



УДК 338.45:004.738.5

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-2571-2587](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-2571-2587)

Сергійчук Сергій Ілліч кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, <https://orcid.org/0000-0003-4977-9484>

Артюх Сергій Валерійович магістр з менеджменту, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, <https://orcid.org/0009-0008-4249-4404>

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

Анотація. У статті досліджено теоретичні засади інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малого та середнього підприємництва в умовах цифровізації економіки. Обґрунтовано, що сучасні трансформаційні процеси поєднують посилення вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу з активним впровадженням цифрових технологій, що зумовлює необхідність формування нової моделі функціонування малих та середніх підприємств. Розкрито еволюцію концепції сталого розвитку від глобальної макроекономічної парадигми до рівня підприємницьких стратегій, у межах яких принципи економічної ефективності, екологічної збалансованості та соціальної орієнтованості набувають інтегрованого характеру. Акцентовано увагу на переході від фрагментарної екологічної відповідальності до системних ESG-орієнтованих підходів, що передбачають включення принципів сталості до стратегічного управління підприємством.

У роботі розмежовано поняття імплементації, адаптації та інтеграції принципів сталого розвитку та обґрунтовано доцільність їх розгляду саме як комплексного інтеграційного процесу. Запропоновано авторське трактування інтеграції як безперервної трансформації бізнес-моделі малих та середніх підприємств, спрямованої на узгодження економічних, екологічних і соціальних цілей із використанням цифрових інструментів управління. Визначено, що цифровізація економіки виступає структурним драйвером змін у механізмах сталого підприємництва, оскільки цифрові платформи, автоматизація та технології обробки даних сприяють зниженню транзакційних витрат, підвищенню прозорості діяльності та створенню умов для екологічного моніторингу. Показано, що цифрові технології здійснюють комплексний вплив на економічну



результативність, ресурсну ефективність та соціальну відповідальність малих та середніх підприємств, формуючи передумови для довгострокової конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: сталий розвиток; мале та середнє підприємництво; інтеграція принципів сталого розвитку; цифровізація економіки; цифрова трансформація; ESG-орієнтоване управління

Serhiichuk Serhii Illich PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, <https://orcid.org/0009-0003-4129-4690>

Artyukh Serhiy Valeriyovych Master of Management, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, <https://orcid.org/0009-0008-4249-4404>

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES INTO THE ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY: THEORETICAL BASIS

Abstract. The article examines the theoretical foundations of integrating sustainable development principles into the activities of small and medium-sized enterprises in the context of the digitalization of the economy. It is argued that modern transformation processes combine stricter requirements for environmental and social responsibility of businesses with the active introduction of digital technologies, which necessitates the formation of a new model for the functioning of SMEs. The evolution of the concept of sustainable development from a global macroeconomic paradigm to the level of business strategies is revealed, within which the principles of economic efficiency, environmental balance, and social orientation become integrated. Attention is focused on the transition from fragmented environmental responsibility to systemic ESG-oriented approaches that involve the inclusion of sustainability principles in strategic enterprise management.

The paper distinguishes between the concepts of implementation, adaptation, and integration of sustainable development principles and justifies the expediency of considering them as a comprehensive integration process. The author proposes an interpretation of integration as a continuous transformation of the SME business model aimed at aligning economic, environmental, and social goals using digital management tools. It is determined that the digitalization of the economy is a structural driver of change in the mechanisms of sustainable entrepreneurship, as digital platforms, automation, and data processing technologies contribute to reducing transaction costs,



increasing transparency of activities, and creating conditions for environmental monitoring. It is shown that digital technologies have a comprehensive impact on the economic performance, resource efficiency, and social responsibility of SMEs, creating the conditions for long-term competitiveness in the digital economy.

Keywords: sustainable development; small and medium-sized enterprises; integration of sustainable development principles; digitalization of the economy; digital transformation; ESG-oriented management

Постановка проблеми. Актуальність дослідження посилюється зростанням системної невизначеності глобального економічного середовища, що відображається у нестабільності ринкової кон'юнктури, технологічній турбулентності, еволюції споживчих моделей та підвищенні регуляторних вимог у сфері ESG-відповідальності. За таких умов мале та середнє підприємництво функціонує в режимі постійної адаптації до цифрових змін, що охоплюють автоматизацію бізнес-процесів, платформізацію взаємодії з контрагентами, розвиток аналітики даних і формування клієнтоцентричних сервісних моделей.

Водночас відсутність комплексного підходу до узгодження цифрових трансформацій із принципами економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної інклюзивності створює ризик фрагментарності управлінських рішень.

