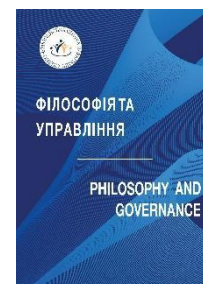




e-ISSN 3041-248X

Філософія та управління

<https://www.eu-scientists.com/index.php/fag>


Стратегія корпоративної соціальної відповідальності як передумова ефективного розвитку малого і середнього бізнесу в умовах цифрової економіки

Олег Б. Обріза ¹ * ● Ліана І. Чернобай ²¹ Національний університет «Львівська політехніка» (Україна). Аспірант.² Національний університет «Львівська політехніка» (Україна). Професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, канд. екон. наук, професор.* Автор-кореспондент, e-mail: o.obriza@lpnu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

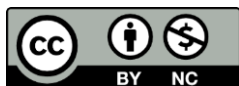
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.5.05](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.05)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У сучасних умовах цифрової трансформації економіки малі та середні підприємства (МСП) відіграють ключову роль у забезпеченні гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності національного господарства. Проте цифровізація несе не лише нові можливості, а й низку викликів: зміну споживчої поведінки, зростання вимог до прозорості бізнесу, підвищення соціальної відповідальності та необхідність екологічної сталості. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває особливого значення як інструмент довгострокового стратегічного управління, що поєднує економічні інтереси підприємства з соціальними та екологічними очікуваннями суспільства. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією соціально-економічного середовища під впливом цифровізації, що ставить нові виклики перед малим і середнім бізнесом (МСБ) в Україні та світі. В умовах цифрової економіки підприємства змушені не лише адаптувати бізнес-моделі до цифрових технологій, але й переглядати підходи до взаємодії з суспільством, партнерами та державою. У цьому контексті стратегія корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) виступає як ключовий інструмент формування сталого розвитку бізнесу, його конкурентоспроможності та довіри з боку стейкхолдерів. Постановка проблеми полягає в недостатньому рівні інтеграції принципів КСВ у стратегічне управління МСБ, що знижує їх адаптивність до викликів цифрової трансформації та уповільнює інноваційний розвиток. Особливо гостро ця проблема проявляється в умовах обмежених ресурсів і слабкої інституційної підтримки сектору МСБ. Метою дослідження є обґрунтувати стратегічне значення корпоративної соціальної відповідальності для ефективного функціонування та розвитку малого і середнього бізнесу в умовах цифрової економіки, а також розробити рекомендації щодо її інтеграції в управлінські процеси підприємств. У статті систематизовано наукові підходи до трактування КСВ у контексті цифрової економіки та ідентифіковано бар'єри та можливості впровадження КСВ у МСБ; у результаті дослідження встановлено, що стратегічна КСВ здатна посилити інноваційну активність, підвищити цифрову компетентність персоналу, забезпечити сталу взаємодію з клієнтами та громадами, а також зміцнити репутацію підприємств. Практичні рекомендації включають впровадження цифрових платформ для моніторингу КСВ-ініціатив, розробку галузевих стандартів соціальної відповідальності, залучення МСБ до державних і партнерських програм цифрового розвитку із соціальним компонентом.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

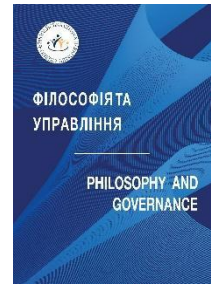
корпоративна соціальна відповідальність, цифрова економіка, малий і середній бізнес, стратегічне управління, сталий розвиток, цифрова трансформація, соціальні інновації, бізнес-стратегія, етичне підприємництво, соціальний капітал.



e-ISSN 3041-248X

Philosophy and Governance

<https://www.eu-scientists.com/index.php/fag>



Corporate Social Responsibility Strategy as a Prerequisite for the Effective Development of Small and Medium-Sized Businesses in the Digital Economy

Oleh Obriza ^{1*} ● Liana Chernobay ²

¹ Lviv Polytechnic National University (Ukraine). Postgraduate Student.

