

Василь Володимирович Поп,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

e-mail: vasylypop80@gmail.com

ORCID 0009-0009-2744-1512

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Пауфа Аблязова», м. Черкаси

## БАР'ЕРИ ТА ДРАЙВЕРИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНСОЛІДАЦІЄЮ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

**Вступ.** Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються високим рівнем нестабільності, трансформацією ринкових відносин та зростаючою інтеграцією у світовий економічний простір. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) розглядається як один із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та стійкості промислових підприємств. Вона сприяє формуванню позитивної репутації, розвитку довіри з боку стейкхолдерів, зміцненню партнерських відносин та реалізації принципів сталого розвитку. Водночас впровадження та консолідація соціальної відповідальності у стратегічному управлінні українських промислових підприємств стикається з низкою суттєвих бар'єрів, подолання яких потребує науково обґрунтованих підходів та практичних рішень.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю системного осмислення як обмежень, що гальмують інтеграцію КСВ у стратегії корпоративного розвитку, так і чинників, здатних виступати драйверами цього процесу. Важливим завданням є визначення оптимального балансу між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами підприємств, що вимагає адаптації сучасних моделей стратегічного управління до українських реалій.

Незважаючи на поступове зростання інтересу бізнесу до соціальної відповідальності, у практичній площині спостерігається нерівномірність впровадження відповідних практик, залежність від фінансових можливостей та стратегічних орієнтирів компаній. Це свідчить про актуальність пошуку ефективних управлінських рішень, здатних посилити роль КСВ у стратегічному розвитку промислових підприємств.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення вимог до сталого розвитку промислові підприємства України стикаються з необхідністю впровадження нових підходів до управління, що ґрунтуються на принципах соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) дедалі більше розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечити конкурентоспроможність, підвищити інвестиційну привабливість, розширити партнерські відносини та сформувати позитивний імідж компаній.

Однак процес консолідації соціальної відповідальності у стратегічному управлінні промислових підприємств супроводжується низкою проблем. Серед них – недостатня нормативно-правова база,

обмеженість фінансових ресурсів, невисокий рівень корпоративної культури, слабка інтеграція екологічних і соціальних стандартів у бізнес-стратегії, а також опір змінам з боку управлінського персоналу. Це створює суттєві бар'єри на шляху до ефективної реалізації стратегії КСВ.

У той же час наявні й значні драйвери, які можуть стати каталізаторами позитивних змін. До них належать посилення вимог міжнародних ринків, зростання суспільного запиту на прозорість та відповідальність бізнесу, поширення ESG-стратегій, розвиток інноваційних управлінських інструментів і формування нових форматів партнерства між бізнесом, державою та громадськістю.

Таким чином, проблема дослідження полягає у необхідності систематизації бар'єрів і драйверів стратегічного управління консолідацією соціальної відповідальності на промислових підприємствах України, що дозволить визначити шляхи підвищення ефективності впровадження соціально відповідальних практик та забезпечення сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та її стратегічної інтеграції у діяльність підприємств є предметом активних наукових дискусій як у світовій, так і в українській науковій літературі. У працях зарубіжних дослідників значна увага приділяється вивченню впливу КСВ на конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та стійкість бізнесу. Зокрема, концепції сталого розвитку та ESG-стратегій розглядаються як ключові чинники, що формують сучасну парадигму корпоративного управління.

Українські науковці акцентують на необхідності адаптації міжнародного досвіду впровадження соціально відповідальних практик до вітчизняних умов, з урахуванням специфіки розвитку економіки, нормативно-правової бази та соціальних викликів. У їхніх дослідженнях підкреслюється, що для промислових підприємств питання КСВ набуває особливого значення у зв'язку з екологічними ризиками, високим рівнем енергоємності виробництва та потребою в підвищенні довіри з боку громадськості та партнерів.

Низка робіт спрямована на аналіз бар'єрів у реалізації стратегії соціальної відповідальності, серед яких виокремлюють обмеженість фінансових ресурсів, недостатню інституційну підтримку, низьку



корпоративну культуру та опір управлінського персоналу. Водночас інші автори наголошують на ролі драйверів: глобалізаційних процесів, розвитку соціального партнерства, підвищення вимог до прозорості бізнесу та поширення екологічних стандартів.

