

УДК 338.24:334.012.64:004:005.35

DOI: 10.60022/2(8)-10S

Кишакевич Богдан Юрійович

доктор економічних наук, професор
професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності
НУ «Львівська політехніка», Україна

Kyshakevych Bohdan

Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Foreign Economic and Customs Activity
Lviv Polytechnic National University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-5721-8543

Ворончак Іван Осипович

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри математики та економіки
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, Україна

Voronchak Ivan

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Mathematics and Economics
Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0309-5282

Демедюк Богдан Тарасович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, Україна

Demediuk Bohdan

PhD student
Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych, Ukraine
ORCID: 0009-0000-0502-4560

Волинський Олександр Юрійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, Україна

Volynskyi Oleksandr

PhD student
Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych, Ukraine
ORCID: 0009-0003-8484-9916

ЕВОЛЮЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МСП ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Анотація. У статті досліджено еволюцію механізмів забезпечення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу (МСП) під впливом цифрових технологій і принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації економіки конкурентоспроможність МСП формується як результат поєднання економічних, соціальних та технологічних факторів. Розкрито роль цифровізації як стратегічного чинника, що змінює природу конкуренції, підвищує ефективність управління та сприяє інноваційності бізнесу. Показано, що принципи КСВ — етичність, прозорість, екологічність, партнерство та сталий розвиток — стають важливими складовими системи управління конкурентними перевагами, формуючи нематеріальні активи підприємства: довіру, репутацію та соціальний капітал. Визначено, що інтеграція КСВ і цифрових технологій створює синергійний ефект, який підсилює адаптивність і стійкість підприємств у глобальному конкурентному середовищі. Автори підкреслюють необхідність розроблення емпіричних моделей, що враховують взаємодію цифровізації та соціальної відповідальності для формування стратегії сталого розвитку МСП у контексті євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, малий та середній бізнес, цифровізація, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, євроінтеграція, соціальний капітал.

EVOLUTION OF MECHANISMS FOR ENSURING SME COMPETITIVENESS UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND PRINCIPLES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract. *The article explores the evolution of mechanisms ensuring the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) under the influence of digital technologies and the principles of corporate social responsibility (CSR). It substantiates that, in the context of digital transformation, competitiveness is formed through the synergy of economic, social, and technological factors. The study emphasizes that digitalization acts as a strategic driver transforming business models, management approaches, and market interaction. It contributes to efficiency improvement, cost reduction, and innovation acceleration while reshaping the nature of competitive advantages. CSR principles—ethics, transparency, accountability, environmental sustainability, partnership, and respect for human rights—are identified as crucial components of modern management systems. Their implementation strengthens stakeholder trust, enhances corporate reputation, and forms intangible assets that determine long-term stability. The integration of CSR with digital tools creates a new paradigm of “digital social responsibility,” combining technological innovation with societal value creation. The article also highlights the importance of aligning SME development strategies with ESG principles and the European Green Deal to enhance international competitiveness. It argues that the synergy between CSR and digitalization provides a foundation for sustainable business growth, fostering innovation, employee engagement, and customer loyalty. Theoretical analysis confirms that competitiveness in the digital economy increasingly depends on non-financial determinants, including trust, transparency, and ethical governance. The paper identifies gaps in current research, particularly the lack of empirical models capturing the interrelation between CSR and digital transformation in SMEs. It proposes conceptual directions for integrating social responsibility into digital strategies as part of national and European sustainability policies.*