² Lviv Polytechnic National University (Ukraine). Professor at the Department Management and International Business, PhD in Economics, Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: o.obriza@lpnu.ua

ARTICLE INFO

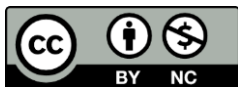
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.5.05](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.05)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



In the current era of digital economic transformation, small and medium-sized enterprises (SMEs) play a crucial role in ensuring the flexibility, innovation, and competitiveness of the national economy. However, digitalization brings not only new opportunities, but also some challenges: changing consumer behavior, increasing requirements for business transparency, increasing social responsibility and the need for environmental sustainability. In this context, corporate social responsibility (CSR) is gaining special importance as a tool for long-term strategic management that combines the economic interests of the enterprise with the social and environmental expectations of society. The relevance of this study stems from the transformation of the socio-economic environment under the influence of digitalization, which poses new challenges for small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine and globally. In the conditions of the digital economy, enterprises are forced not only to adapt business models to digital technologies, but also to reconsider approaches to interaction with society, partners and the state. In this context, the corporate social responsibility (CSR) strategy acts as a key tool for shaping sustainable business development, its competitiveness and trust from stakeholders. The problem is the insufficient level of integration of CSR principles into the strategic management of SMEs, which reduces their adaptability to the challenges of digital transformation and slows down innovative development. This problem is especially acute in conditions of limited resources and weak institutional support for the SME sector. The purpose of the study is to substantiate the strategic importance of corporate social responsibility for the effective functioning and development of small and medium-sized businesses in the digital economy, as well as to develop recommendations for its integration into the management processes of enterprises. The article systematizes scientific approaches to the interpretation of CSR in the context of the digital economy and identifies barriers and opportunities for implementing CSR in SMEs; As a result of the study, it was found that strategic CSR can enhance innovative activity, increase the digital competence of personnel, ensure sustainable interaction with customers and communities, and strengthen the reputation of enterprises. Practical recommendations include the implementation of digital platforms for monitoring CSR initiatives, the development of industry standards for social responsibility, and the involvement of SMEs in state and partnership programs for digital development with a social component.

KEYWORDS

corporate social responsibility, digital economy, small and medium-sized businesses, strategic management, sustainable development, digital transformation, social innovation, business strategy, ethical entrepreneurship, social capital.

1. Вступ

Становлення цифрової економіки радикально змінює функціонування бізнесу в усьому світі. Вже сьогодні понад 65 % світового ВВП так чи інакше пов'язаний із цифровими технологіями, за прогнозами World Economic Forum, до 2030 року цей показник перевищить 80 %. В Україні, за даними Міністерства цифрової трансформації, частка малого і середнього бізнесу у структурі ВВП становить понад 60 %, а кількість зайнятих у секторі МСБ перевищує 7 мільйонів осіб. Проте більшість підприємств малого та середнього бізнесу недостатньо готові до викликів цифрової трансформації, особливо у контексті соціальної відповідальності, прозорості, сталості та інклюзії. У той час як великі компанії дедалі активніше впроваджують стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), малі й середні підприємства часто не мають ні необхідних ресурсів, ні методологічної підтримки для розробки та реалізації таких стратегій. Переважна частина КСВ-практик у МСП має фрагментарний, реактивний або спонсорський характер, що не дає змоги досягати системних змін у взаємодії з громадою, екологічному менеджменті чи розвитку персоналу.

Цифрова трансформація суспільства водночас створює нові вимоги до соціально відповідального бізнесу: посилюється суспільний запит на прозорість, цифрову етику, захист даних, екологічну відповідальність та соціальну інклюзивність. У таких умовах виникає потреба в якісному переосмисленні ролі КСВ як складника стратегічного управління, що сприяє не лише репутаційному зміцненню, а й підвищенню інноваційної спроможності та конкурентоспроможності МСП. Попри наявність значної кількості теоретичних досліджень у сфері КСВ, більшість із них зосереджені на досвіді транснаціональних корпорацій і не враховують специфіку малого й середнього бізнесу в умовах цифрової економіки, особливо в посткризових або трансформаційних економіках, як-от українська. Відсутність комплексної методології інтеграції КСВ у цифрову стратегію МСП гальмує розвиток соціально орієнтованого підприємництва, знижує довіру стейкхолдерів та послаблює роль малого бізнесу як драйвера сталого розвитку.