Це зумовлює необхідність теоретичного обґрунтування інтегрованої моделі розвитку МСП, у межах якої цифровізація виступає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й механізмом досягнення довгострокової стійкості бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сталого розвитку підприємництва активно досліджуються у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Концептуальні основи триєдиного підходу систематизовано у роботі Nica I. та ін. [4], тоді як проблематика інтеграції ESG-принципів у бізнес-моделі підприємств розкрита у працях Aldowaish A., Zioło M. та Widiyanto A. [10, 11, 12]. Дослідження впливу цифрової трансформації на сталий розвиток МСП представлено у роботах Martínez-Peláez R., Ozturk I., Melo I. C. [16, 17, 18], а також у публікаціях Kraus S. [24], де цифровізація розглядається як структурний чинник трансформації бізнесу. Окремі аспекти цифрових платформ та реорганізації ланцюгів створення вартості висвітлено у працях Valsamidis S. [26] та Li Y. [27]. В українській науковій думці проблематику взаємозв'язку цифровізації та сталого розвитку досліджують, зокрема, Стрільчук, Ю., Краснова, І., Ходакевич, С., Мецгер, Є., Стрижак, А., Дубас, А. [14] та Семикіна М. В., Дмитришин Б. В., Савеленко Г. В. [21].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень, недостатньо опрацьованим залишається питання системної інтеграції принципів сталого розвитку у процеси цифрової трансформації малого та середнього підприємництва з урахуванням змін



ланцюгів створення вартості та формування сервісних бізнес-моделей. Потребує подальшого наукового обґрунтування формування комплексного управлінського механізму, який забезпечував би узгодження економічних, екологічних і соціальних цілей підприємств в умовах цифрової економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та системне осмислення механізмів інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малого та середнього підприємництва в умовах цифровізації економіки України. Завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні засади та еволюцію концепції сталого розвитку від глобальної макроекономічної парадигми до рівня підприємницьких стратегій;

- розмежувати поняття імплементації, адаптації та інтеграції принципів сталого розвитку та обґрунтувати доцільність розгляду інтеграції як системного процесу;

- сформулювати авторське визначення інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малих та середніх підприємств (скорочено – МСП), включаючи економічний, екологічний, соціальний та цифровий виміри.

- дослідити роль цифровізації економіки як структурного драйвера трансформації бізнес-моделей МСП, зокрема вплив цифрових платформ, автоматизації та технологій обробки даних.

- визначити вплив цифрових технологій на економічну результативність, ресурсну ефективність та соціальну відповідальність МСП, а також на формування умов для довгострокової конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Концепція сталого розвитку сформувалася як відповідь на загострення глобальних соціально-економічних та екологічних дисбалансів і спочатку розглядалася переважно в межах макроекономічної парадигми. Її класичне визначення було закріплено у доповіді World Commission on Environment and Development «Our Common Future» (1987 р.): «Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Він містить у собі дві ключові концепції: Концепцію «потреб», зокрема основних потреб бідних верств населення світу, яким слід надавати першочергове значення; та ідею «обмежень», що накладаються станом розвитку технологій та соціальної організації на здатність навколишнього середовища задовольняти поточні та майбутні потреби» [1; пер. з англ. – авт.].

Британський еколог Джонатон Поррітт дав визначення: «сталий розвиток це єдина інтелектуально послідовна, достатньо всеосяжна концепція, здатна змінити світогляд, яка хоча б наполовину наближається до розуміння справжньої природи та нагальності виклику, що стоїть сьогодні перед світом. Альтернативи їй насправді немає» [2; пер. з англ. – авт.].



На першому етапі домінували підходи, орієнтовані на державну екологічну політику, міждержавне регулювання та баланс економічного зростання і природокористування. Подальша інституціоналізація концепції відбулася в межах глобальних ініціатив, зокрема прийняття Цілей сталого розвитку у 2015 р.: «Програма сталого розвитку до 2030 року, прийнята всіма державами-членами Організації Об'єднаних Націй у 2015 році, є спільним планом дій для забезпечення миру та процвітання людей і планети зараз і в майбутньому. В її основі лежать 17 цілей сталого розвитку, які є нагальним закликком до дій для всіх країн – розвинених і тих, що розвиваються – в рамках глобального партнерства. Вони визнають, що подолання бідності та інших нестатків має супроводжуватися стратегіями, спрямованими на поліпшення охорони здоров'я та освіти, зменшення нерівності та стимулювання економічного зростання – і все це при одночасному вирішенні проблеми зміни клімату та збереженні наших океанів і лісів» [3; пер. з англ. – авт.]. Це розширило зміст сталості за межі екологічної проблематики, інтегрувавши економічний та соціальний виміри.

Водночас відбувся перехід від виключно макрорівневого бачення до мікроекономічного, де суб'єктами реалізації принципів сталого розвитку стали підприємства.

На корпоративному рівні концепція зазнала трансформації від ідеї «екологічної відповідальності» до комплексної моделі управління, що охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. «Концепція «потрійного результату» (англ. Triple Bottom Line) розширює поняття сталого розвитку за межі традиційних екологічних проблем, включаючи економічні та соціальні аспекти, інтегруючи ці три складові в корпоративну стратегію та систему оцінки ефективності. З часом організації перейшли від ізольованих екологічних програм до цілісної моделі сталого розвитку, яка спрямована на одночасне досягнення балансу між екологічними, економічними та соціальними результатами» [4; пер. з англ. – авт.].

