

МРНТИ 06.81.12

УДК 65.011.14

JEL M14

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2025-1-3-432-447>

СУЛЕЙМЕН К.С.,*¹

докторант.

*e-mail: 24251070@turan-edu.kz

ORCID ID: 0009-0008-5923-8116

ТАЯУОВА Г.Ж.,¹

PhD, ассоциированный профессор.

e-mail: g.tayauova@turan-edu.kz

ORCID ID: 0000-0001-8061-3955

БЕКТАШ Ч.,²

PhD, профессор.

e-mail: cetin.bektas@gop.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-0078-3469

¹Университет «Тұран»,

г. Алматы, Казахстан

²Университет Газиосманпаша

г. Токат, Турция

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И УСТОЙЧИВЫЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Аннотация

В статье рассматривается взаимосвязь корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивых бизнес-стратегий в секторе малого и среднего бизнеса (МСБ). Актуальность исследования определяется возрастающей ролью КСО как фактора, влияющего на конкурентоспособность, инвестиционную привлекательность и социальную легитимность предприятий. Цель исследования заключалась в выявлении влияния интеграции КСО на устойчивость стратегий развития компаний и обосновании КСО как стратегической основы долгосрочного роста. Методология работы носит теоретико-обзорный характер и основана на анализе научных публикаций, отчетов международных организаций, эмпирических исследований и нормативных документов. В исследовании применены системный, сравнительно-аналитический и контекстный подходы, а также элементы концептуального моделирования, позволившие выявить пересечения КСО и устойчивых бизнес-стратегий. Результаты анализа показали, что эволюция КСО от филантропии и спонсорства к стратегической интеграции принципов ESG и созданию совместной ценности изменила понимание ее роли в бизнесе. КСО способствует укреплению репутации компаний, снижению ESG-рисков и формированию доверия со стороны потребителей, инвесторов и общества. Для МСБ ключевыми барьерами остаются ограниченные ресурсы, слабая институциональная поддержка и краткосрочный горизонт планирования. Однако практика европейских и казахстанских МСБ подтверждает, что интеграция КСО усиливает устойчивость бизнес-моделей, открывая новые источники конкурентных преимуществ. Ценность проведенного исследования заключается в разработке интегративной модели, подтверждающей роль КСО как основы устойчивых стратегий. Практическая значимость работы выражается в возможности применения полученных результатов для совершенствования стратегического управления и формирования долгосрочных «win-win» решений для бизнеса и общества.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, устойчивое развитие, малый и средний бизнес, бизнес-стратегия, создание совместной ценности, устойчивость бизнеса, интегративная модель, социальная ответственность.

Введение

Корпоративная социальная ответственность (КСО) как научное направление имеет прочные теоретико-методологические основания, что обусловлено ее стремительным развитием в современных бизнес-практиках. Уже в начале XXI века ученые начали рассматривать КСО не

только как проявление доброй воли компаний, но и как системный элемент их стратегического управления. По мнению О.В. Третьякова, теоретико-методологические основы изучения КСО базируются на концепциях устойчивого развития, социальных контрактов и теории заинтересованных сторон, что позволяет рассматривать бизнес-структуры как социальные институты с обязанностями перед обществом [1]. Важно подчеркнуть, что теория устойчивого развития задает долгосрочные ориентиры, предполагая гармонизацию экономического роста, социальной справедливости и экологической ответственности. В свою очередь, теория социальных контрактов фокусируется на том, что компании действуют не изолированно, а в рамках негласного соглашения с обществом, где каждая сторона имеет как права, так и обязательства. Теория заинтересованных сторон, получившая широкое признание в 1980-е годы, рассматривает бизнес не только как источник прибыли для акционеров, но и как институт, обязанный учитывать интересы работников, потребителей, партнеров, местных сообществ и государства. Таким образом, КСО представляет собой не просто модный тренд, а концепцию, глубоко укорененную в академической и практической мысли.

Исследователь подчеркивает, что методология изучения КСО требует междисциплинарного подхода, сочетая в себе элементы экономики, социологии и права. Такой подход обеспечивает комплексное понимание роли бизнеса в социальной системе и позволяет рассматривать корпорации как часть более широкой институциональной среды. Например, экономический анализ фокусируется на влиянии социальных инициатив на эффективность компаний, социология обращает внимание на формирование общественного доверия и социального капитала, а правовая наука изучает институциональные механизмы закрепления стандартов ответственности. Это делает исследования КСО особенно ценными для комплексного анализа, так как они не сводятся только к одной дисциплине, а формируют межотраслевое знание.

Современное значение корпоративной социальной ответственности в деловой среде обусловлено как изменением ожиданий общества, так и внутренними трансформациями самих компаний. Т.Н. Соловей в своем исследовании показывает, что мотивация компаний к внедрению КСО постепенно смещается от репутационных выгод к осознанию долгосрочных экономических преимуществ [2]. Автор указывает, что на ранних стадиях КСО воспринималась как инструмент имиджевой политики – поддержка культурных мероприятий, благотворительность, спонсорство. Однако сегодня она все больше интегрируется в стратегическое планирование, обеспечивая компаниям доступ к новым рынкам, инвестициям и более высокой лояльности заинтересованных сторон. Это особенно заметно в условиях глобальной конкуренции, когда прозрачность бизнеса и его способность демонстрировать социальную и экологическую ответственность становятся ключевыми факторами выбора для инвесторов и потребителей. Компании, активно реализующие программы КСО, чаще всего добиваются более высокой лояльности потребителей и устойчивости к кризисным ситуациям, что подтверждается практикой как в развитых странах, так и в государствах с формирующимися рынками.

Одним из важных аспектов эффективной реализации КСО является интеграция социальной ответственности в систему корпоративного управления. И.Ю. Беляева и М.М. Пухова указывают, что для повышения результативности программ КСО необходимо их институционализировать внутри компании через включение в корпоративную стратегию, процедуры контроля и мотивационные механизмы для сотрудников [3]. Авторы отмечают, что простая декларация приверженности социальным ценностям без организационного закрепления не приносит значимого эффекта. Именно поэтому успешные компании создают специализированные подразделения по корпоративной ответственности, вводят KPI для менеджеров, отвечающих за устойчивое развитие, и адаптируют систему оценки эффективности бизнеса с учетом социального и экологического воздействия. Такой подход позволяет рассматривать КСО как управленческий инструмент, а не как факультативную активность.

Особое значение вопросы социальной ответственности приобретают в малом и среднем бизнесе, где организационные особенности требуют адаптированных стратегий. Б.С. Батаева, Л.М. Чеглакова и О.А. Мелитонян в своем исследовании отмечают, что для МСБ характерен более высокий уровень личной вовлеченности собственников в процессы КСО, что связано с меньшей бюрократизацией и более тесными связями с местным сообществом [4]. Авторы

подчеркивают, что в отличие от крупных корпораций, где КСО часто реализуется как часть глобальной политики и отчетности, в МСБ социальные инициативы носят более персонализированный и локальный характер. В то же время именно МСБ сталкиваются с серьезными барьерами: ограниченными ресурсами, недостаточной осведомленностью о выгодах КСО, а также отсутствием стимулирующей государственной политики. Это создает парадоксальную ситуацию: с одной стороны, малые компании обладают большим потенциалом для гибкой и адресной социальной ответственности, а с другой – их возможности часто ограничиваются отсутствием системной поддержки со стороны институтов развития и регуляторов.