2. Огляд літературних джерел

У науковій літературі корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) розглядається як система добровільних зобов'язань бізнесу перед зацікавленими сторонами, що виходять за межі юридичних вимог і спрямовані на забезпечення економічної, соціальної та екологічної сталості. Класичні теорії КСВ, представлені зокрема у працях А. Керолла [1], виокремлюють чотири рівні відповідальності: економічну, правову, етичну та філантропічну. Ця модель залишалася домінуючою протягом кількох десятиліть. Однак у добу цифрової трансформації, коли кардинально змінюється логіка бізнес-моделей, способи взаємодії з клієнтами, формати праці й екологічний слід, класичні підходи потребують суттєвого переосмислення. Сучасні дослідники [1–3] акцентують увагу на концепції створення спільної цінності (CSV) та «триєдиному підході», які дозволяють інтегрувати КСВ у стратегічне управління компанією. Особливої уваги заслуговує ідея переходу від філантропічної парадигми до стратегічної КСВ, яка передбачає не окремі акти доброчинності, а системне формування довгострокових соціальних і екологічних переваг через бізнес-інновації. Зокрема, автори зазначають, що відповідальність компанії має проявлятися у самій бізнес-моделі, її місії, ланцюгах постачання, управлінні персоналом і цифрових комунікаціях [4]. З розвитком цифрових технологій з'являється новий вимір корпоративної відповідальності — цифрова КСВ. Цей концепт охоплює питання цифрової етики, захисту персональних даних, кібербезпеки, доступності цифрових послуг, відповідального використання штучного інтелекту, а також зменшення цифрового розриву. На думку авторів [5–6], цифрова епоха породжує нові ризики соціальної нерівності, маніпуляцій і втрати приватності, тож відповідальний бізнес має формувати принципи цифрової етики на рівні стратегії. Дослідники КСВ у сфері малого і середнього бізнесу [7], наголошують, що МСП часто мають менші ресурси для формалізації політик КСВ, однак водночас демонструють високий рівень локальної соціальної інтегрованості та гнучкості. У цифровому контексті саме МСП можуть бути каталізаторами «інклюзивної цифрової трансформації» — за умови, що КСВ буде інтегрована в їх цифрову стратегію. Це включає розвиток внутрішньої цифрової культури, прозорість онлайн-

комунікацій, застосування екологічно ощадних ІТ-рішень і підтримку соціальних ініціатив на локальному рівні через цифрові платформи. Окремий напрям досліджень стосується вимірювання ефективності КСВ у цифрову добу. З'являються нові метрики — цифрова репутація, індекси ESG (екологічні, соціальні та управлінські критерії), цифровий слід підприємства, ступінь прозорості даних у відкритих системах та породжує потребу в нових підходах до звітності та оцінки соціального впливу, які будуть релевантними для цифрових бізнес-моделей, зокрема стартапів, платформених підприємств та ІТ-компаній.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є обґрунтування стратегічної ролі корпоративної соціальної відповідальності у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу в умовах цифрової економіки, а також розробити теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо інтеграції КСВ у систему стратегічного управління підприємствами МСП.

4. Методи та матеріали

Для досягнення мети дослідження та реалізації поставлених завдань було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, які дали змогу здійснити всебічний аналіз теоретичних засад, практичного досвіду та стратегічних підходів до впровадження корпоративної соціальної відповідальності в малому та середньому бізнесі в умовах цифрової економіки. Системний підхід та метод системного аналізу застосовувався для дослідження взаємозв'язків між ключовими елементами цифрової трансформації (технологічна модернізація, цифрова культура, цифрові канали комунікації) та компонентами КСВ (економічна, соціальна, екологічна відповідальність), що дозволило побачити корпоративну соціальну відповідальність не ізольовано, а як інтегрований елемент стратегічного управління МСБ. Контент-аналіз був використаний для вивчення нормативно-правової бази (законодавство України, директиви ЄС, документи ООН, OECD, ISO 26000), національних стратегій цифровізації, а також звітів підприємств щодо КСВ. Аналіз проводився з метою виокремлення ключових трендів, термінів, стратегічних напрямів і принципів, які застосовуються у практиці МСП. Здійснено для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, пов'язаних із впровадженням стратегій КСВ у секторі малого та середнього бізнесу. Зокрема, досліджено внутрішні бар'єри (недостатнє фінансування, кадровий голод, низька цифрова зрілість) та зовнішні фактори (зміни регуляторного середовища, очікування споживачів, тиск міжнародних партнерів). Порівняльно-аналітичний метод застосовувався для порівняння підходів до КСВ у МСП в Україні та в країнах Європейського Союзу (Німеччина, Польща, Естонія) та Північної Америки (Канада, США). Особливу увагу приділено тому, як цифрові інструменти — платформи ESG-звітності, CRM-системи, цифрові треки впливу — використовуються у межах КСВ. Метод моделювання використано для побудови узагальненої моделі стратегічної інтеграції КСВ у цифрову бізнес-стратегію МСП. Модель враховує рівень цифрової зрілості підприємства, ступінь готовності до соціального діалогу та наявність інституційної підтримки.