У відповідь сформувалася парадигма ESG (англ. Environmental, Social, Governance), яка інтегрує екологічні, соціальні та управлінські критерії в систему стратегічного управління підприємством. Інтеграція ESG передбачає включення екологічних, соціальних та управлінських показників у процеси прийняття інвестиційних та бізнес-рішень з метою оцінки та управління ризиками та можливостями, пов'язаними зі стійким розвитком. Ця практика виходить за межі окремих екологічних проблем і включає цілісний погляд на результати діяльності підприємства у сфері стійкого розвитку, включаючи створення довгострокової вартості, прозорість, підзвітність та залучення зацікавлених сторін [5].

ESG перетворився з інструменту дотримання вимог на стратегічну основу для створення довгострокової вартості та конкурентоспроможності бізнесу.



Доведено, що інтеграція ESG покращує фінансові показники, зміцнює репутацію та розширює доступ до стійких ринків капіталу [6]. ESG-орієнтовані моделі передбачають не лише дотримання стандартів, а й формування нової логіки створення вартості – через прозорість, підзвітність, управління ризиками та залучення стейкхолдерів.

Особливого значення ця трансформація набуває для малого та середнього підприємництва. Хоча МСП зазвичай володіють обмеженими ресурсами порівняно з великими корпораціями, саме вони формують основу національних економік, забезпечують значну частку зайнятості та створюють істотну частину валової доданої вартості. «Малі та середні підприємства становлять майже всю сукупність підприємств, забезпечують близько 70% загальної зайнятості та генерують в середньому від 50% до 60% доданої вартості» [6; пер. з англ. – авт.]. Сукупний вплив МСП на довкілля, соціальну сферу та економічну динаміку є системним, а отже їх залучення до реалізації цілей сталого розвитку є критично важливим.

Водночас специфіка МСП (обмежений доступ до фінансування, недостатній рівень цифрової зрілості, відсутність спеціалізованих підрозділів із сталого розвитку) зумовлює необхідність адаптації загальних підходів до їх організаційних можливостей.

«Дослідження показало, що недостатні фінансові ресурси, високі інвестиційні витрати, опір з боку працівників, нестача кваліфікованого персоналу, брак знань про постачальників технологій, високі вимоги до ІТ-безпеки, відсутність бізнес-культури, орієнтованої на цифрову трансформацію, та застосування нечіткої логіки як методології були ключовими висновками у процесі цифровізації МСП. Ці висновки підкреслюють складні виклики, з якими стикаються МСП, та необхідність усунення цих бар'єрів для успішної цифрової трансформації» [7; пер. з англ. – авт.].

У цьому контексті сталий розвиток підприємництва слід розглядати не як формальне впровадження окремих екологічних чи соціальних практик, а як системну трансформацію бізнес-моделі з урахуванням принципів економічної ефективності, соціальної відповідальності, екологічної збалансованості та цифрової грамотності.

Узагальнюючи викладене, доцільно уточнити категорію «сталий розвиток підприємництва» – це процес довгострокового функціонування та зростання суб'єкта господарювання, що забезпечує економічну результативність, мінімізує негативний вплив на довкілля та створює соціальну цінність через системну інтеграцію відповідних принципів в стратегічне та операційне управління, а також передбачає здатність підприємства ефективно використовувати цифрові технології, дані та інноваційні інструменти для досягнення цілей сталого розвитку.



Таким чином, сучасний етап еволюції концепції сталого розвитку характеризується переходом від фрагментарного впровадження окремих заходів до необхідності їх комплексної інтеграції у всі рівні діяльності підприємства. Саме проблема інтеграції, а не лише імплементації окремих інструментів, стає ключовою передумовою формування ефективної моделі сталого розвитку МСП в умовах цифровізації економіки.

У науковому дискурсі часто ототожнюються поняття імплементація, адаптація та інтеграція, однак з позиції економічної теорії управління вони відображають різні рівні глибини змін.

«Імплементація політики сталого розвитку означає процес, за допомогою якого організації приймають і впроваджують офіційні стандарти, процедури та системи, спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку, часто у відповідь на зовнішні вимоги, такі як міжнародні рамки, регуляторні вимоги або галузеві норми» [8; пер. з англ. – авт.]. Економічний зміст імплементації зводиться до мінімізації санкційних ризиків та забезпечення легітимності діяльності.

«Адаптація бізнес-процесів до принципів сталого розвитку вимагає ідентифікації, аналізу, перепроєктування, виконання та постійного моніторингу існуючих бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності, результативності, гнучкості та оперативності, що в кінцевому підсумку призведе до досягнення сталого організаційного результату» [9; пер. з англ. – авт.].

Інтеграція ESG-принципів у бізнес-моделі означає, що сталий розвиток стає невід'ємною частиною не лише окремих практик підприємства, а й основної логіки стратегічного та операційного управління, механізмів створення вартості та управління ризиками корпоративної діяльності. Поступове включення ESG-принципів у бізнес-модель означає, що організації реорганізують свої стратегічні рішення, операційні процеси та практики управління ризиками відповідно до вимог сталого розвитку, забезпечуючи довгострокову стійкість і конкурентоспроможність [10].