Попри наявність ґрунтовних досліджень, слід відзначити, що комплексного аналізу саме бар'єрів і драйверів стратегічного управління консолідацією КСВ на промислових підприємствах України бракує. Це зумовлює потребу у подальшому науковому пошуку, спрямованому на систематизацію цих чинників та розробку практичних рекомендацій щодо їх урахування у стратегічному управлінні.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є виявлення та систематизація бар'єрів і драйверів стратегічного управління консолідацією соціальної відповідальності на промислових підприємствах України, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності інтеграції соціально відповідальних практик у корпоративні стратегії розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання: проаналізувати сучасний стан впровадження соціальної відповідальності на промислових підприємствах України; визначити ключові бар'єри, що перешкоджають стратегічній консолідації соціально відповідальних практик; ідентифікувати основні драйвери, які стимулюють розвиток та впровадження КСВ у діяльність підприємств; систематизувати вплив бар'єрів і драйверів на формування стратегій корпоративного розвитку; запропонувати практичні рекомендації для підвищення ефективності стратегічного управління у сфері КСВ; обґрунтувати значення консолідації соціальної відповідальності як чинника сталого розвитку та інтеграції українських промислових підприємств у глобальний економічний простір.

Таким чином, метою статті є аналіз бар'єрів і драйверів стратегічного управління консолідацією соціальної відповідальності на промислових підприємствах України та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інтеграції соціально відповідальних практик у стратегічні рішення компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бар'єри стратегічного управління консолідацією корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на промислових підприємствах України визначаються як фактори, що ускладнюють інтеграцію соціально відповідальних практик у стратегічні рішення компаній. Вони можуть мати фінансовий, організаційний, нормативно-правовий, культурний та інституційний характер. Розуміння та систематизація цих бар'єрів є ключовим етапом для розробки ефективних стратегій КСВ, оскільки дозволяє не лише виявити проблемні зони, а й знайти шляхи їх подолання.

У науковій літературі виділяють кілька груп бар'єрів, серед яких обмежені фінансові ресурси, відсутність довгострокових стратегій КСВ, низький рівень корпоративної культури, слабка нормативно-правова підтримка та опір управлінського персоналу змінам. Крім того, нерозвинена інституційна структура та недостатня мотивація підприємств до впровадження соціально відповідальних практик створюють додаткові перешкоди на шляху до стратегічної консолідації КСВ.

Аналіз цих бар'єрів дозволяє визначити ключові напрями роботи керівництва підприємств та органів державної влади, спрямовані на усунення обмежень і створення умов для сталого розвитку бізнесу через інтеграцію соціальної відповідальності в управлінські процеси. Дослідження показують, що впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах України стикалося з рядом системних та організаційних бар'єрів. До ключових перешкод належать:

1. **Фінансові обмеження** – недостатність коштів для реалізації комплексних соціальних, екологічних та освітніх програм.

2. **Відсутність довгострокових стратегій КСВ** – багато підприємств не мають чітко визначених стратегічних планів інтеграції соціально відповідальних практик у корпоративну політику.

3. **Низький рівень корпоративної культури** – відсутність ціннісних орієнтирів та мотивації персоналу до активної участі у КСВ-проектах.

4. **Недостатня нормативно-правова підтримка** – слабка законодавча база та відсутність стимулів для підприємств щодо впровадження соціальних стандартів.

5. **Опір управлінського персоналу змінам** – консерватизм і страх перед невизначеними економічними результатами гальмують ініціативи з КСВ.

6. **Інституційна недосконалість** – обмежені можливості для партнерства з державними та громадськими організаціями у сфері соціальної відповідальності.

7. **Недостатня інформаційна підтримка та комунікація** – відсутність прозорих каналів обміну інформацією щодо результатів КСВ-проектів і їхнього впливу на стейкхолдерів.

8. **Невизначеність економічних вигод КСВ** – складність оцінки коротко- та довгострокових фінансових ефектів від соціально відповідальних ініціатив.

9. **Обмеженість управлінських компетенцій** – недостатній рівень знань і навичок у менеджерів щодо розробки та впровадження стратегій КСВ.

10. **Складність інтеграції КСВ у виробничі процеси** – труднощі з поєднанням соціальних та екологічних стандартів із традиційною технологічною та організаційною структурою підприємства.

Подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу, який поєднує економічні, організаційні та нормативні заходи, активне залучення керівництва та персоналу до формування корпоративної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність, а також розвиток системи оцінки ефективності КСВ-практик.