5. Результати та обговорення

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є багатогранною і постійно еволюціонує відповідно до змін у соціальному, економічному та технологічному середовищі. У сучасній науковій літературі виокремлюють кілька ключових підходів до трактування сутності КСВ, кожен із яких по-різному інтерпретує мету, механізми реалізації та очікувані результати соціально відповідальної поведінки бізнесу. В табл. 1 представлено основні підходи до трактування сутності концепції корпоративної соціальної відповідальності.

У процесі впровадження стратегій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у цифровому середовищі малі та середні підприємства (МСП) стикаються з низкою як викликів, так і можливостей. Особливість МСП полягає у їхній обмеженій ресурсній базі, що ускладнює

впровадження масштабних соціальних чи екологічних ініціатив. Водночас цифровізація відкриває нові інструменти для реалізації КСВ навіть за відносно невеликих витрат.

Таблиця 1. Основні підходи до трактування сутності концепції корпоративної соціальної відповідальності

Назва підходу	Ключові ідеї	Особливості в умовах цифрової економіки
Класичний (філантропічний)	КСВ розглядається як добровільна соціальна чи благодійна діяльність компанії, що не є частиною бізнес-стратегії.	Має обмежене застосування, не інтегрується у цифрові бізнес-моделі.
Етичний підхід	Наголос на відповідальності компанії перед суспільством за межами правових вимог, включаючи моральні зобов'язання.	Включає цифрову етику: захист даних, відповідальне використання ІТ, доброчесність в онлайн-комунікаціях.
Стратегічний підхід	КСВ - елемент конкурентної стратегії, що сприяє створенню спільної цінності для бізнесу та суспільства.	КСВ інтегрується в бізнес-моделі цифрових МСП: еко-інновації, прозорість, бренд.
Трикратний підхід (Triple Bottom Line)	Компанія оцінюється не лише за фінансовими показниками, а й за соціальним і екологічним впливом (People, Planet, Profit).	З'являються нові метрики: цифрова прозорість, еко-цифровий слід, ESG-звітність.
Інституційний підхід	КСВ як відповідь на вимоги зовнішнього середовища - держави, інвесторів, міжнародних структур, суспільства.	Підсилюється вплив цифрових регуляторів (GDPR, CSR disclosure), репутаційних ризиків у мережі.
Інклюзивно-локальний підхід для МСП	Малий бізнес часто реалізує КСВ у неформалізованих формах, локально, через участь у громадах і адаптацію до локальних потреб.	МСП використовують цифрові платформи для соціальної взаємодії, краудфандингу, прозорості комунікації з клієнтами.
Цифровий підхід / Digital CSR	Включає відповідальність за цифрові продукти та інструменти, цифрову інклюзію, прозорість алгоритмів, кіберетичні стандарти.	Формує нову сферу КСВ, пов'язану з Big Data, AI, онлайн-безпекою та соціально відповідальним дизайном.

Джерело: розроблено автором.

Одним із ключових викликів є брак фінансових, кадрових та технологічних ресурсів. На відміну від великих корпорацій, МСП часто не мають окремих відділів або спеціалістів, відповідальних за розробку та впровадження КСВ-стратегій. Це призводить до фрагментарного або інтуїтивного підходу до соціальної відповідальності, що може знижувати ефективність таких ініціатив. Крім того, цифрове середовище висуває нові вимоги: необхідність дотримання цифрової етики, кібербезпеки, забезпечення прозорості у використанні даних тощо.