Keywords: *competitiveness, small and medium-sized enterprises, digitalization, corporate social responsibility, sustainable development, ESG, European integration, social capital.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та зростання соціальної свідомості суспільства питання корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу (МСП). Діджиталізація економіки зумовила радикальні зміни у способах ведення бізнесу, підходах до управління ресурсами та взаємодії зі стейкхолдерами. Для МСП, які часто мають обмежені фінансові можливості, інтеграція принципів соціальної відповідальності стає не лише етичним вибором, а й ефективним інструментом формування довіри, позитивного іміджу та стійких конкурентних позицій. КСВ у поєднанні з цифровими технологіями створює нові можливості для сталого розвитку підприємств. Цифровізація дозволяє підвищити прозорість діяльності, забезпечити відкритість звітності та впровадити екологічно орієнтовані бізнес-процеси. Водночас у більшості українських МСП рівень усвідомлення значення КСВ залишається недостатнім, а практичні механізми її реалізації потребують удосконалення. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування взаємозв'язку між соціальною відповідальністю, цифровими інноваціями та конкурентоспроможністю бізнесу.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності відповідно до європейських ESG-критеріїв стає необхідною умовою доступу до міжнародних ринків і фінансових ресурсів. У цьому аспекті поєднання КСВ і цифровізації формує нову парадигму розвитку підприємництва, у якій соціальна цінність, технологічна інноваційність та економічна ефективність взаємодоповнюють одна одну.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам вивчення механізмів забезпечення конкурентоспроможності МСП під впливом цифрових технологій та принципів корпоративної соціальної відповідальності присвячено чимало наукових досліджень і публікацій, серед яких слід виділити роботи І. Коростової, Р. Гержан [1], Й. Медяник [2], М. О. Ільчука [3], Б.Ю. Кишакевича [4], [5], О. Б. Мниха, Н.І. Дуляби [6], І. Новікової [7], С.А. Побігун [8], М. Русняка [9], В. Савчука [10] та інших. У науковій літературі достатньо досліджено вплив цифрових технологій на підвищення ефективності бізнес-процесів і конкурентоспроможності МСП, зокрема через діджиталізацію маркетингу, управління ланцюгами постачання та фінансів. Водночас недостатньо вивчено інтеграцію цифрових технологій

і принципів корпоративної соціальної відповідальності у єдину систему механізмів забезпечення конкурентоспроможності МСП. Особливо бракує емпіричних моделей, що враховують синергійний ефект цифровізації та КСВ у контексті сталого розвитку та євроінтеграційних процесів.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розкритті ролі принципів корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність малого та середнього підприємництва (МСП) є ключовою передумовою стабільного розвитку національної економіки, забезпечення зайнятості, інноваційної активності та зростання добробуту населення. Теоретичні засади її формування ґрунтуються на поєднанні мікроекономічних, макроекономічних та інституційних підходів, що відображають багатовимірний характер конкурентоспроможності.

Перші наукові концепції конкурентоспроможності сформувалися в межах класичної економічної теорії — через уявлення про ефективність виробництва та ринкову рівновагу. Згодом неокласичні підходи зосередили увагу на продуктивності факторів виробництва, технологічних інноваціях і підприємницьких здібностях як основних джерелах конкурентних переваг. У другій половині ХХ століття з'явилася школа стратегічного менеджменту, яка інтерпретувала конкурентоспроможність як результат стратегічного позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

Найвідомішою є модель М. Портера, яка визначає конкурентоспроможність через п'ять сил ринкового тиску та типи конкурентних стратегій. Для МСП ця концепція має практичне значення, оскільки дозволяє оцінити галузеву привабливість і вибудувати гнучку стратегію диференціації. Із розвитком інформаційної економіки почали домінувати ресурсно-компетентнісні підходи, відповідно до яких конкурентоспроможність формується завдяки унікальним ресурсам, знанням, нематеріальним активам і динамічним здібностям підприємства. Саме ці чинники стали вирішальними для МСП, що мають обмежені матеріальні ресурси, але здатні до швидкої адаптації та інновацій.

У сучасних умовах формування конкурентоспроможності МСП набуває ознак системного процесу, у якому поєднуються організаційно-економічні, технологічні, соціальні та етичні елементи. Конкурентоспроможність не є статичним станом, а динамічним результатом взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства з умовами зовнішнього середовища. Теоретично цей процес описується через концепції динамічних компетенцій (Д. Тіс), інноваційних екосистем (Г. Чесбро) та мережевої економіки. Особливістю МСП є висока залежність від інституційного середовища — податкової політики, регуляторних умов, доступу до фінансування та цифрової інфраструктури. Тому формування конкурентоспроможності вимагає не лише внутрішніх стратегій, але й узгодженості з державною політикою підтримки підприємництва [2].

Цифровізація є визначальним фактором трансформації сучасних економічних систем і ключовим чинником еволюції конкурентних механізмів. Вона змінює природу конкуренції, створюючи нові правила взаємодії між суб'єктами ринку, формуючи цифрові екосистеми та підвищуючи роль нематеріальних активів у забезпеченні конкурентних переваг. Для малого та середнього бізнесу цифровізація стала не просто інструментом модернізації, а стратегічною умовою виживання та зростання.