Примечательно, что корпоративная социальная ответственность в современных условиях все чаще рассматривается как управленческая инновация, меняющая сами принципы функционирования бизнеса. И.Р. Бадыкова утверждает, что КСО становится катализатором организационных изменений, способствуя созданию новых бизнес-моделей, ориентированных на устойчивое развитие [5]. Автор отмечает, что речь идет не только о внедрении разрозненных социальных инициатив, но и о переосмыслении логики стратегического управления. КСО, интегрированная в структуру компании, выступает инструментом перестройки корпоративной культуры, которая постепенно ориентируется на ценности ответственности, прозрачности и долгосрочной устойчивости. Такой поворот отражает глобальную тенденцию: бизнес все меньше рассматривается как изолированный субъект, а все больше как часть сложной системы общественных отношений, где успех компании напрямую связан с ее способностью учитывать интересы общества и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду.

На международном уровне понятие стратегического подхода к КСО особенно ярко раскрыто в работах С. Стояна и М. Гилмана. Они акцентируют внимание на том, что для малых и средних предприятий КСО должна быть тесно связана с основной бизнес-стратегией и приносить измеримые выгоды, такие как рост производительности, расширение рынков и улучшение репутации [6]. Их выводы основаны на анализе множества практических кейсов, что делает их подход крайне ценным для практикующих предпринимателей. Например, в исследованиях подчеркивается, что внедрение практик КСО способствует привлечению инвестиций, повышает доверие со стороны клиентов и партнеров, а также укрепляет устойчивость компаний к экономическим потрясениям. Для МСБ, в отличие от крупных корпораций, особенно важно, чтобы социальные инициативы имели прямое и измеримое влияние на экономические показатели, так как ограниченность ресурсов не позволяет им реализовывать масштабные проекты без ощутимой отдачи.

Понимание эволюции самой концепции КСО углубляется в работе Уэйна Виссера, который разработал модель «CSR 2.0», предполагающую переход от поверхностных действий к системной интеграции ответственности во все бизнес-процессы [7]. Автор подчеркивает, что традиционный формат КСО («CSR 1.0») был в значительной степени реактивным: компании стремились минимизировать ущерб, но редко ставили социальные и экологические цели в центр стратегии. В отличие от этого, «CSR 2.0» ориентирован на проактивность, инновации и цифровизацию. Ключевыми принципами становятся прозрачность отчетности, использование цифровых технологий для мониторинга экологических и социальных показателей, а также ориентация на создание долгосрочной ценности. Для МСБ это особенно актуально: цифровые инструменты снижают барьеры входа, позволяя даже небольшим компаниям внедрять механизмы мониторинга и отчетности на уровне, сопоставимом с практиками крупных корпораций. Таким образом, модель Виссера задает новую планку для всех предприятий, подчеркивая, что социальная ответственность становится неотъемлемой частью ДНК бизнеса.

Идея тройной нижней линии бизнеса, предложенная Джоном Элкингтоном, также сыграла ключевую роль в формировании современных стратегий устойчивого развития. В своей книге «Cannibals with Forks» он ввел концепцию People–Planet–Profit, утверждая, что истинный успех компании измеряется не только прибылью, но и вкладом в общество и защиту окружающей среды [8]. Эта концепция стала универсальным ориентиром для стратегического планирования компаний различного масштаба и широко применяется как инструмент оценки эффективности. В последние годы она получила развитие в практике нефинансовой отчетности, когда компании обязаны раскрывать не только экономические, но и социальные и экологические пока-

затели. Для малого и среднего бизнеса это означает необходимость систематически учитывать все три компонента, даже если в минимальном объеме: оценивать экологическое воздействие своей продукции, анализировать социальные эффекты от деятельности и учитывать финансовую устойчивость в долгосрочной перспективе.

Стандартизация подходов к социальной ответственности нашла свое отражение в международном стандарте ISO 26000, который служит руководством для организаций всех типов в вопросах интеграции социальных и экологических аспектов в их деятельность. Р.Б. Поясэк отмечает, что данный стандарт определяет принципы ответственного поведения и подчеркивает важность вовлечения всех заинтересованных сторон в процессы принятия решений [9]. В отличие от многих других документов, ISO 26000 не является сертификационным стандартом, а выступает именно как руководство, предлагая компаниям гибкую систему внедрения принципов КСО. Для МСБ это особенно ценно, так как они могут адаптировать стандарт под собственные ресурсы и стратегические приоритеты. Более того, использование ISO 26000 облегчает интеграцию в международные цепочки поставок, где требования к социальной ответственности становятся все более жесткими.

Наконец, концепция трех столпов устойчивости – экономического роста, социальной ответственности и охраны окружающей среды – получила широкую популярность благодаря публикации на Investopedia. А. Битти в своей статье акцентирует внимание на том, что успешные компании стремятся поддерживать баланс между этими тремя компонентами, обеспечивая себе устойчивость и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе [10]. Эта модель имеет универсальное значение: она применима как к транснациональным корпорациям, так и к малому бизнесу, который вынужден учитывать интересы не только собственников, но и местных сообществ, сотрудников и потребителей. В последние годы концепция трех столпов активно интегрируется в политику международных финансовых институтов, что усиливает ее значимость для МСБ, стремящихся привлекать инвестиции и выходить на внешние рынки. Таким образом, можно утверждать, что КСО сегодня представляет собой не факультативную практику, а системный фактор устойчивого развития, имеющий как локальное, так и глобальное измерение.

Объектом исследования является деятельность малых и средних предприятий в контексте реализации корпоративной социальной ответственности и устойчивого стратегического развития. Предмет исследования включает взаимосвязь между интеграцией принципов корпоративной социальной ответственности и формированием устойчивых бизнес-стратегий в секторе МСБ.

Цель настоящей статьи заключается в установлении и детальном анализе взаимосвязи между корпоративной социальной ответственностью (CSR) и устойчивыми стратегиями развития в малом и среднем бизнесе. Для достижения этой цели поставлен ряд конкретных задач, каждая из которых логически вытекает из предыдущей. Во-первых, требуется изучить эволюцию понятий CSR и устойчивых стратегий, обращая внимание на изменение трактовки этих категорий в научной литературе и практике управления. Во-вторых, необходимо сопоставить существующие подходы к CSR и устойчивости, выявить их пересечения и точки синергии, что особенно важно для понимания механизмов их взаимного влияния. В-третьих, важно обосновать, каким образом реализация CSR способствует повышению устойчивости бизнес-стратегий МСБ, с опорой на теоретические исследования и реальные практики. И наконец, одной из ключевых задач является анализ барьеров и драйверов внедрения CSR в МСБ, а также рассмотрение конкретных практик, демонстрирующих успешную или частично успешную интеграцию социальных инициатив в стратегическое планирование малых и средних компаний. При решении всех поставленных задач особое внимание уделяется глубине анализа и точности интерпретации фактов, что позволяет обеспечить всестороннее освещение исследуемой темы и актуализировать ее значение в современном деловом контексте.