Інтеграція ESG-принципів до стратегічної та операційної діяльності підприємства розглядається як комплексний процес, що охоплює всі ключові управлінські елементи – від формулювання стратегії до моніторингу результатів – і забезпечує взаємозв'язок між довгостроковими цілями та повсякденними операціями, а також сприяє підвищенню прозорості, ефективності використання ресурсів і стійкості бізнес-моделі [11]. На відміну від імплементації та адаптації, інтеграція змінює не окремі елементи, а логіку функціонування підприємства.

«Ключові компоненти системи ESG оцінюють стійкість та соціальний вплив компанії. Екологічний компонент оцінює зусилля, спрямовані на мінімізацію викидів, управління ресурсами, впровадження стійких практик та зменшення ризиків. Соціальні фактори включають справедливі умови праці, права людини, участь громади та безпеку продукції. Управління охоплює



корпоративну етику, прозорість, дотримання нормативних вимог та залучення зацікавлених сторін. Технології, глобальна ініціативи зі звітності та стале фінансування сприяють створенню потенціалу. Ці компоненти дають змогу компаніям стабільно розвиватися та приносити користь суспільству й навколишньому середовищу» [12; пер. з англ. – авт.].

«Цифрова трансформація підвищує операційну ефективність та сприйнятливність бізнесу, а також створює основу для виконання зобов'язань у сфері ESG» [13; пер. з англ. – авт.]. Цифровий компонент посилює прозорість, підзвітність та оперативність управлінських процесів, роблячи принципи сталого розвитку вимірюваними та керованими. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати моніторинг показників сталості, інтегрувати дані з різних функціональних підсистем підприємства та забезпечує швидкий обмін інформацією між стейкхолдерами. Тому до традиційних складових інтеграції принципів сталого розвитку – стратегічної, операційної та інституційної – доцільно додати цифровий вимір, який формує основу для динамічного й адаптивного управління сталим розвитком МСП орієнтованого на актуальні дані (рис. 1).

У контексті сталого розвитку цифрова трансформація виступає одним із ключових детермінантів переходу до нового рівня функціонування економічних систем та підприємств. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і цифровізації бізнес-процесів сприяє комплексній реалізації Цілей сталого розвитку через підвищення ефективності, прискорення інноваційних процесів, розвиток соціальних сервісів та розширення доступу до знань. Це означає, що цифрові технології не лише автоматизують операції, а й інтегруються з соціальними й екологічними компонентами сталого розвитку як інструмент, що допомагає досягати відповідних цілей [14].

В роботі [15] «представлена концептуальна модель «ESG/DBT» відображає системний підхід до формування ефективних бізнес-моделей приватних клінік, в основі яких лежить поєднання принципів сталого розвитку та цифрової бізнес-трансформації. Вона демонструє, що економічна стійкість закладу неможлива без урахування соціальних і екологічних аспектів діяльності, а ефективна цифровізація виступає ключовим інструментом досягнення цих цілей».



Рис. 1. Складові механізму інтеграції принципів сталого розвитку в умовах цифровізації економіки

Джерело: узагальнено на основі [4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12]

Підсумовуючи сучасні дослідження [16, 17, 18, 19, 20], можемо зробити висновок, що цифрові технології становлять собою не лише технічні інструменти, але й фундаментальні драйвери інтеграції ESG-принципів у корпоративні стратегії та управлінські процеси, оскільки сприяють ефективнішому збору, аналізу та звітності нефінансових даних, а також підсилюють взаємодію між екологічними, соціальними та управлінськими компонентами сталого розвитку.

Пропонуємо наступне авторське визначення терміну: «Інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність МСП» – це системний управлінський



процес включення економічних, екологічних, соціальних та цифрових принципів у стратегічну, операційну й інституційну архітектуру малого та середнього підприємства з метою трансформації бізнес-моделі, забезпечення довгострокової економічної результативності, зниження ризиків та формування стійких конкурентних переваг в умовах цифрової економіки.

На думку Семикіної М. В. та ін.: «Під цифровізацією економіки розуміють всеосяжний процес інтеграції цифрових технологій в усі без винятку сфери економічної діяльності, що охоплює виробництво, підприємництво, сферу послуг, фінансовий сектор, торгівлю, управління та інші області, і спрямована на трансформацію традиційних механізмів створення, розподілу та споживання вартості» [21].

OECD у своїх аналітичних матеріалах підкреслює, що цифровізація МСП є ключовим чинником підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації в сучасній економіці, оскільки цифрові технології сприяють підвищенню продуктивності, доступу до ринків і здатності адаптувати бізнес-моделі до змін [22].

У стратегічних документах Європейської Комісії розвиток цифрових технологій та підтримка цифрової трансформації малого й середнього бізнесу визначаються як важливий механізм підвищення продуктивності та конкурентоспроможності МСП у ЄС [23].