Водночас цифрова трансформація надає МСП унікальні можливості. Онлайн-платформи дозволяють комунікувати зі споживачами напряду, підвищуючи прозорість діяльності підприємства. Соціальні мережі, блоги, інструменти краудфандингу та цифрового маркетингу дають змогу ефективно поширювати інформацію про соціальні ініціативи бізнесу, будувати довіру і залучати аудиторію. Застосування цифрових інструментів також сприяє автоматизації звітності у сфері КСВ, особливо у межах ESG-метрик, що підвищує прозорість та відповідність міжнародним стандартам.

Окремим викликом залишається проблема цифрової нерівності. Частина МСП, особливо у регіонах або країнах, що розвиваються, має обмежений доступ до сучасних технологій або не володіє цифровими компетенціями для повноцінного використання цифрового середовища. Це посилює розрив між бізнесами, які мають змогу адаптуватися до цифрових реалій і впроваджувати інноваційні КСВ-підходи, та тими, що залишаються поза межами трансформаційних процесів.

Також важливою є загроза цифрової репутаційної кризи: прозорість і відкритість у цифровому середовищі підвищують ризики негативного інформаційного впливу у разі помилок або недотримання обіцяних принципів КСВ. Тому підприємства повинні бути готовими до

управління репутаційними ризиками в онлайн-просторі, оперативно реагуючи на запити громадськості та споживачів.

В умовах цифрової трансформації економіки все більшу увагу привертає взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості малого і середнього бізнесу та ефективністю реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності. Цифрова зрілість відображає не лише технічну оснащеність підприємства, але й ступінь інтеграції цифрових технологій у бізнес-моделі, управлінські процеси, комунікацію та корпоративну культуру. Чим вищий рівень цифрової зрілості, тим більше можливостей МСП має для розгортання повноцінної, структурованої та прозорої соціальної відповідальності. МСП із високим рівнем цифрової зрілості зазвичай використовують комплекс цифрових інструментів – від CRM-систем та аналітики до автоматизованої звітності ESG-показників та дозволяє їм ефективніше планувати, моніторити та комунікувати свої КСВ-ініціативи. Наприклад, підприємства, що активно використовують соціальні мережі, можуть не лише поширювати інформацію про свої соціальні проекти, але й отримувати зворотний зв'язок від споживачів, громад і партнерів у реальному часі. Висока цифрова гнучкість також дозволяє швидше адаптувати стратегії КСВ до змін у зовнішньому середовищі [8].

Натомість низький рівень цифрової зрілості часто обмежує здатність підприємства розгорнути ефективні ініціативи КСВ. Такі компанії зазвичай не мають доступу до сучасних ІТ-рішень, що ускладнює як внутрішню координацію соціально відповідальної діяльності, так і її зовнішнє позиціонування. Вони рідше використовують цифрову аналітику для оцінки соціального впливу, а комунікація з цільовими аудиторіями залишається фрагментарною або неформалізованою. Як результат — зниження довіри, репутаційних переваг та можливостей для залучення партнерів чи інвесторів, орієнтованих на сталий розвиток. Дослідження показують, що підприємства з вищим цифровим потенціалом також демонструють вищий рівень інноваційності в підходах до КСВ. Це проявляється у впровадженні екологічно чистих технологій, створенні цифрово інклюзивних продуктів, використанні блокчейну для прозорості благодійних проектів тощо. Такі практики дозволяють перетворити КСВ із додаткової активності на невід'ємний елемент бізнес-стратегії. Водночас важливо враховувати, що цифрова зрілість не гарантує автоматичного успіху в реалізації КСВ. Вона створює передумови, але ефективність залежить також від наявності відповідних цінностей, управлінської волі, корпоративної культури та участі зацікавлених сторін. Тому цифровізація повинна супроводжуватись розвитком етичних стандартів і підвищенням соціальної чутливості бізнесу. Рівень цифрової зрілості МСП є важливим предиктором ефективності реалізації стратегій КСВ. Підприємства, які активно впроваджують цифрові інновації, мають більше інструментів для посилення соціальної відповідальності, розбудови довіри до бренду та створення спільної цінності з громадами, партнерами та клієнтами. Розвиток цифрових компетенцій повинен стати стратегічним напрямом для МСП, які прагнуть бути не лише економічно успішними, але й соціально відповідальними в умовах цифрової економіки [9].