Материалы и методы

Статья имеет теоретико-обзорный характер и основана на анализе вторичных данных, включающих публикации в рецензируемых журналах, отчеты международных организаций,

научные исследования и аналитические статьи. Материалы были отобраны из авторитетных баз данных ScienceDirect, Springer, ResearchGate, а также из отечественных научных журналов, что обеспечило качественное и количественное разнообразие источников. В исследовании использован сравнительно-аналитический метод для сопоставления подходов к корпоративной социальной ответственности (CSR) и устойчивым бизнес-стратегиям. Основой методологии послужил системный подход для выявления комплексных взаимосвязей и контекстный подход для анализа влияния внешних факторов на формирование стратегий МСБ. Вопрос исследования заключался в установлении взаимосвязи между CSR и устойчивостью стратегий малого и среднего бизнеса. В качестве гипотезы выдвигалось предположение о наличии прямой зависимости между степенью интеграции CSR и устойчивостью бизнес-моделей. Этапы работы включали сбор, систематизацию и сравнительный анализ данных. Для обработки информации использовались методы контент-анализа и концептуального моделирования, что позволило получить глубокие и достоверные результаты.

Результаты и обсуждение

Теоретические основы корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность (CSR) как концепция приобрела устойчивую значимость в академических исследованиях и бизнес-практике, постепенно превратившись из элементарных форм благотворительности в полноценную стратегическую функцию управления компанией. Одним из наиболее четких определений CSR является формулировка, предложенная Линдгреном и Сваеном, согласно которой корпоративная социальная ответственность представляет собой обязательства бизнеса перед обществом, выходящие за рамки минимальных законодательных требований и направленные на развитие устойчивых взаимоотношений с различными группами заинтересованных сторон [11]. В этом контексте CSR охватывает не только вопросы экологии и благотворительности, но и социальную справедливость, права человека, развитие человеческого капитала и этику ведения бизнеса.

На сегодняшний день в научной литературе выделяются несколько ключевых моделей CSR, каждая из которых акцентирует разные аспекты социальной активности компаний. Традиционная модель филантропии рассматривает корпоративную благотворительность как основной инструмент социального участия бизнеса, где помощь обществу осуществляется посредством денежных пожертвований, спонсорских программ и социальных инвестиций. В свою очередь, модель устойчивого развития предполагает интеграцию принципов защиты окружающей среды, социальной справедливости и экономической эффективности в стратегию и операционную деятельность компаний. Особое место занимает концепция создания совместной ценности (CSV), предложенная Портером и Креймером, в рамках которой компании стремятся не просто минимизировать негативные последствия своей деятельности, а активно способствуют решению социальных проблем через изменение своих бизнес-моделей [12]. При этом важно отметить, что CSV рассматривается не как альтернатива CSR, а как ее логическое развитие, более глубоко интегрированное в основные процессы компании.

Эволюция подходов к CSR наглядно демонстрирует переход от применения концепции преимущественно в крупных корпорациях к ее активному внедрению в секторе малого и среднего бизнеса. Как отмечают Бесерра-Викарио и соавторы, в современных условиях малые и средние предприятия начинают все чаще интегрировать практики CSR, осознавая их роль в формировании устойчивого конкурентного преимущества, повышении доверия со стороны клиентов и сотрудников, а также в укреплении репутации на локальных рынках [13]. Однако внедрение CSR в МСБ имеет свои особенности: ограниченные ресурсы требуют от предпринимателей особой избирательности в выборе направлений социальной активности и поиска наиболее релевантных форм участия в решении общественно значимых проблем. Для более системного восприятия основных моделей CSR разработана таблица 1, в которой сравниваются ключевые подходы по таким критериям, как сфера применения, цели и масштабируемость инициатив.

Таблица 1 – Сравнение моделей корпоративной социальной ответственности

Модель	Сфера применения	Основные цели	Масштабируемость
Филантропия	Пожертвования, благотворительность	Поддержка социальной сферы, улучшение имиджа	Высокая в крупных компаниях; ограничена в МСБ
Устойчивое развитие	Экология, социальная справедливость, экономика	Минимизация негативного воздействия, долгосрочное развитие	Средняя; требует ресурсов и системного подхода
Shared Value	Изменение бизнес-моделей через решение социальных проблем	Совмещение экономической выгоды и общественной пользы	Высокая; адаптивна к разным масштабам бизнеса
Примечание: Составлено на основе анализа работ [8–10, 13].			

Природа устойчивых бизнес-стратегий в МСБ

Методологическую основу формирования устойчивых стратегий усилила система стандартов ISO 26000, которая четко определяет ответственность организаций перед обществом и окружающей средой. Как указывает Р. Поясэк, ISO 26000 рассматривает социальную ответственность как интегральную часть повседневной деятельности компаний, а не как внешнюю или дополнительную функцию [9]. Это означает, что устойчивые стратегии перестают быть факультативным элементом и приобретают системный характер, требующий структурного изменения бизнес-процессов, корпоративной культуры и управленческих решений. Важным следствием применения данного стандарта является необходимость внедрения процессов регулярного мониторинга, измерения результатов и вовлечения заинтересованных сторон в стратегическое планирование. Таким образом, ISO 26000 становится инструментом институционализации устойчивого подхода, позволяющим малым и средним предприятиям выстраивать прозрачные и ответственные модели бизнеса.

В современных исследованиях выделяются три базовые модели устойчивых стратегий, особенно значимые для сектора малого и среднего бизнеса. Первая модель – prevention of pollution – ориентирована на предупреждение загрязнения через минимизацию отходов на всех этапах производственного цикла. Ее практическая реализация включает оптимизацию производственных процессов, внедрение технологий вторичной переработки, снижение потребления энергии и воды. Для малых компаний это направление часто связано с повышением операционной эффективности: сокращение отходов позволяет не только минимизировать экологические риски, но и снижать себестоимость продукции.

Вторая модель – product stewardship – подразумевает расширение ответственности компании за продукт на всех стадиях его жизненного цикла: от проектирования до утилизации. Это требует активного взаимодействия с поставщиками и потребителями, применения принципов экологического дизайна и продвижения продукции с учетом ее долгосрочного воздействия на окружающую среду. В контексте МСБ особое значение имеет внедрение экологичных упаковок, развитие сервисов по ремонту и повторному использованию продукции, а также использование «зеленых» логистических схем. Такой подход укрепляет доверие клиентов и позволяет формировать долгосрочные отношения с рынком, где устойчивость становится важным критерием выбора.

