.pdf) (дата звернення: 21.11.2018).
4. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття URL: [http://vlp.com.ua/files/04\\_31.pdf](http://vlp.com.ua/files/04_31.pdf) (дата звернення: 11.10.2018).