З огляду на виявлені виклики та потенціал, пов'язаний із впровадженням корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в умовах цифрової трансформації, доцільно сформулювати комплекс практичних рекомендацій для ключових стейкхолдерів — малого і середнього бізнесу (МСП), органів влади та інституцій розвитку. Їхня узгоджена дія здатна створити сприятливе середовище для реалізації ефективних соціально відповідальних стратегій, що поєднують цінності сталого розвитку й інноваційний потенціал цифрової економіки (рис. 1).

Для МСП першочерговим завданням є інтеграція КСВ у загальну бізнес-стратегію з акцентом на цифрові можливості. Рекомендується використовувати доступні цифрові інструменти (CRM, SMM, онлайн-опитування, платформи аналітики) для комунікації з клієнтами, моніторингу соціального впливу, управління екологічними показниками та прозорого звітування. Особливу увагу слід приділяти питанням цифрової етики — захисту даних, інклюзивності онлайн-сервісів, дотриманню норм екологічної цифровізації. МСП також доцільно залучати співробітників і місцеві громади до розробки соціальних ініціатив через цифрові платформи участі.

Органам державної влади рекомендується розробити й реалізовувати політики, які підтримують цифрове підвищення спроможності МСП у сфері КСВ, що може включати податкові пільги для соціально відповідального бізнесу, цільові гранти на впровадження КСВ-інновацій,

субсидування цифрових сервісів для моніторингу ESG-показників. Важливо також розробити спрощені цифрові інструменти звітування про соціальну відповідальність для МСП, які відповідатимуть міжнародним стандартам, але не створюватимуть надмірного адміністративного навантаження. Інституції розвитку (торгово-промислові палати, бізнес-асоціації, донорські організації, цифрові хаби) можуть відігравати роль посередників і менторів у процесі впровадження КСВ [10]. Доцільно ініціювати створення онлайн-платформ обміну кращими практиками, запускати акселераційні програми для МСП, орієнтовані на поєднання цифрових технологій із соціально відповідальними рішеннями. Такі структури можуть також розробляти навчальні курси для підвищення цифрової грамотності підприємців у контексті КСВ. Усі рекомендації варто реалізовувати в межах багаторівневого партнерства, що об'єднує підприємства, громади, органи місцевого самоврядування, ІТ-сектор і наукову спільноту. Саме така координація дозволить трансформувати КСВ з факультативного інструмента в обов'язкову складову конкурентоспроможності МСП у цифрову епоху. Важливо також заохочувати участь МСП у глобальних ініціативах (як-от UN Global Compact) з метою поширення стандартів сталого розвитку.