Драйвери стратегічного управління консолідацією корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на промислових підприємствах України виступають факторами, що стимулюють активне впровадження соціально відповідальних практик у корпоративну стратегію. Вони сприяють не лише підвищенню ефективності управління, але й формуванню позитивного іміджу підприємств, зміцненню довіри стейкхолдерів та забезпеченню сталого розвитку бізнесу.

У наукових дослідженнях виділяють кілька основних груп драйверів, серед яких глобалізаційні та інтеграційні процеси, зростання суспільного запиту на прозорість і підзвітність бізнесу, впровадження ESG-стратегій, розвиток соціального партнерства та застосування інноваційних управлінських інстру-

ментів. Використання цих факторів дозволяє підприємствам подолати внутрішні та зовнішні бар'єри, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити ефективну консолідацію соціально відповідальних практик у довгостроковій перспективі.

Системне вивчення драйверів стратегічного управління КСВ є важливим для розробки практичних рекомендацій, які допоможуть підприємствам не лише адаптуватися до сучасних вимог ринку, а й використовувати соціальну відповідальність як стратегічний ресурс розвитку.

Попри наявні бар'єри, існують фактори, що сприяють активізації процесів консолідації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на промислових підприємствах:

1. Глобалізаційні тенденції – інтеграція України у світові ринки стимулює підприємства дотримуватися міжнародних стандартів КСВ.

2. Суспільний запит на прозорість та відповідальність бізнесу – зростання ролі громадськості та стейкхолдерів у контролі за діяльністю підприємств.

3. Впровадження ESG-стратегій – екологічні, соціальні та управлінські стандарти стають важливим інструментом корпоративного управління.

4. Розвиток соціального партнерства – взаємодія бізнесу з державою, громадськими організаціями та міжнародними інституціями.

5. Інноваційні управлінські інструменти – впровадження нових технологій та підходів до оцінки ефективності КСВ-проектів.

6. Можливість підвищення інвестиційної привабливості – соціально відповідальна діяльність сприяє залученню інвесторів та зміцненню корпоративного іміджу.

7. Розвиток корпоративної культури – формування цінностей та стандартів поведінки, орієнтованих на соціальну відповідальність, мотивує персонал до активної участі у КСВ-проектах.

8. Позитивний вплив на конкурентоспроможність – КСВ підвищує довіру споживачів і партнерів, що створює стратегічні переваги на ринку.

9. Підтримка з боку держави та професійних асоціацій – законодавчі ініціативи, гранти та програми стимулюють активне впровадження соціально відповідальних практик.

10. Поширення знань і обмін досвідом – участь у конференціях, семінарах, професійних мережах дозволяє підприємствам застосовувати найкращі міжнародні практики КСВ.

Таким чином, використання цих драйверів дозволяє підприємствам не лише подолати бар'єри, а й ефективно інтегрувати соціально відповідальні практики у довгострокові стратегії розвитку. Для ефективного стратегічного управління консолідацією КСВ необхідно не лише усунути бар'єри, а й активно використовувати наявні драйвери, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями підприємств.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на промислових підприємствах України стикається з низкою практичних проблем, які ускладнюють системне визначення бар'єрів і драйверів:

відсутність системної інформації: підприємства часто не мають достатніх даних про ефективність КСВ-практик, що ускладнює аналіз бар'єрів і визначення чинників розвитку;

складність кількісної оцінки ефектів КСВ: важко виміряти прямий вплив соціально відповідальної діяльності на фінансові показники, репутацію та відносини з стейкхолдерами;

невизначеність пріоритетів керівництва: у деяких компаніях стратегічні цілі та соціальні ініціативи не узгоджені, що ускладнює виділення пріоритетних бар'єрів і драйверів;



**Рисунок. Бар'єри та драйвери стратегічного управління консолідацією соціальної відповідальності на промислових підприємствах України**

Джерело: авторська розробка

обмежені ресурси та компетенції: недостатній рівень знань у менеджерів щодо стратегічного управління КСВ та брак фінансових і людських ресурсів для комплексного аналізу;

високий рівень суб'єктивності оцінок: визначення бар'єрів і драйверів часто базується на експертних думках і особистому досвіді, що може призводити до неповноти або перекознення результатів;

динамічність зовнішнього середовища: зміни в законодавстві, ринкових умовах та суспільних очікуваннях потребують постійного оновлення аналізу бар'єрів і драйверів;