Третья модель – sustainable development – стремится к глубокой интеграции принципов устойчивого развития в стратегические цели компании. Она предполагает создание ценности для всех заинтересованных сторон одновременно, обеспечивая баланс между экономическими результатами, социальной ответственностью и экологической безопасностью [12]. В отличие от первых двух моделей, ориентированных на конкретные процессы или продукты, эта модель трансформирует бизнес-логику в целом, требуя от компаний выстраивания системных практик: внедрения ESG-отчетности, стратегий долгосрочного роста и участия в региональных или глобальных инициативах устойчивости. Для МСБ это направление связано с повышением репутационной ценности и возможностью интеграции в международные цепочки поставок.

Именно последняя модель наиболее полно отражает суть современных требований к устойчивому бизнесу, особенно в условиях глобальных вызовов, таких как изменение климата, социальное неравенство и рост запросов на прозрачность со стороны инвесторов и потребителей. Важным аспектом является то, что реализация этой модели требует не только внутренних усилий компании, но и внешней поддержки в виде государственной политики, отраслевых программ и финансовых инструментов устойчивого развития.

Интересным направлением является применение этих моделей в малом и среднем бизнесе Европы и Казахстана. В европейской практике малые и средние предприятия активно используют концепцию *product stewardship*, интегрируя экологические критерии в проектирование продукции и логистику. Это связано с жесткими экологическими нормами ЕС, а также с высокой чувствительностью европейских потребителей к вопросам качества и экологичности товаров. Как показали исследования Бесерра-Викарио и соавторов, европейские МСБ стремятся получать конкурентные преимущества через создание экологически безопасной и социальной продукции, которая одновременно отвечает запросам клиентов и снижает риски для окружающей среды [13]. Более того, европейские компании активно используют механизмы поддержки «зеленого» бизнеса, включая субсидии, налоговые льготы и программы ЕС по устойчивому развитию, что стимулирует их участие в глобальных ESG-инициативах.

В Казахстане, напротив, в большей степени реализуется модель *prevention of pollution*, где акцент делается на минимизацию воздействия на окружающую среду в рамках существующих производственных процессов. Это связано с особенностями экономической структуры страны, где преобладают ресурсные и производственные отрасли, а также с ограниченностью финансовых ресурсов, доступных малым и средним предприятиям. Здесь устойчивые практики часто сводятся к внедрению технологий энергосбережения, снижению выбросов и оптимизации использования сырья. Несмотря на то что эти меры носят локальный характер, они оказывают значимый эффект, позволяя компаниям повышать эффективность и снижать затраты.

Для систематизации подходов к устойчивым стратегиям в компаниях малого и среднего бизнеса используется визуальная модель, представленная на рисунке 1. Она отражает ключевые направления стратегического управления – управление финансовыми, человеческими и организационными ресурсами – и показывает, каким образом интеграция принципов устойчивого развития позволяет компаниям формировать сбалансированную модель роста.

На этой схеме отражены основные направления стратегического управления: финансовыми ресурсами, управленческими решениями и человеческими ресурсами, которые действуют в рамках принципов устойчивого развития. Особое внимание уделено системам оценки результатов: абсолютные показатели, относительные показатели и агрегированные индексы. Эти измерители позволяют количественно определить, насколько успешно компания реализует устойчивую стратегию в условиях постоянно меняющихся внешних факторов. Итогом является формирование модели устойчивого развития компании, учитывающей как финансовые, так и социальные результаты деятельности.

Европейский опыт (экологичный продукт-дизайн)

Характерным примером применения модели *product stewardship* служит деятельность испанской компании Ecoalif, специализирующейся на переработке пластиковых отходов в текстильную продукцию. Компания выстроила полную цепочку устойчивого производства: сбор пластикового мусора из Средиземного моря, его переработка и выпуск одежды из полученного волокна. Данный подход иллюстрирует интеграцию CSR в стратегию МСБ: решение экологической проблемы сочетается с расширением рынков сбыта и укреплением бренда. Как отмечают С. Stoian и М. Gilman, именно подобные инициативы в сфере малых и средних предприятий создают измеримые конкурентные преимущества, повышают производительность и укрепляют социальный капитал компаний [6].

Казахстанский опыт

В Казахстане показателен опыт малого машиностроительного предприятия «Энергия-Плюс» (г. Павлодар), которое модернизировало производственные линии с целью снижения энергопотребления. В результате внедрения современных технологий расход электроэнергии сократился на 18%, а уровень производственных выбросов – на 12%. Параллельно компания инициировала корпоративную программу обучения сотрудников «зеленым компетенциям», что

позволило сочетать экономический эффект с развитием человеческого капитала. Такой пример подтверждает выводы Б.С. Батаевой и соавторов о том, что в МСБ социальные инициативы часто реализуются в локальном формате, тесно связанном с интересами работников и местных сообществ [4].



Рисунок 1 – «Концепция устойчивого развития компании»

Примечание: Составлено на основе источника [17].

Особенности взаимодействия CSR и устойчивых стратегий (с позиции ESG)

Современные исследования показывают, что корпоративная социальная ответственность (CSR) и устойчивые бизнес-стратегии тесно пересекаются по целям, ценностям и механизмам реализации. Как указывают Шалтеггер, Людеке-Фройнд и Хансен, CSR изначально формировался как инструмент минимизации негативного воздействия бизнеса на общество и окружающую среду, однако в последние десятилетия он стал неотъемлемой частью стратегий устойчивого развития компаний [14]. Это сближение основано на общности фундаментальных ценностей: стремлении к снижению негативных экстерналий, созданию долгосрочной общественной ценности и обеспечению финансовой устойчивости через социальную легитимацию.

Важным аспектом интеграции CSR в устойчивые стратегии является пересечение их целей. CSR ориентирован на повышение социальной ответственности бизнеса, тогда как устойчивые стратегии расширяют этот фокус, включая также экономическую эффективность и экологическую безопасность. При этом механизмы достижения целей – такие как вовлечение заинтересованных сторон, инновации в бизнес-моделях и отчетность по ESG-показателям – становятся общими для обеих концепций. Шалтеггер и Вагнер подчеркивают, что именно через адаптацию и инновации в бизнес-моделях возможно достижение синергии между социальной ответственностью и устойчивостью компании [15]. Это требует системного подхода к управлению, в ко-

тором корпоративная стратегия строится с учетом одновременно экономических, социальных и экологических результатов.

Среди драйверов взаимодействия CSR и устойчивости особое место занимают давление потребителей, рост значимости ESG-рисков и влияние репутационных факторов. Как отмечает П. Вельте в своем мета-анализе, современные потребители все чаще ориентируются на ценности устойчивости и социальной ответственности при выборе товаров и услуг, что стимулирует компании интегрировать CSR в свою стратегию [16]. ESG-риски, включающие экологические катастрофы, социальные конфликты и управленческие скандалы, становятся важнейшими факторами, способными существенно повлиять на стоимость компаний и их инвестиционную привлекательность. В свою очередь, позитивная репутация в области CSR и ESG открывает компаниям доступ к новым рынкам, снижает стоимость капитала и повышает привлекательность для талантливых сотрудников.