Еволюція конкурентних механізмів під впливом цифровізації відбувається у кількох вимірах. По-перше, цифрові інструменти забезпечують підприємствам нові можливості для аналітики, прогнозування та прийняття управлінських рішень. Використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту, машинного навчання та хмарних технологій дозволяє швидше реагувати на зміни попиту, вдосконалювати продукцію й індивідуалізувати пропозиції для споживачів. По-друге, цифровізація стимулює розвиток нових бізнес-моделей, орієнтованих на платформну економіку, електронну комерцію, краудсорсинг і спільне користування ресурсами. Такі моделі руйнують традиційні бар'єри входу на ринок і забезпечують гнучкість, яка є ключовою перевагою МСП.

Одночасно цифровізація зумовлює зміщення акцентів у механізмах управління конкурентоспроможністю. Якщо раніше основну роль відігравали фінансові й виробничі ресурси, то сьогодні домінують нематеріальні — цифрові знання, інтелектуальний капітал, цифрова культура та репутація в онлайн-просторі. Підприємства, що володіють високим рівнем цифрової зрілості, демонструють кращі показники продуктивності, інноваційності та адаптивності. Тому цифрові компетенції персоналу й ефективне управління інформаційними активами стають стратегічними детермінантами конкурентних переваг.

Крім того, цифровізація трансформує простір соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства

починають використовувати цифрові інструменти для реалізації екологічних, освітніх і волонтерських ініціатив, що сприяє зростанню їхнього соціального капіталу. У результаті виникає феномен «цифрової соціальної відповідальності», який поєднує технологічну ефективність і суспільну користь, підвищуючи довіру до бізнесу. Таким чином, конкурентні механізми еволюціонують у бік інтеграції економічних і соціальних цілей у цифровому середовищі.

Разом із тим цифровізація створює й нові виклики. Висока залежність від інформаційних технологій підвищує ризики кіберзагроз, втрати даних і цифрової нерівності між підприємствами. МСП, які не мають достатніх ресурсів для впровадження складних цифрових рішень, ризикують опинитися на периферії ринку. Тому державна політика має бути спрямована на формування сприятливого інституційного середовища — розвитку цифрової інфраструктури, надання грантів і консультаційної підтримки для цифрової модернізації МСП.

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах стала одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємств, зокрема малого та середнього бізнесу. Її значення виходить далеко за межі добровільних соціальних ініціатив і перетворюється на стратегічний інструмент зміцнення репутації, підвищення довіри стейкхолдерів і забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Концепція КСВ базується на інтеграції етичних, екологічних і соціальних принципів у господарську діяльність підприємства, що забезпечує гармонійне поєднання економічної ефективності та суспільної користі.

Основними принципами корпоративної соціальної відповідальності є етичність, прозорість, підзвітність, сталий розвиток, повага до прав людини, екологічна безпека та партнерська взаємодія. Принцип етичності вимагає чесності, доброчесності та справедливого ставлення до всіх учасників бізнес-процесу. Прозорість означає відкритість інформації про діяльність підприємства, фінансові результати, використання ресурсів і вплив на довкілля. Підзвітність передбачає готовність підприємства брати на себе відповідальність за соціальні наслідки власних рішень.

Принцип сталого розвитку спрямований на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями, що створює основу для тривалої конкурентної стійкості. Екологічна складова КСВ передбачає раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію шкідливих викидів і впровадження енергоефективних технологій.

Соціально відповідальні підприємства демонструють вищу продуктивність праці та нижчий рівень плинності кадрів. У сучасному конкурентному середовищі, де інформаційна прозорість є нормою, недотримання принципів КСВ може призвести до репутаційних втрат і зниження довіри споживачів. У таблиці 2 показано вплив принципів корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1