слабка інтеграція з внутрішніми процесами: бар'єри та драйвери часто не враховуються у плануванні виробничих, фінансових та управлінських процесів, що знижує ефективність консолідації КСВ;

невизначеність щодо стейкхолдерів: важко однозначно визначити коло зацікавлених сторін і їхні

очікування, що ускладнює ідентифікацію факторів впливу на КСВ;

короткострокова орієнтація бізнесу: фокус на швидкому фінансовому результаті зменшує мотивацію до впровадження довгострокових соціально відповідальних стратегій;

відсутність єдиних стандартів і методик оцінки: підприємства використовують різні підходи до аналізу бар'єрів і драйверів, що ускладнює порівняння і масштабування кращих практик;

соціально-культурні чинники – низький рівень обізнаності персоналу та суспільства щодо значення КСВ може призводити до пасивності та недостатньої підтримки ініціатив;

ризик невідповідності міжнародним стандартам: страх невідповідності міжнародним практикам КСВ може стримувати підприємства від активної інтеграції соціально відповідальних практик.

Подолання цих проблем вимагає комплексного підходу: впровадження систем моніторингу та оцінки КСВ, розвиток компетенцій менеджменту, встановлення чітких стратегічних пріоритетів, інтеграції соціальної відповідальності у всі ключові процеси підприємства та активної комунікації зі стейкхолдерами.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на промислових підприємствах України стикається з низкою бар'єрів: фінансовими обмеженнями, відсутністю довгострокових стратегій, низьким рівнем корпоративної культури, опором управлінського персоналу, недостатньою нормативно-правовою підтримкою та інституційною неадекватністю.

Попри наявні перешкоди, існують потужні драйвери КСВ: глобалізаційні тенденції, суспільний запит на прозорість і підзвітність, впровадження ESG-стратегій, розвиток соціального партнерства, застосування інноваційних управлінських інструментів, підвищення інвестиційної привабливості, розвиток корпоративної культури та конкурентоспроможності.

Практичні проблеми, пов'язані з визначенням бар'єрів і драйверів, включають недостатність даних, складність оцінки ефектів КСВ, обмежені ресурси та компетенції, суб'єктивність оцінок, динамічність зовнішнього середовища, невизначеність пріоритетів та стейкхолдерів.

Практичні рекомендації щодо стратегічного управління консолідацією КСВ на промислових підприємствах України:

Розробка чітких стратегій КСВ: формування довгострокових планів інтеграції соціально відповідальних практик у корпоративну стратегію.

Підвищення компетенцій менеджменту та персоналу: проведення тренінгів, семінарів та програм обміну досвідом щодо КСВ та ESG-ініціатив.

Впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності КСВ: застосування стандартизованих методик для кількісної та якісної оцінки соціально відповідальних проектів.

Активна комунікація зі стейкхолдерами: забезпечення прозорості та залучення громадськості, партнерів і державних органів до процесів КСВ.

Формування корпоративної культури, орієнтованої на КСВ: впровадження ціннісних орієнтирів, мотиваційних систем та внутрішніх стимулів для персоналу.

Використання міжнародного досвіду та стандартів: адаптація передових практик ESG та соціально відповідального бізнесу до українських реалій.

Поетапне усунення бар'єрів: системний підхід до подолання фінансових, нормативних та організаційних перешкод із одночасним активним використанням драйверів КСВ.

Реалізація цих рекомендацій дозволить промисловим підприємствам України ефективно консолідувати соціально відповідальні практики, підвищити стійкість бізнесу, зміцнити довіру стейкхолдерів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях.

Дослідження стратегічного управління консолідацією корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на промислових підприємствах України відкриває низку напрямів для подальших наукових пошуків:

розробка методологій оцінки ефективності КСВ – створення інструментів для кількісної та якісної оцінки впливу соціально відповідальної діяльності на економічні, соціальні та екологічні показники підприємств;

вивчення взаємозв'язку КСВ та конкурентоспроможності – аналіз того, як стратегічна інтеграція соціальної відповідальності впливає на позиції підприємств на національних та міжнародних ринках;

дослідження ролі стейкхолдерів – вивчення впливу очікувань споживачів, інвесторів, громадськості та держави на визначення бар'єрів і драйверів КСВ;

адаптація міжнародного досвіду – дослідження можливостей інтеграції кращих практик ESG та соціально відповідального бізнесу з урахуванням українських економічних, правових і культурних умов; інноваційні управлінські інструменти – вивчення ефективності цифрових технологій, платформ моніторингу та управлінських рішень для оптимізації процесів консолідації КСВ;