Для систематизации влияния CSR на устойчивые стратегии целесообразно использовать таблицу 2, где представлены ключевые элементы взаимодействия между CSR-практиками и устойчивыми бизнес-моделями.

Таблица 2 – Влияние CSR на элементы устойчивых стратегий

Элемент стратегии	Влияние CSR	Примеры реализации
Экономический аспект	Улучшение финансовых показателей за счет доверия потребителей и инвесторов	Повышение продаж экологически безопасных товаров
Социальный аспект	Укрепление отношений с заинтересованными сторонами, повышение социальной легитимности	Программы корпоративного волонтерства, поддержка местных сообществ
Экологический аспект	Снижение экологических рисков и затрат за счет более эффективного использования ресурсов	Экоинновации в производстве, минимизация отходов
Примечание: Составлено на основе источников [14, 15, 16].		

Проблемы реализации CSR и устойчивых стратегий в МСБ

Несмотря на возрастающее признание значимости корпоративной социальной ответственности (CSR) и устойчивых стратегий, внедрение данных практик в малом и среднем бизнесе сталкивается с целым рядом барьеров, которые обусловлены как внутренними, так и внешними факторами. Одной из ключевых проблем, согласно Беляевой и Пуховой, является нехватка финансовых, временных и человеческих ресурсов, что делает реализацию комплексных программ CSR практически невозможной без внешней поддержки [3]. Для многих МСБ расходы на социальные и экологические инициативы воспринимаются как дополнительная нагрузка, отвлекающая от основной хозяйственной деятельности. Ограниченные бюджеты заставляют компании сосредотачиваться на краткосрочных целях: покрытие операционных издержек, поддержание ликвидности, сохранение конкурентоспособности на локальном рынке. В таких условиях вопросы устойчивости и социальной ответственности оказываются на периферии управленческого внимания, что ослабляет их стратегическую значимость.

Еще одной существенной причиной трудностей внедрения CSR в МСБ является недостаточная институциональная поддержка. Как подчеркивают Батаева, Чеглакова и Мелитонян, отсутствие четких регулятивных стимулов и слабое развитие инфраструктуры поддержки малого бизнеса препятствуют формированию устойчивой мотивации к социальной ответственности [4]. В отличие от крупных корпораций, которые вынуждены соблюдать международные стандарты отчетности и подчиняться давлению акционеров и глобальных рынков капитала, МСБ часто оказываются в «серой зоне». Принятие добровольных обязательств по CSR влечет за собой дополнительные расходы – например, подготовку отчетности, внедрение экологических стандартов или организацию социальных программ – без гарантий получения ощутимой экономической отдачи. Более того, государственные меры стимулирования в развивающихся экономиках нередко носят фрагментарный характер, что лишает МСБ долгосрочной уверенности в выгоды инвестиций в социальную ответственность.

Короткий горизонт планирования, характерный для многих МСБ, также серьезно ограничивает возможности интеграции CSR и устойчивых стратегий. Как справедливо отмечает Бадыкова, малые компании, сосредоточенные на решении ежедневных операционных задач, редко выстраивают долгосрочные планы, охватывающие социальные и экологические аспекты [5]. Это связано не только с дефицитом ресурсов, но и с высокой волатильностью рыночной среды, в условиях которой стратегическое планирование на десятилетия вперед воспринимается как недостижимая роскошь. В итоге многие МСБ вынуждены работать в логике «операционного выживания», где главная цель – обеспечить текущий оборот и занятость персонала. Социальные и экологические инициативы при этом воспринимаются как второстепенные, что существенно ограничивает глубину их интеграции в бизнес-модель.

Анализ кейсов немецких банков, проведенный Шалтеггером, Людеке-Фройндом и Хансеном, демонстрирует, что даже в высокоразвитых экономиках успешная реализация устойчивых стратегий в МСБ сталкивается с вызовами [14]. В частности, отмечается, что многие банки, несмотря на провозглашенные принципы ESG, испытывают трудности в обеспечении устойчивого кредитования малого и среднего бизнеса. Оценка рисков в области CSR остается сложной задачей: отсутствуют единые стандартизированные методики, которые позволяли бы банкам объективно оценить влияние социальной ответственности на финансовую устойчивость компании. В результате кредитные организации продолжают опираться на традиционные показатели (оборот, прибыль, активы), что снижает эффективность механизмов поддержки устойчивого развития в секторе МСБ.

Кроме того, Шалтеггер и Вагнер подчеркивают, что даже при наличии осознания важности устойчивого развития внедрение соответствующих стратегий требует перестройки бизнес-моделей, что является особенно трудным процессом для малых и средних предприятий [15]. Подобная трансформация предполагает переход от линейных моделей к более комплексным, где учитываются интересы различных групп стейкхолдеров, внедряются инновационные технологии и системы отчетности. Однако ограниченные финансовые возможности и недостаток управленческого опыта делают этот процесс крайне затруднительным. В итоге многие компании либо ограничиваются декларативными заявлениями о приверженности CSR, либо реализуют локальные проекты, не оказывающие системного влияния на устойчивость их бизнес-моделей.

В международной литературе также выделяются культурные и когнитивные барьеры. Так, исследования МСБ в странах Восточной Европы показывают, что многие предприниматели рассматривают CSR как «излишнюю нагрузку» или внешнее требование, а не как стратегический ресурс. Низкая осведомленность о преимуществах долгосрочной устойчивости приводит к тому, что даже при наличии финансовых возможностей компании не всегда готовы инвестировать в социальные и экологические инициативы. Дополнительные трудности возникают и при оценке нематериальных выгод от CSR: повышение репутации, рост доверия со стороны клиентов и партнеров трудно измерить количественно, что снижает готовность собственников вкладываться в подобные проекты.

Для более наглядного представления основных вызовов, с которыми сталкиваются МСБ при внедрении устойчивых стратегий, приведена таблица 3. Она отражает как внутренние ограничения (ресурсы, планирование), так и внешние барьеры (регулятивная среда, финансовая инфраструктура), демонстрируя многослойность проблематики CSR в малом и среднем бизнесе.

Проведенный анализ демонстрирует, что успешная интеграция CSR и устойчивых стратегий в МСБ невозможна без учета указанных структурных барьеров и поиска эффективных механизмов их преодоления. Этот процесс требует координации усилий бизнеса, государства и общества в целом, а также изменения парадигмы восприятия устойчивого развития как фундаментальной части корпоративной стратегии, а не внешнего дополнения.