Для малих і середніх підприємств в Україні цифровізація означає:

- перехід від паперових і фрагментованих процесів до інтегрованих інформаційних систем;
- використання хмарних сервісів;
- цифрову взаємодію з клієнтами та постачальниками;
- формування нових цифрових бізнес-моделей орієнтованих на сервіс.

«Цифрова трансформація інтегрує цифрові технології в усі аспекти діяльності організації, кардинально змінюючи спосіб функціонування компаній та надання цінності клієнтам, від реконфігурації бізнес-процесів до перепроєктування механізмів створення та отримання цінності» [24; пер. з англ. – авт.]. Згідно з концептуальним баченням World Economic Forum, перехід до Четвертої промислової революції стимулює глибокі зміни в організаційних структурах та конкурентних стратегіях підприємств: цифрові технології змушують компанії переглядати свої бізнес-моделі, процеси і спосіб створення цінності у відповідь на нові технологічні можливості.

«Цифрові платформи, що базуються на аналітичних та автоматизованих можливостях, знижують бар'єри для входу на ринок та транзакційні витрати, сприяють мережевим ефектам і дозволяють компаніям, особливо малим та середнім підприємствам, ефективніше масштабувати та адаптувати свою діяльність на цифрових ринках» [25; пер. з англ. – авт.].



Цифрова трансформація радикально змінює традиційні ланцюги створення вартості (модель Майкла Портера), оскільки сучасні цифрові технології, зокрема інтегровані інформаційні системи та потоки даних, сприяють реорганізації послідовних етапів створення й доставки цінності, посилюють взаємодію між постачальниками та споживачами та формують нові механізми генерації та обміну цінністю у всіх ланках ланцюга [26].

У цифровій економіці цінність все частіше створюється не тільки за рахунок фізичних продуктів, а й за допомогою аналізу даних, цифрових платформ та орієнтованих на клієнта послуг, які покращують досвід та створюють нові джерела доходу на основі висновків, отриманих з даних.

На нашу думку цифровізація як структурний драйвер забезпечує такі системні результати:

1. Зниження транзакційних витрат (скорочення витрат на пошук інформації, автоматизація контрактів та зменшення адміністративних витрат).
2. Підвищення прозорості (електронна звітність, цифровий аудит, відстеження операцій у реальному часі та відкритість для стейкхолдерів).
3. Створення передумов для екологічного моніторингу (цифрові системи контролю ресурсоспоживання, моніторинг викидів, аналітика енергоефективності та інтеграція екологічних показників у корпоративну звітність).

Цифровізація для МСП виступає не допоміжним інструментом, а структурним фактором трансформації бізнес-моделі, який змінює механізм створення вартості, підвищує ефективність управління та формує передумови для екологічно та соціально відповідального функціонування підприємства. Вона поєднує економічну доцільність, технологічну інноваційність та потенціал для сталого розвитку.

Активізація процесів цифровізації економіки зумовлює глибоку трансформацію функціонування МСП, змінюючи структуру бізнес-процесів, механізми формування доданої вартості та характер взаємодії зі стейкхолдерами. В умовах цифрової трансформації впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій перестає бути лише інструментом підвищення операційної ефективності та набуває стратегічного значення як чинник забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Водночас цифрові технології суттєво впливають на всі складові сталого розвитку підприємств – економічну, екологічну та соціальну. З одного боку, цифровізація сприяє оптимізації ресурсокористування, підвищенню прозорості управління, зменшенню транзакційних витрат та розширенню ринкових можливостей. З іншого – породжує нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, технологічною залежністю, цифровою нерівністю та зростанням енергоспоживання цифрової інфраструктури. Таким чином, оцінювання впливу цифрових технологій на складові сталого розвитку МСП потребує системного підходу,



який враховує як позитивні ефекти цифрової трансформації, так і потенційні обмеження її реалізації. Узагальнення відповідних аспектів подано в табл. 2.

Цифровізація виступає системним каталізатором інтеграції принципів сталого розвитку, однак її вплив є дуалістичним: поряд із підвищенням економічної ефективності та екологічної результативності виникають нові структурні ризики, пов'язані з технологічною залежністю, кібербезпекою та цифровою нерівністю.