дослідження галузевих особливостей – аналіз специфіки бар'єрів та драйверів у різних секторах промисловості та розробка секторно-орієнтованих рекомендацій;

соціально-культурні аспекти – дослідження впливу корпоративної культури, мотивації персоналу та суспільної свідомості на ефективність впровадження КСВ;

міждисциплінарні підходи – поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів для формування комплексної системи стратегічного управління КСВ;

дослідження фінансових моделей КСВ – аналіз ефективності інвестицій у соціально відповідальні проекти та розробка моделей оцінки економічної віддачі;

вплив технологічних трансформацій – вивчення ролі цифровізації, автоматизації та Індустрії 4.0 у консолідації соціально відповідальних практик;

міжнародне порівняння – дослідження українських підприємств у контексті міжнародних практик КСВ для виявлення передових підходів та адаптації їх до локальних умов;

довгострокові соціальні ефекти КСВ – аналіз впливу КСВ на стійкість локальних громад, соціальної капітал та екологічну безпеку.

Реалізація цих напрямів дозволить підвищити наукову обґрунтованість стратегічного управління

КСВ, забезпечити ефективне планування та реалізацію соціально відповідальних ініціатив, а також сприятиме сталому розвитку промислових підприємств України в умовах сучасної економіки.

**Висновки.** Проведене дослідження стратегічного управління консолідацією корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на промислових підприємствах України дозволяє зробити кілька ключових висновків.

По-перше, КСВ виступає важливим стратегічним ресурсом, який забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, зміцнення корпоративного іміджу, залучення інвестицій та розвиток партнерських відносин із зацікавленими сторонами. У сучасних умовах трансформації економіки і глобалізаційних процесів ефективна інтеграція соціально відповідальних практик стає необхідною умовою стійкого розвитку промислових підприємств.

По-друге, дослідження виявило низку бар'єрів, що гальмують консолідацію КСВ. До них належать фінансові обмеження, відсутність довгострокових стратегій КСВ, низький рівень корпоративної культури, слабка нормативно-правова підтримка, опір управлінського персоналу змінам, інституційна недосконалість та недостатня поінформованість стейкхолдерів. Додатково було визначено практичні проблеми, пов'язані зі складністю оцінки ефективності КСВ, обмеженістю ресурсів та компетенцій, суб'єктивністю оцінок та динамічністю зовнішнього середовища.

По-третє, поряд із бар'єрами існують потужні драйвери консолідації КСВ. До них відносяться гло-

балізаційні тенденції, суспільний запит на прозорість і відповідальність бізнесу, впровадження ESG-стратегій, розвиток соціального партнерства, використання інноваційних управлінських інструментів, підвищення інвестиційної привабливості, формування корпоративної культури, адаптація міжнародного досвіду та впровадження цифрових технологій. Використання цих драйверів дозволяє підприємствам не лише подолати внутрішні та зовнішні обмеження, а й створювати довгострокові конкурентні переваги.

По-четверте, практичні рекомендації дослідження підкреслюють необхідність комплексного підходу: розробки чітких стратегій КСВ, підвищення компетенцій менеджменту і персоналу, впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності соціально відповідальних проектів, активної комунікації зі стейкхолдерами, інтеграції КСВ у всі ключові процеси підприємства та поетапного усунення бар'єрів.