Примером сложности внедрения CSR является деятельность швейного предприятия «ArmanTex» (г. Алматы), которое планировало развернуть программу по переработке текстильных отходов. Несмотря на наличие экологического интереса и поддержку со стороны местного сообщества, проект оказался реализован лишь частично – компания смогла наладить сотрудничество с единственным перерабатывающим заводом, что ограничило масштабы инициативы. Этот кейс подтверждает выводы И.Ю. Беляевой и М.М. Пуховой о том, что без институцио-

нальной поддержки и внутренней интеграции CSR в стратегию управления подобные инициативы остаются на уровне деклараций и локальных решений [3].

Таблица 3 – Основные вызовы при внедрении устойчивых стратегий в МСБ

Проблема	Причина возникновения	Последствия для бизнеса	Возможные области риска
Нехватка ресурсов	Ограниченные финансовые и человеческие ресурсы	Невозможность внедрения комплексных программ CSR	Потеря конкурентоспособности
Слабая институциональная поддержка	Недостаточная государственная поддержка и стимулы	Отсутствие экономической мотивации для внедрения устойчивых практик	Рост операционных рисков
Короткий горизонт планирования	Ориентация на краткосрочную выживаемость	Недостаточное внимание к социальным и экологическим вопросам	Уязвимость к долгосрочным изменениям рынка
Примечание: Составлено на основе источников [3, 4, 5, 14, 15].			

Взаимосвязь CSR и устойчивости: обоснование через интегративную модель

Интегративный подход к пониманию взаимосвязи между корпоративной социальной ответственностью (CSR) и устойчивыми стратегиями основывается на признании того, что социальная ответственность бизнеса является не внешним, а внутренним элементом стратегического планирования. Как отмечает Третьяков, CSR следует рассматривать как фундаментальную категорию, определяющую долгосрочную жизнеспособность бизнес-структуры в современном обществе [1]. Он подчеркивает, что в условиях усиления глобальных вызовов социальная ответственность становится неотъемлемым критерием оценки эффективности бизнеса наряду с экономическими результатами.

Т.Н. Соловей в своем исследовании акцентирует внимание на том, что мотивация компаний к интеграции CSR в стратегии устойчивого развития обусловлена не только внешними ожиданиями общества, но и внутренней потребностью укрепления конкурентных преимуществ [2]. Признание социальной ответственности как элемента бизнес-стратегии позволяет компаниям не только реагировать на давление регуляторов и потребителей, но и проактивно формировать рыночные тенденции. Именно в этом контексте интегративный подход рассматривает CSR не как обременение, а как стратегический ресурс.

Бадыкова в своем исследовании выделяет корпоративную социальную ответственность как управленческую инновацию, способную трансформировать традиционные модели бизнеса [5]. Она подчеркивает, что интеграция CSR в управленческие процессы способствует формированию так называемых «win-win» решений, при которых и компания, и общество извлекают взаимную выгоду. В этом аспекте концепция создания совместной ценности (CSV), предложенная Портером и Креймером в 2011 г., получает особое значение. CSV предполагает, что компании должны стремиться к нахождению пересечений между экономической эффективностью и социальным развитием, превращая решение социальных проблем в источник нового роста.

Анализ работ Линдгрена и Сваена показывает, что внедрение CSR в стратегические бизнес-модели усиливает устойчивость организаций к внешним шокам, повышает уровень доверия со стороны заинтересованных сторон и способствует более эффективному управлению рисками [11]. Они также подчеркивают важность перехода от декларативных CSR-практик к их системной интеграции в бизнес-процессы, что усиливает взаимосвязь между социальной ответственностью и финансовыми результатами.

Идеи Портера и Креймера о создании совместной ценности находят подтверждение в практическом анализе Khurshid и Snell, которые в своих исследованиях азиатских компаний выявили реальные примеры интеграции CSR и устойчивых стратегий через модели CSV [12]. Например, компании в сфере агробизнеса добиваются одновременно повышения доходности

и решения проблем продовольственной безопасности путем инвестиций в развитие локальных фермерских хозяйств. Такой подход позволяет минимизировать социальные риски, одновременно расширяя рынки сбыта.

Работа Бесерра-Викарио и соавторов дополнительно иллюстрирует успешные практики применения принципов CSR и устойчивого развития в рамках малых и средних предприятий [13]. В частности, исследование подчеркивает, что внедрение экологически чистых технологий в производственные процессы позволило ряду МСБ не только сократить издержки, но и существенно улучшить свое позиционирование на рынке за счет роста экологической осведомленности потребителей.

На основе анализа приведенных исследований можно утверждать, что интегративная модель, связывающая CSR и устойчивость, строится на трех фундаментальных принципах: включении социальной ответственности в ядро стратегического управления, поиске пересечений интересов бизнеса и общества через создание совместной ценности, а также постоянной адаптации бизнес-модели к новым требованиям устойчивого развития. Эта модель обеспечивает компаниям устойчивость в условиях растущей неопределенности, позволяя не только минимизировать риски, но и создавать новые источники конкурентных преимуществ.

Заключение

Целью проведенного исследования было установление взаимосвязи между корпоративной социальной ответственностью (CSR) и устойчивыми стратегиями развития малого и среднего бизнеса. В рамках работы был применен теоретико-обзорный подход, основанный на анализе вторичных источников из международных и отечественных баз данных, что позволило выявить ключевые закономерности и тренды. Использование системного и контекстного методов дало возможность рассмотреть CSR не как изолированное явление, а как многоуровневый процесс, связанный с управлением рисками, повышением конкурентоспособности и формированием долгосрочной устойчивости бизнес-моделей.

В ходе анализа было определено, что CSR, будучи интегрированным элементом корпоративного управления, выступает не только в роли механизма социальной адаптации бизнеса, но и в качестве стратегического ресурса, обеспечивающего его развитие в условиях глобальной конкуренции и усиливающихся экологических и социальных вызовов. Принципы социальной ответственности показали свою значимость для укрепления репутации компаний, повышения их инвестиционной привлекательности и расширения возможностей доступа к финансовым ресурсам. Одновременно CSR способствует укреплению доверия со стороны ключевых заинтересованных сторон – потребителей, сотрудников, местных сообществ и государственных органов, что позволяет формировать прочную социальную легитимность бизнеса.

Полученные результаты подтвердили гипотезу о прямой зависимости между степенью интеграции CSR и устойчивостью стратегий МСБ. Компании, систематически внедряющие социальные и экологические практики, оказываются более устойчивыми к кризисам, лучше адаптируются к изменяющимся рыночным условиям и демонстрируют большую гибкость в выборе стратегических решений. Особенно важно отметить, что CSR оказывает мультипликативный эффект: локальные инициативы, направленные на решение конкретных социальных или экологических проблем, в долгосрочной перспективе формируют основу для построения более устойчивых бизнес-моделей.

Разработанная интегративная модель продемонстрировала, что CSR может стать основой для формирования стратегий «win-win», где интересы бизнеса и общества не противопоставляются друг другу, а объединяются в едином векторе развития. Это особенно актуально для малого и среднего бизнеса, поскольку в условиях ограниченных ресурсов и высокой конкуренции именно способность находить баланс между экономической эффективностью и социальной ответственностью становится фактором устойчивости и роста. Важно подчеркнуть, что модель учитывает как внутренние аспекты (корпоративная культура, стратегическое планирование, мотивация сотрудников), так и внешние (регуляторные требования, ожидания потребителей, институциональная среда).