Таблиця 2

Вплив цифрових технологій на складові сталого розвитку
малого та середнього підприємництва

Ключові цифрові технології сталого розвитку	Позитивний вплив на діяльність МСП	Потенційні ризики та обмеження
<i>Економічна складова</i>		
ERP-системи, CRM-системи, Big Data, хмарні сервіси, цифрові платформи	– Зниження транзакційних витрат – Оптимізація бізнес-процесів – Підвищення продуктивності праці – Розширення ринків збуту через e-commerce – Підвищення фінансової прозорості	– Висока вартість впровадження – Залежність від IT-постачальників – Кібер-ризики – Нерівний доступ до цифрової інфраструктури
<i>Екологічна складова</i>		
IoT-сенсори, системи моніторингу ресурсів, автоматизовані системи управління виробництвом, цифрові двійники	– Контроль споживання енергії та ресурсів – Зменшення відходів – Оптимізація логістики – Зниження вуглецевого сліду – Підвищення екологічної прозорості	– Енергоспоживання дата-центрів – Електронні відходи – Відсутність компетенцій для екологічної аналітики
<i>Соціальна складова</i>		
HRM-системи, онлайн-платформи навчання, цифрові комунікаційні інструменти, соціальні мережі	– Гнучкі форми зайнятості – Підвищення доступу до навчання – Прозорість взаємодії зі стейкхолдерами – Розвиток корпоративної культури – Підвищення інклюзивності	– Цифрова нерівність – Зниження рівня особистої комунікації – Ризики витоку персональних даних – Професійна поляризація

Джерело: узагальнено на основі [13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 24, 25]

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність малого та середнього підприємництва в умовах цифровізації економіки постає як закономірний етап еволюції сучасної підприємницької моделі. У сучасному середовищі сталий розвиток трансформується з макроекономічної концепції у



прикладну управлінську парадигму, що визначає стратегічні орієнтири функціонування МСП. Перехід до ESG-орієнтованих підходів та системного поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей засвідчує зміну змісту конкурентоспроможності, де довгострокова результативність підприємства пов'язується не лише з фінансовими показниками, а й з рівнем відповідальності, прозорості та ресурсної ефективності.

Цифровізація економіки формує інституційні та технологічні передумови для глибинної трансформації механізмів сталого підприємництва, забезпечуючи зниження транзакційних витрат, підвищення прозорості господарських процесів та розширення можливостей аналітичного управління. Використання цифрових платформ, автоматизації та технологій обробки даних змінює структуру створення вартості, посилює інтеграцію учасників ринку та сприяє впровадженню екологічного моніторингу й соціально відповідальних практик. У такому контексті сталий розвиток МСП набуває характеру системної інтеграції принципів сталості у цифрову сервісну бізнес-модель, що забезпечує синергію економічної ефективності, екологічної результативності та соціальної стабільності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання рівня інтеграції принципів сталого розвитку у цифровізованих МСП, формування системи кількісних індикаторів цифрового сталого розвитку та моделювання впливу цифрових платформ на досягнення ESG-цілей підприємств. Перспективним є також аналіз галузевої специфіки інтеграційних процесів, розроблення механізмів державної підтримки цифрової орієнтації сталого підприємництва та дослідження інституційних бар'єрів, що стримують комплексну інтеграцію принципів сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Література:

1. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. – Oxford : Oxford University Press, 1987. – URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
2. International Institute for Environment and Development. Breaking New Ground: Mining, Minerals, and Sustainable Development. – London; Sterling, VA : Earthscan Publications Ltd., 2002. – P. 18. – URL: <https://pubs.iied.org/pdfs/9084IIED.pdf>
3. United Nations. The Sustainable Development Goals: About the Sustainable Development Goals. – URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-goals/>
4. Nica I., Chiriță N., Georgescu I. Triple Bottom Line in Sustainable Development: A Comprehensive Bibliometric Analysis // *Sustainability*. – 2025. – Vol. 17, No. 5. – P. 1932. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17051932>
5. Hermiyetti. Integration of ESG principles in corporate governance: A review of the latest literature // *International Journal of Economic Perspectives*. – 2025. – Vol. 19, No. 1. – P. 45–58. – URL: <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/1054>