**Перспективи подальших досліджень** включають розробку методологій оцінки ефективності КСВ, вивчення взаємозв'язку КСВ із конкурентоспроможністю, аналіз ролі стейкхолдерів, адаптацію міжнародного досвіду та стандартів ESG, застосування інноваційних управлінських і цифрових інструментів, а також дослідження довгострокових соціальних ефектів і галузевих особливостей. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню наукової обґрунтованості стратегічного управління КСВ та ефективній інтеграції соціальної відповідальності у стратегічний розвиток промислових підприємств України.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Будько О. В., Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1 (6). С. 49–57. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1\(6\).282985pp49-57](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1(6).282985pp49-57)
2. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. *Економіко-правові дискусії : матеріали Всеукр. практич. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених*. (м. Кропивницький, 30 квітня 2020 р.). Кропивницький. 2020. С. 27–30.
3. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І., Фабрика І. В. Експортний потенціал підприємства: сутність, принципи, формування та умови максимізації. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2021. № 16 (45). С. 125–140. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16\(45\)-125-140](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16(45)-125-140)
4. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 77–88. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>
5. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Ч. 2. Корпоративна соціальна відповідальність : навч. посіб. Вінниця: ВНАУ, 2020. С. 228.
6. Гуцалюк О. М. Видові прояви процесів розвитку на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 300–305.
7. Гуцалюк О. М. Концептуальні засади управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. № 1. С. 69–84. <https://doi.org/10.33241/2663-8869-2017-1-69-84>
8. Сочинська-Сибірцева І. М., Гуцалюк О. М. Оцінка факторів вибору технології управління діяльністю машинобудівного підприємства. *Соціально-економічні аспекти розвитку суспільства : монографія / під ред. М. О. Кизима*. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. С. 156–182.
9. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Kotsiurba O. Formation of analytical provision of sustainable functioning of service enterprises. *Bulletin of Postgraduate education. Social and Behavioral Sciences Series*. 2022. Iss. 20 (49). P. 81–102. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20\(49\)-81-102](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20(49)-81-102)
10. Hutsaliuk O. Social responsibility of corporate companies in the system of cross-border entrepreneurial relations. *Profound structural transformations of socio-economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development: scientific monograph*. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2025. P. 588–599. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15710011>

Надійшла до редакції 21.08.2025 р.

Прийнята до друку 29.09.2025 р.

## REFERENCES

1. Budko, O. V., & Galatov B. M. (2023). Corporate social responsibility as a tool of business strategy for enterprise development. *Economic Bulletin of Dnipro State Technical University*, 1(6), 49-57. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1\(6\).282985pp49-57](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1(6).282985pp49-57) [in Ukrainian].
2. Bondar, Iu. A., & Leginkova, N. I. (2020). Optimization of the strategic management system of an enterprise. *Economic and legal discussions* [materials of the All-Ukrainian scientific and practical online conference. students, postgraduates and young scientists] (pp. 27–30). Kropyvnytskyi [in Ukrainian].
3. Bondar, Iu. A., Leginkova, N. I., & Fabrika, I.V. (2021). Export potential of an enterprise: essence, principles, formation and conditions of maximization. *Bulletin of postgraduate education "Series "Social and behavioral sciences". Kyiv*, 16(45), 125-140. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16\(45\)-125-140](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16(45)-125-140) [in Ukrainian].
4. Bondar, Iu. A., & Deineka, V. S. (2023). Enterprise development strategies: meaning, types, features. *Development of management methods and management in transport*, 84, 77-88. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88> [in Ukrainian].
5. Garbar, Zh. V., Mazur K. V. & Mostenska T. G. (2020). Corporate governance and social responsibility. Part 2. Corporate social responsibility: textbook. Vinnytsia: VNAU, 228 [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M. (2014). Specific manifestations of development processes at the enterprise. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 25, 300–305 [in Ukrainian].
7. Hutsaliuk, O. M. (2017). Conceptual principles of management of corporate integration development of associations of joint-stock companies. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy*, 1, 69-84 [in Ukrainian].
8. Sochynska-Syvirtseva, I. M., Hutsaliuk, O. M. (2014). Assessment of factors for selecting management technologies for a machine-building enterprise. In M. O. Kyzym (Ed.), *Socio-economic aspects of society development: [monograph]* (pp. 156–182). Kharkiv: Publishing House "INZHEK". [in Ukrainian].
9. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., & Kotsiurba, A. Yu. (2022). Formation of analytical support for the sustainable functioning of service enterprises. *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Seriya «Sotsialni ta povedinkovi nauky»*, 20(49), 81-102. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20\(49\)-81-102](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20(49)-81-102) [in Ukrainian].
10. Hutsaliuk, O. (2025). Social responsibility of corporate companies in the system of cross-border entrepreneurial relations. *Profound structural transformations of socio-economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development* [scientific monograph] (pp. 588-599). Plovdiv: HSSE Publishing Complex, <https://doi.org/10.5281/zenodo.15710011> [in Ukrainian].