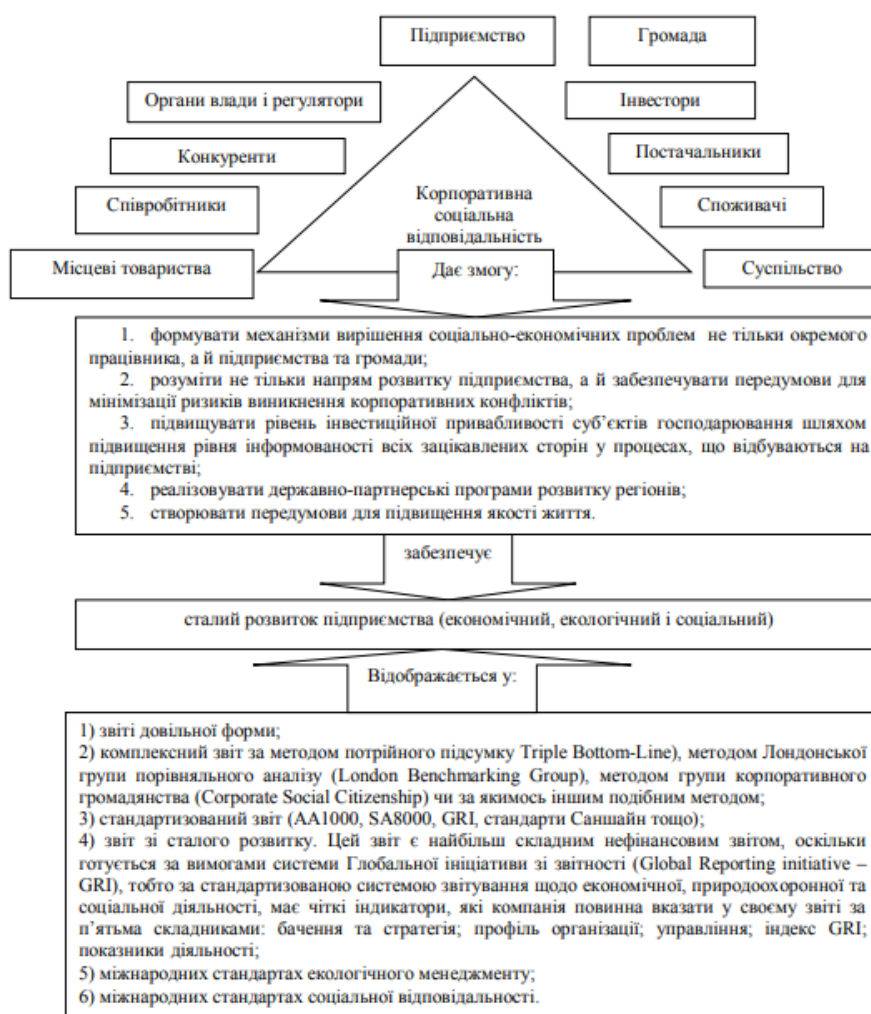


Рис. 1. Важливість розвитку КСВ для підвищення ефективності господарської діяльності в українських реаліях

Джерело: розроблено автором.

У підсумку, впровадження КСВ у цифрових умовах вимагає не лише ініціативи з боку бізнесу, а й інституційної підтримки та розв'язкової інфраструктури. Створення екосистеми цифрової соціальної відповідальності стане підґрунтям для підвищення інноваційного потенціалу МСП, зміцнення їхньої репутації, розбудови довіри серед стейкхолдерів та досягнення цілей сталого розвитку на регіональному й національному рівнях.

6. Висновки

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети — обґрунтувати стратегічну роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як передумови ефективного розвитку малого і середнього бізнесу (МСП) в умовах цифрової економіки. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування сутності та ролі КСВ: узагальнення вітчизняних і зарубіжних джерел дозволило виокремити кілька концептуальних моделей КСВ — класичну, інституційну, стратегічну та інтегративну. Встановлено, що в умовах цифровізації найбільш ефективною для МСП є стратегічна модель, яка поєднує соціальну відповідальність із досягненням довгострокових конкурентних переваг. Визначено ключові виклики й можливості для МСП у сфері КСВ: серед основних бар'єрів ідентифіковано обмеженість ресурсів, низький рівень цифрової грамотності та фрагментарність державної підтримки. Водночас цифрове середовище створює нові можливості — автоматизація процесів КСВ, прозорість комунікації, персоналізація підходів до зацікавлених сторін. Таким чином, КСВ у цифровому вимірі перестає бути додатковим компонентом діяльності, а стає інструментом стратегічного управління для малих і середніх підприємств, здатним посилити їхню адаптивність, репутаційну стійкість і довготривалу ефективність у цифровій економіці. Результати дослідження можуть бути використані як основа для подальших прикладних розробок і формування державної політики підтримки КСВ у секторі МСП.

References

1. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
2. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
3. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
4. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
5. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
6. Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
7. Spence, L. J. (2016). Small business social responsibility: Expanding core CSR theory. *Business & Society*, 55(1), 23–55. <https://doi.org/10.1177/0007650314523256>
8. Floridi, L. (2016). *The 4th Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*. Oxford University Press. https://books.google.com.ua/books/about/The_Fourth_Revolution.html?id=hOF_AwAAQBAJ&redir_esc=y
9. Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism*. PublicAffairs. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=56791>
10. Obriza, O., & Chernobay, L. (2024). Corporate responsibility and sustainability in business: A balanced approach to profit and social values. *Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150> (in Ukrainian)