6. Organisation for Economic Co-operation and Development. Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth. – Paris : *OECD Publishing*, 2017. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-smes-and-entrepreneurship-for-productivity-and-inclusive-growth_c19b6f97-en.htm
7. Restrepo-Morales, J. A., Ararat-Herrera, J. A., López-Cadavid, D. A. Breaking the digitalization barrier for SMEs: a fuzzy logic approach to overcoming challenges in business transformation // *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. – 2024. – Vol. 13, Article 84. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00429-w>
8. Starzyńska, B. Meeting Sustainable Development Challenges at the Enterprise Level: Practices, Standards and Implementation // *Sustainability*. – 2025. – Vol. 17, No. 22, p. 10275. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172210275>
9. Viteri-Sánchez, C., Novillo-Villegas, S. A Framework for a Sustainable Adoption of Business Process Management // *Sustainability*. – 2025. – Vol. 17, No. 21, Article 9827. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17219827>
10. Aldowaish, A., Kokuryo, J., Almazyad, O., Goi, H. C. Environmental, Social, and Governance Integration into the Business Model: Literature Review and Research Agenda // *Sustainability*. – 2022. – Vol. 14, No. 5, Article 2959. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14052959>
11. Ziolo, M., Bąk, I., Spoz, A. Incorporating ESG Risk in Companies' Business Models: State of Research and Energy Sector Case Studies // *Energies*. – 2023. – Vol. 16, No. 4, Article 1809. DOI: <https://doi.org/10.3390/en16041809>
12. Widiyanto, A., Jusoh, Y. Y. M., Kassim, E. S. Integrating ESG Framework with Social Sustainability Metrics: A Dual SEM-PLS Formative–Reflective Model Perspective // *Sustainability*. – 2024. – Vol. 17, No. 6, Article 2566. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17062566>
13. Zhang, L., Ye, Y., Meng, Z., Ma, N., Wu, C. Enterprise Digital Transformation, Dynamic Capabilities, and ESG Performance // *Journal of Global Information Management*. – 2024. – Vol. 32, No. 1. – P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.4018/JGIM.335905>
14. Стрільчук, Ю., Краснова, І., Ходакевич, С., Мецгер, Є., Стрижак, А., Дубас, А. Детермінанти сталого розвитку в контексті цифрової трансформації // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. – 2024. – Vol. 3, No. 56. – P. 293–307. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4367>
15. Сергійчук С. І., Гришук Д. О. Формування ефективної бізнес-моделі приватної клініки на основі стратегії сталого розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №12. С. 570–583. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-570-583](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-570-583)
16. Martínez-Peláez R., Escobar M. A., Félix V. G. et al. Sustainable Digital Transformation for SMEs: A Comprehensive Framework for Informed Decision-Making // *Sustainability*. – 2024. – Vol. 16, No. 11, Article 4447. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16114447>
17. Ozturk, I., Alqassimi, O., Ullah, S. Digitalization and SMEs Development in the Context of Sustainable Development: A China Perspective // *Heliyon*. – 2024. – Vol. 10. – Article e27936. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27936>
18. Melo, I. C., Queiroz, G. A., Alves Junior, P. N., de Sousa, T. B., Yushimito, W. F., Pereira, J. Sustainable Digital Transformation in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Review on Performance // *Heliyon*. – 2023. – Vol. 9, No. 3, Article e13908. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13908>
19. Mrad, M., Belgaroui, R. Digital–Circular Synergies in Sustainable Supply Chain Management for SMEs // *Sustainability*. – 2025. – Vol. 17, No. 23, Article 10616. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172310616>



20. Kannan, S., Gambetta, N. Technology-driven Sustainability in Small and Medium-sized Enterprises: A Systematic Literature Review // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. – 2024. – Article 126636. DOI: <https://doi.org/10.53703/001c.126636>

21. Семикіна М. В., Дмитришин Б. В., Савеленко Г. В. Цифровізація економіки як рушій розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. – 2025. – № 3 (289). – С. 74–86. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-74-86>

22. Bianchini, M., Lasheras Sancho, M. SME digitalisation for competitiveness: The 2025 OECD D4SME Survey // *OECD SME and Entrepreneurship Papers*. – 2025. – No. 68. DOI: <https://doi.org/10.1787/197e3077-en>

23. Eiffe, F. F., et al. SME digitalisation in the EU: Trends, policies and impacts // European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). – 2025. – 23 Oct. – URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/sme-digitalisation-eu-trends-policies-and-impacts>

24. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., Weinmann, A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo // *International Journal of Information Management*. – 2022. – Vol. 62. – Article 102466. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>

25. Valsamidis S., Bouncken R., Dimitriadis S., et al. Digital platforms for business-to-business markets: A systematic review and future research agenda // *Journal of Business Research*. – 2021. – Vol. 137. – P. 354–365. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.031>

26. Li Y., Wu A., Song D. Path research on the value chain reconfiguration under digital transformation: A case study approach // *Frontiers in Psychology*. – 2022. – Vol. 13. – Article 887391. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.887391>

References:

1. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. – Oxford : Oxford University Press, 1987. – URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

2. International Institute for Environment and Development. Breaking New Ground: Mining, Minerals, and Sustainable Development. – London; Sterling, VA : Earthscan Publications Ltd., 2002. – P. 18. – URL: <https://pubs.iied.org/pdfs/9084IIED.pdf>

3. United Nations. The Sustainable Development Goals: About the Sustainable Development Goals. – URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-goals/>

4. Nica I., Chiriță N., Georgescu I. Triple Bottom Line in Sustainable Development: A Comprehensive Bibliometric Analysis // *Sustainability*. – 2025. – Vol. 17, No. 5. – P. 1932. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17051932>

5. Hermiyetti. Integration of ESG principles in corporate governance: A review of the latest literature // *International Journal of Economic Perspectives*. – 2025. – Vol. 19, No. 1. – P. 45–58. – URL: <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/1054>

6. Organisation for Economic Co-operation and Development. Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth. – Paris : OECD Publishing, 2017. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-smes-and-entrepreneurship-for-productivity-and-inclusive-growth_c19b6f97-en.htm

7. Restrepo-Morales, J. A., Ararat-Herrera, J. A., López-Cadavid, D. A. Breaking the digitalization barrier for SMEs: a fuzzy logic approach to overcoming challenges in business



transformation // *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. – 2024. – Vol. 13, Article 84. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00429-w>