Received: 21.08.2025

Accepted: 29.09.2025

### Поп В.В. Бар'єри та драйвери стратегічного управління консолідацією соціальної відповідальності на промислових підприємствах України

У статті розглянуто проблематику стратегічного управління консолідацією соціальної відповідальності на промислових підприємствах України в умовах сучасних трансформаційних процесів. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу, формуванні позитивного іміджу підприємств, зміцненні довіри з боку стейкхолдерів та підвищенні рівня сталого розвитку економіки країни. Особлива увага приділяється виявленню бар'єрів, що ускладнюють інтеграцію принципів соціальної відповідальності у стратегічні рішення промислових компаній, а також аналізу драйверів, які можуть стати каталізаторами цього процесу.

Визначено, що ключовими бар'єрами виступають: обмеженість фінансових ресурсів, відсутність довгострокових стратегій у сфері КСВ, недостатня нормативно-правова підтримка, низький рівень корпоративної культури та опір змінам з боку управлінського персоналу. Важливою перешкодою є також нерозвиненість інституційної інфраструктури та слабка мотивація підприємств до запровадження соціально відповідальних практик через невизначеність економічних вигід у короткостроковій перспективі.

Серед основних драйверів стратегічної консолідації КСВ виокремлено глобалізаційні тенденції, інтеграцію України у міжнародні ринки, зростання суспільного запиту на прозорість та підзвітність бізнесу, посилення ролі екологічних стандартів, розвиток соціального партнерства, а також впровадження інноваційних управлінських інструментів. Підкреслено, що додатковим стимулом для промислових підприємств стає можливість зміцнити позиції у сфері міжнародної кооперації та підвищити інвестиційну привабливість.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації бар'єрів і драйверів стратегічного управління консолідацією КСВ, а також у розробці рекомендацій щодо посилення впливу позитивних чинників і нейтралізації перешкод. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів керівними промисловими підприємствами для вдосконалення стратегій корпоративного розвитку, побудови партнерських відносин зі стейкхолдерами та формування довгострокових конкурентних переваг.

У підсумку зроблено висновок, що ефективне стратегічне управління консолідацією соціальної відповідальності є важливим чинником підвищення стійкості промислових підприємств України до сучасних викликів та ключовою передумовою їх інтеграції у глобальний економічний простір.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, корпоративний розвиток, стратегічне управління, ESG-стратегії, консолідація, партнерські відносини, промислові підприємства.

**Pop V. Barriers and drivers of strategic management of social responsibility consolidation at industrial enterprises in Ukraine**

The article addresses the issue of strategic management of corporate social responsibility (CSR) consolidation in industrial enterprises of Ukraine under the conditions of current transformational processes. The relevance of the study is determined by the growing role of CSR in ensuring business competitiveness, building a positive corporate image, strengthening stakeholder trust, and enhancing the sustainable development of the national economy. Particular attention is given to identifying barriers that hinder the integration of CSR principles into the strategic decisions of industrial companies, as well as to analyzing the drivers that can catalyze this process.

The study highlights the main barriers, which include limited financial resources, the absence of long-term CSR strategies, insufficient regulatory and legal support, low levels of corporate culture, and resistance to change from management personnel. Another important obstacle is the underdeveloped institutional infrastructure and the weak motivation of enterprises to implement socially responsible practices due to uncertainty regarding short-term economic benefits.

Among the key drivers of strategic CSR consolidation are globalization trends, Ukraine's integration into international markets, growing societal demand for transparency and accountability, the strengthening of environmental standards, the development of social partnership, and the adoption of innovative management tools. An additional incentive for industrial enterprises is the opportunity to strengthen their positions in international cooperation and increase investment attractiveness.

The scientific novelty of the paper lies in the systematization of barriers and drivers of strategic CSR consolidation, as well as in the development of recommendations aimed at reinforcing positive factors and mitigating obstacles. The practical significance of the research is the possibility of applying its results by industrial enterprise managers to improve corporate development strategies, build stakeholder partnerships, and create long-term competitive advantages.

In conclusion, the study emphasizes that effective strategic management of CSR consolidation is an important factor in enhancing the resilience of Ukrainian industrial enterprises to modern challenges and a key prerequisite for their integration into the global economic environment.

*Keywords:* social responsibility, corporate development, strategic management, ESG strategies, consolidation, partnership relations, industrial enterprises.

*Формат цитування:*

Поп В. В. Бар'єри та драйвери стратегічного управління консолідацією соціальної відповідальності на промислових підприємствах України. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 212-218. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).212-218](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).212-218)

Pop, V. V. (2025). Barriers and drivers of strategic management of social responsibility consolidation at industrial enterprises in Ukraine. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(49), 212-218. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).212-218](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).212-218)