Вплив принципів корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства

Принцип КСВ	Зміст принципу	Форми реалізації на підприємствах МСП	Вплив на конкурентоспроможність
Етичність	Дотримання моральних норм і чесних практик ведення бізнесу	Кодекс етики, політика доброчесності, антикорупційні заходи	Зміцнення довіри партнерів і споживачів, підвищення репутації
Прозорість і підзвітність	Відкритість фінансової та нефінансової інформації, готовність звітувати перед суспільством	Публічні звіти, відкриті дані, аудит КСВ	Зростання довіри інвесторів, спрощення доступу до фінансування
Повага до прав людини	Дотримання трудових стандартів, недискримінація, справедливі умови праці	Кодекс поведінки, колективні угоди, соціальні гарантії	Зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності
Екологічна відповідальність	Раціональне використання ресурсів, мінімізація впливу на довкілля	Впровадження енергоефективних технологій, утилізація відходів, «зелений» офіс	Підвищення іміджу, відповідність європейським стандартам сталості
Партнерська взаємодія	Співпраця з місцевими громадами, державними структурами та НУО	Участь у соціальних проєктах, волонтерські програми, благодійність	Розширення ділових зв'язків, формування позитивного соціального капіталу

Продовження таблиці 1

Сталий розвиток	Баланс економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності	Впровадження ESG-підходів, стратегічне планування КСВ	Забезпечення довгострокової конкурентної стійкості
Інноваційність у соціальній сфері	Використання цифрових технологій для соціальних і екологічних ініціатив	Онлайн-звіти, екоплатформи, цифрові краудфандингові кампанії	Підвищення ефективності соціальних програм, формування «цифрової довіри»

Джерело: складено авторами

Корпоративна соціальна відповідальність стає важливою складовою системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Вона формує нематеріальні активи — довіру, репутацію, соціальний капітал — які в умовах цифрової економіки мають не менше значення, ніж фінансові ресурси. Для малого та середнього бізнесу, який обмежений у матеріальних можливостях, принципи КСВ є шляхом до створення унікальної ринкової ніші через поєднання економічної гнучкості та соціальної значущості.

Висновки. Корпоративна соціальна відповідальність є важливим стратегічним інструментом формування конкурентоспроможності сучасних підприємств, особливо малого та середнього бізнесу. Її впровадження забезпечує не лише економічну результативність, а й формує довіру споживачів, партнерів і суспільства, що перетворюється на потужний нематеріальний актив. У процесі цифрової трансформації роль КСВ зростає, адже прозорість, етичність і соціальна підзвітність стають необхідними умовами ефективного функціонування підприємств. Принципи етичності, екологічності, сталого розвитку, партнерства та відкритості забезпечують системну взаємодію між бізнесом і суспільством. Дотримання цих принципів створює основу для довгострокової конкурентної стійкості та соціальної легітимності бізнесу.

Підприємства, які інтегрують соціальну відповідальність у свої стратегії, демонструють вищий рівень інноваційності, адаптивності та репутаційної надійності. Реалізація соціально відповідальних ініціатив сприяє підвищенню лояльності працівників і клієнтів, зменшенню плинності кадрів і зростанню продуктивності праці. Екологічна складова КСВ забезпечує ефективне використання ресурсів і зменшення негативного впливу на довкілля, що відповідає європейським стандартам сталого розвитку. Цифрові технології, у свою чергу, відкривають нові можливості для впровадження принципів КСВ — через онлайн-звітність, електронні платформи взаємодії та прозорі системи контролю. Такий підхід формує нову парадигму — цифрову соціальну відповідальність, що поєднує технологічні інновації та суспільну користь.

Література

1. Коростова І., Гержан Р. Виклики сучасної соціальної відповідальності менеджменту. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 1(15). С. 152–161. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0113> (дата звернення: 31.10.2025).
2. Медяник Й. Principles of management of sustainable development of an enterprise as a strategic guideline for increasing its competitiveness. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. № 4(3). С. 111–125. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250403.12> (дата звернення: 31.10.2025).
3. Ільчук М. О. Фінансово-економічні інструменти оптимізації конкурентного потенціалу МСП Волинської області. *Академічні візії*. 2025. № 47. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2164> (дата звернення: 31.10.2025).
4. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т. Маркетингові та цифрові інструменти стимулювання розвитку МСП як чинники посилення їхньої економічної мобільності у регіонах. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 10(20). С. 947–959. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)) (дата звернення: 31.10.2025).
5. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Сисюк В. І. Цифровізація малого та середнього бізнесу: виклики та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.82> (дата звернення: 31.10.2025).
6. Мних О. Б., Дуляба Н. І., Мацевко Б. В., Мазник Ю. І., Старецький А. О. Інтегровані підходи до розвитку бізнес-структур в умовах кризи: соціальна відповідальність, цифрова трансформація та маркетингові стратегії. *Академічні візії*. 2025. № 43. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/>

article/view/1965 (дата звернення: 31.10.2025).