8. Starzyńska, B. Meeting Sustainable Development Challenges at the Enterprise Level: Practices, Standards and Implementation // *Sustainability*. – 2025. – Vol. 17, No. 22, p. 10275. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172210275>

9. Viteri-Sánchez, C., Novillo-Villegas, S. A Framework for a Sustainable Adoption of Business Process Management // *Sustainability*. – 2025. – Vol. 17, No. 21, Article 9827. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17219827>

10. Aldowaish, A., Kokuryo, J., Almazyad, O., Goi, H. C. Environmental, Social, and Governance Integration into the Business Model: Literature Review and Research Agenda // *Sustainability*. – 2022. – Vol. 14, No. 5, Article 2959. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14052959>

11. Zioło, M., Bąk, I., Spoz, A. Incorporating ESG Risk in Companies' Business Models: State of Research and Energy Sector Case Studies // *Energies*. – 2023. – Vol. 16, No. 4, Article 1809. DOI: <https://doi.org/10.3390/en16041809>

12. Widiyanto, A., Jusoh, Y. Y. M., Kassim, E. S. Integrating ESG Framework with Social Sustainability Metrics: A Dual SEM-PLS Formative–Reflective Model Perspective // *Sustainability*. – 2024. – Vol. 17, No. 6, Article 2566. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17062566>

13. Zhang, L., Ye, Y., Meng, Z., Ma, N., Wu, C. Enterprise Digital Transformation, Dynamic Capabilities, and ESG Performance // *Journal of Global Information Management*. – 2024. – Vol. 32, No. 1. – P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.4018/JGIM.335905>

14. Strilchuk, Yu., Krasnova, I., Khodakevych, S., Metsher, Ye., Stryzhak, A., & Dubas, A. (2024). Determinanty staloho rozvytku v konteksti tsyfrovoy transformatsii [Determinants of sustainable development in the context of digital transformation]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 3(56), pp. 293–307. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4367> [in Ukrainian]

15. Serhiichuk, S. I., & Hryshchuk, D. O. (2025). Formuvannia efektyvnoi biznes-modeli pryvatnoi kliniky na osnovi stratehii staloho rozvytku [Formation of an effective business model of a private clinic based on the sustainable development strategy]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 12(52), pp. 570–583. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-570-583](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-570-583) [in Ukrainian]

16. Martínez-Peláez R., Escobar M. A., Félix V. G. et al. Sustainable Digital Transformation for SMEs: A Comprehensive Framework for Informed Decision-Making // *Sustainability*. – 2024. – Vol. 16, No. 11, Article 4447. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16114447>

17. Ozturk, I., Alqassimi, O., Ullah, S. Digitalization and SMEs Development in the Context of Sustainable Development: A China Perspective // *Heliyon*. – 2024. – Vol. 10. – Article e27936. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27936>

18. Melo, I. C., Queiroz, G. A., Alves Junior, P. N., de Sousa, T. B., Yushimito, W. F., Pereira, J. Sustainable Digital Transformation in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Review on Performance // *Heliyon*. – 2023. – Vol. 9, No. 3, Article e13908. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13908>

19. Mrad, M., Belgaroui, R. Digital–Circular Synergies in Sustainable Supply Chain Management for SMEs // *Sustainability*. – 2025. – Vol. 17, No. 23, Article 10616. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172310616>

20. Kannan, S., Gambetta, N. Technology-driven Sustainability in Small and Medium-sized Enterprises: A Systematic Literature Review // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. – 2024. – Article 126636. DOI: <https://doi.org/10.53703/001c.126636>



21. Semykina, M. V., Dmytryshyn, B. V., & Savelenko, H. V. (2025). Tsyfrovizatsiia ekonomiky yak rushii rozvytku intelektualnoho biznesu ta elektronnoi komertsii [Digitalization of the economy as a driver of intellectual business and e-commerce development]. *Visnyk Skhidnoukrajinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 3(289), pp. 74–86. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-74-86> [in Ukrainian]
22. Bianchini, M., Lasheras Sancho, M. SME digitalisation for competitiveness: The 2025 OECD D4SME Survey // *OECD SME and Entrepreneurship Papers*. – 2025. – No. 68. DOI: <https://doi.org/10.1787/197e3077-en>
23. Eiffe, F. F., et al. SME digitalisation in the EU: Trends, policies and impacts // European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). – 2025. – 23 Oct. – URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/sme-digitalisation-eu-trends-policies-and-impacts>
24. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., Weinmann, A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo // *International Journal of Information Management*. – 2022. – Vol. 62. – Article 102466. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
25. Valsamidis S., Bouncken R., Dimitriadis S., et al. Digital platforms for business-to-business markets: A systematic review and future research agenda // *Journal of Business Research*. – 2021. – Vol. 137. – P. 354–365. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.031>
26. Li Y., Wu A., Song D. Path research on the value chain reconfiguration under digital transformation: A case study approach // *Frontiers in Psychology*. – 2022. – Vol. 13. – Article 887391. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.887391>

Дата першого надходження статті до видання: 12.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.02.2026