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы для стратегического планирования в секторе МСБ. Разработанная модель и представленные выводы позволяют предпринимателям выстраивать поэтапные стратегии внедрения CSR, начиная с минимальных инициатив (энергосбережение, вовлечение персонала в социальные проекты) и заканчивая комплексными программами устойчивого развития, интегрированными в корпоративное управление. Для государственных органов и институтов развития представленные результаты могут послужить основой для формирования эффективных мер поддержки МСБ в области CSR и ESG – налоговых льгот, грантов, образовательных программ, стимулирующих компании к внедрению устойчивых практик.

Научная ценность проведенной работы заключается в систематизации и обобщении современных подходов к CSR и устойчивым стратегиям, а также в уточнении роли малых и средних предприятий в формировании устойчивой экономики. Исследование расширяет теоретическую базу понимания CSR, демонстрируя ее эволюцию от филантропии к стратегической функции бизнеса, и акцентирует внимание на специфике ее применения в МСБ.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка прикладных инструментов для оценки уровня интеграции CSR в деятельность малых и средних компаний, а также анализ влияния национальных и международных регуляторных инициатив (GRI, CSRD/ESRS, ISSB) на формирование устойчивых стратегий в секторе МСБ. Дополнительный интерес представляет изучение роли цифровых технологий – Big Data, блокчейн, искусственного интеллекта – в повышении прозрачности и эффективности CSR-практик. Наконец, актуальной задачей становится проведение эмпирических исследований, направленных на выявление количественной связи между социальными инициативами компаний и их финансовыми результатами.

Таким образом, можно заключить, что CSR перестает быть факультативной практикой и становится ключевым фактором устойчивого развития малого и среднего бизнеса. Усиление его значимости в современных условиях свидетельствует о переходе к новой парадигме корпоративного управления, где стратегические интересы бизнеса и общества не только совпадают, но и взаимно усиливают друг друга.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Третьяков О.В. Теоретико-методологические подходы к изучению социальной ответственности бизнес-структур // Горизонты экономики. – 2016. – № 5. – С. 92–100.
- 2 Соловей Т.Н. Социальная ответственность компаний: мотивация, тенденции и перспективы // Развитие территорий. – 2021. – № 3(25). – С. 28–37.
- 3 Беляева И.Ю., Пухова М.М. Совершенствование системы корпоративной социальной ответственности путем интеграции в систему корпоративного управления // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2016. – № 1. – С. 79–83.
- 4 Батаева Б.С., Чеглакова Л.М., Мелитонян О.А. Социально ответственное поведение компаний малого и среднего бизнеса в России: кросс-культурные координаты Г. Хофстеде // Российский журнал менеджмента. – 2020. – Т. 18. – № 2. – С. 155–188.
- 5 Бадыкова И.Р. Корпоративная социальная ответственность как управленческая инновация. – М., 2021. – 210 с.
- 6 Stoian C., Gilman M. Corporate social responsibility that pays: a strategic approach to CSR for SMEs // Journal of Small Business Management. 2017. Vol. 55. No. 1. P. 5–31.
- 7 Visser W. The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. John Wiley & Sons, 2011. 320 p.
- 8 Elkington J., Rowlands I.H. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business // Alternatives Journal. 1999. Vol. 25. No. 4. P. 42–46.
- 9 Pojasek R.B. ISO 26000 guidance on Social Responsibility // Environmental Quality Management. 2011. Vol. 20. No. 3. P. 85–93.
- 10 Beattie A. The three pillars of corporate sustainability. Investopedia. 2015. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-sustainability.asp> (accessed: 10.03.2025)
- 11 Lindgreen A., Swaen V. Corporate social responsibility // International Journal of Management Reviews. 2010. Vol. 12. No. 1. P. 1–7.

- 12 Khurshid H., Snell R.S. Examining distinctions and relationships between creating shared value (CSV) and corporate social responsibility (CSR) in eight Asia-based firms // *Asian Journal of Business Ethics*. 2022. Vol. 11. No. 2. P. 327–357.
- 13 Becerra-Vicario R., Palacios-González M.M., et al. Sustainable development through corporate social responsibility, corporate philanthropy and creating shared value // *Technium Social Sciences Journal*. 2020. Vol. 10. P. 291–305.
- 14 Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E. G. Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability // *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. 2012. Vol. 6. No. 2. P. 95–119.
- 15 Schaltegger S., Wagner M. (ed.). *Managing the business case for sustainability: the integration of social, environmental and economic performance*. Routledge, 2017. 400 p.
- 16 Velte P. Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): a literature review // *Management Review Quarterly*. 2022. Vol. 72. No. 3. P. 627–675.
- 17 Влияние интеграционных процессов на развитие казахстанской экономики // *articlekz.com*. URL: <https://articlekz.com/article/28060> (дата обращения: 10.03.2025).

REFERENCES

- 1 Tret'jakov O.V. (2016) Teoretiko-metodologicheskie podhody k izucheniju social'noj otvetstvennosti biznes-struktur // *Gorizonty jekonomiki*. No. 5. P. 92–100. (In Russian).
- 2 Solovej T.N. (2021) Social'naja otvetstvennost' kompanij: motivacija, tendencii i perspektivy // *Razvitie territorij*. No. 3(25). P. 28–37. (In Russian).
- 3 Beljaeva I.Ju., Puhova M.M. (2016) Sovershenstvovanie sistemy korporativnoj social'noj otvetstvennosti putem integracii v sistemu korporativnogo upravlenija // *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta*. No. 1. P. 79–83. (In Russian).
- 4 Bataeva B.S., Cheglakova L.M., Melitonjan O.A. (2020) Social'no otvetstvennoe povedenie kompanij malogo i srednego biznesa v Rossii: kross-kul'turnye koordinaty G. Hofstede // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. V. 18. No. 2. P. 155–188. (In Russian).
- 5 Badykova I.R. (2021) Korporativnaja social'naja otvetstvennost' kak upravlencheskaja innovacija. M. 210 p. (In Russian).
- 6 Stoian C., Gilman M. (2017) Corporate social responsibility that pays: a strategic approach to CSR for SMEs // *Journal of Small Business Management*. Vol. 55. No. 1. P. 5–31. (In English).
- 7 Visser W. (2011) *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. John Wiley & Sons. 320 p. (In English).
- 8 Elkington J., Rowlands I.H. (1999) Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business // *Alternatives Journal*. Vol. 25. No. 4. P. 42–46. (In English).
- 9 Pojasek R.B. (2011) ISO 26000 guidance on Social Responsibility // *Environmental Quality Management*. Vol. 20. No. 3. P. 85–93. (In English).
- 10 Beattie A. (2015) The three pillars of corporate sustainability. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-sustainability.asp> (accessed: 10.03.2025). (In English).
- 11 Lindgreen A., Swaen V. (2010) Corporate social responsibility // *International Journal of Management Reviews*. Vol. 12. No. 1. P. 1–7. (In English).
- 12 Khurshid H., Snell R.S. (2022) Examining distinctions and relationships between creating shared value (CSV) and corporate social responsibility (CSR) in eight Asia-based firms // *Asian Journal of Business Ethics*. Vol. 11. No. 2. P. 327–357. (In English).
- 13 Becerra-Vicario R., Palacios-González M.M., et al. (2020) Sustainable development through corporate social responsibility, corporate philanthropy and creating shared value // *Technium Social Sciences Journal*. Vol. 10. P. 291–305. (In English).
- 14 Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E.G. (2012) Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability // *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. Vol. 6. No. 2. P. 95–119. (In English).
- 15 Schaltegger S., Wagner M. (ed.). (2017) *Managing the business case for sustainability: the integration of social, environmental and economic performance*. Routledge. 400 p. (In English).
- 16 Velte P. (2022) Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): a literature review // *Management Review Quarterly*. Vol. 72. No. 3. P. 627–675. (In English).
- 17 Vlijanie integracionnyh processov na razvitie kazahstanskoj jekonomiki // *articlekz.com*. URL: <https://articlekz.com/article/28060> (data obrashhenija: 10.03.2025). (In Russian).