7. Новікова І. Конкурентні тренди в глобальному інноваційному середовищі: керівні принципи та стратегічні імперативи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-58> (дата звернення: 31.10.2025).

8. Побігун С. А., Макаренко А. Л., Момот В. Л. Синергія інноваційного розвитку та соціальної відповідальності підприємств туристичної галузі в парадигмі сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15351329> (дата звернення: 31.10.2025).

9. Русняк М. Цифровізація діяльності МСП як драйвер їх інтернаціоналізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-32> (дата звернення: 31.10.2025).

10. Савчук В. Програма удосконалення управління маркетингової діяльності промислових підприємств на засадах соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-137> (дата звернення: 31.10.2025).

References

1. Korostova I., Herzhan R. (2025) Vyklyky suchasnoi sotsialnoi vidpovidalnosti menedzhmentu [Challenges of modern social responsibility of management]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, No 1(15), pp. 152–161. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0113> (accessed October 31, 2025).

2. Medanyk Y. (2025) Principles of management of sustainable development of an enterprise as a strategic guideline for increasing its competitiveness. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, No 4(3), pp. 111–125. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250403.12> (accessed October 31, 2025).

3. Ilchuk M. O. (2025) Finansovo-ekonomichni instrumenty optymizatsii konkurentnoho potentsialu MSP Volynskoi oblasti [Financial and economic instruments for optimizing the competitive potential of SMEs in Volyn region]. *Akademichni vizii*, No 47. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2164> (accessed October 31, 2025).

4. Kyshakevych B. Yu., Demediuk B. T. (2025) Marketynhovi ta tsyfrovi instrumenty stymuliuвання розвитку MSP yak chynnyky posylennia yikh ekonomichnoi mobilnosti u rehionakh [Marketing and digital tools for stimulating SME development as factors of strengthening their economic mobility in regions]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, No 10(20), pp. 947–959. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)) (accessed October 29, 2025).

5. Kyshakevych B. Yu., Demediuk B. T., Sysiuk V. I. (2024) Tsyfrovizatsiia maloho ta serednoho biznesu: vyklyky ta perspektyvy [Digitalization of small and medium-sized business: challenges and prospects]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, No 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.82> (accessed October 20, 2025).

6. Mnykh O. B., Duliaba N. I., Matsevko B. V., Maznyk Yu. I., Staretskyi A. O. (2025) Intehrovani pidkhody do rozvytku biznes-struktur v umovakh kryzy: sotsialna vidpovidalnist, tsyfrova transformatsiia ta marketynhovi stratehii [Integrated approaches to the development of business structures in crisis conditions: social responsibility, digital transformation and marketing strategies]. *Akademichni vizii*, No 43. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1965> (accessed October 31, 2025).

7. Novikova I. (2025) Konkurentni trendy v hlobalnomu innovatsiinomu seredovyshchi: kerivni pryntsyipy ta stratehichni imperatyvy [Competitive trends in the global innovation environment: guiding principles and strategic imperatives]. *Економіка та суспільство*, No 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-58> (accessed October 31, 2025).

8. Pobihun S. A., Makarenko A. L., Momot V. L. (2025) Synerhiia innovatsiinoho rozvytku ta sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstv turystychnoi haluzi v paradyhmi staloho rozvytku [Synergy of innovative development and social responsibility of tourism enterprises within the sustainable development paradigm]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, No 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15351329> (accessed October 30, 2025).

9. Rusniak M. (2025) Tsyfrovizatsiia diialnosti MSP yak draiveryikh internatsionalizatsii [Digitalization of SME activities as a driver of their internationalization]. *Економіка та суспільство*, No 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-32> (accessed October 31, 2025).

10. Savchuk V. (2025) Prohrama udoskonalennia upravlinnia marketynhovoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti [Program for improving marketing management of

industrial enterprises based on social responsibility principles]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-137> (accessed October 27, 2025).