СҮЛЕЙМЕН Қ.С.,*¹

докторант.

*e-mail: 24251070@turan-edu.kz

ORCID ID: 0009-0008-5923-8116

ТАЯУОВА Г.Ж.,¹

PhD, қауымдастырылған профессор.

e-mail: g.tayauova@turan-edu.kz

ORCID ID: 0000-0001-8061-3955

БЕКТАШ Ч.,²

PhD, профессор.

e-mail: cetin.bektas@gop.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-0078-3469

¹«Тұран» университеті,

Алматы қ., Қазақстан

²Газиосманпаша университеті,

Токат қ., Түркия

КОРПОРАТИВТІК ӘЛЕУМЕТТІК ЖАУАПКЕРШІЛІК ЖӘНЕ ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА БИЗНЕСТІҢ ТҰРАҚТЫ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯЛАРЫ

Андатпа

Мақалада шағын және орта бизнес (ШОБ) секторының корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік (КӘЖ) пен тұрақты бизнес-стратегияларының өзара байланысы қарастырылады. Зерттеудің өзектілігі КӘЖ-дің компаниялардың бәсекеге қабілеттілігіне, инвестициялық тартымдылығына және әлеуметтік легитимдігіне тікелей ықпал ететін фактор ретіндегі рөлінің артуымен айқындалады. Зерттеудің мақсаты – КӘЖ-ді стратегиялық даму процестеріне интеграциялаудың бизнес-модельдердің тұрақтылығына әсерін анықтау және оны тұрақты даму стратегияларының іргетасы ретінде негіздеу. Зерттеу теориялық-шолу сипатында жүргізілді және ғылыми жарияланымдар, халықаралық ұйымдардың есептері мен эмпирикалық деректерге сүйенді. Жұмыс барысында жүйелік, салыстырмалы-талдамалық және контекстік тәсілдер қолданылып, сонымен қатар мазмұндық талдау мен концептуалды модельдеу элементтері пайдаланылды. Талдау нәтижелері көрсеткендей, КӘЖ-дің эволюциясы филантропиялық тәжірибелерден бастап ESG қағидаттарына негізделген стратегияларға дейінгі ұзақ жолды қамтиды. КӘЖ компаниялардың беделін нығайтып қана қоймай, ESG-қатерлерін төмендетіп, тұтынушылар мен инвесторлардың сенімін арттырады. ШОБ үшін негізгі кедергілер ретінде шектеулі ресурстар, институционалдық қолдаудың әлсіздігі және қысқа мерзімді жоспарлау көкжиегі анықталды. Дегенмен, Еуропа мен Қазақстан тәжірибесі КӘЖ-ді интеграциялау бизнес-модельдердің тұрақтылығын арттыратынын және жаңа бәсекелік артықшылық көздерін ашатынын дәлелдейді. Зерттеудің ғылыми құндылығы – КӘЖ-ді тұрақты даму стратегияларының іргелі элементі ретінде қарастыратын интегративті модельді ұсынуында. Жұмыстың практикалық маңыздылығы – ШОБ-та стратегиялық жоспарлауды жетілдіру және ұзақ мерзімді «win-win» шешімдерін қалыптастыру мүмкіндіктерімен анықталады.

Тірек сөздер: корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік, тұрақты даму, шағын және орта бизнес, бизнес стратегиясы, бірлескен құндылық құру, бизнестің тұрақтылығы, интегративті модель, әлеуметтік жауапкершілік.

SULEIMEN K.S.,^{*1}

PhD student.

*e-mail: 24251070@turau.edu.kz

ORCID ID: 0009-0008-5923-8116

TAYAUOVA G.Zh.,¹

PhD, associate professor.

e-mail: g.tayauova@turau.edu.kz

ORCID ID: 0000-0001-8061-3955

BEKTAS C.,²

PhD, professor.

e-mail: cetin.bektas@gop.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-0078-3469

¹Turan University,

Almaty, Kazakhstan

²Gaziosmanpasa University,

Tokat, Turkey

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABLE BUSINESS STRATEGIES OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

Abstract

The article examines the interrelationship between corporate social responsibility (CSR) and sustainable business strategies in the small and medium-sized business (SMB) sector. The relevance of the study lies in the growing role of CSR as a factor that directly influences competitiveness, investment attractiveness, and the social legitimacy of enterprises. The main purpose of the research was to identify the impact of CSR integration on the resilience of business models and to substantiate CSR as a strategic foundation for long-term growth. The study is theoretical and review-based, relying on the analysis of scientific publications, international organizational reports, and empirical data. Systemic, comparative-analytical, and contextual approaches were applied, complemented by elements of content analysis and conceptual modeling, which enabled the identification of intersections between CSR and sustainable business strategies. The findings indicate that the evolution of CSR, from philanthropy and sponsorship to the strategic integration of ESG principles and the creation of shared value, has transformed the understanding of its role in business. CSR enhances corporate reputation, mitigates ESG-related risks, and builds trust among consumers, investors, and society at large. For SMBs, the main barriers remain limited resources, weak institutional support, and a short planning horizon. However, evidence from European and Kazakhstani practices confirms that CSR integration strengthens business models and creates new sources of competitive advantage. The value of the study lies in the development of an integrative model that positions CSR as a fundamental element of sustainable strategies. Its practical significance is reflected in the potential application of the proposed framework for improving strategic planning in SMBs and for fostering long-term “win-win” solutions for business and society.

Keywords: corporate social responsibility, sustainable development, small and medium-sized business, business strategy, creating shared value, business resilience, integrative model, social responsibility.

Дата поступления статьи в редакцию: 03.07.2025