

УДК 338.242:334.012.64:005.35:004

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.137-147>**Сергійчук С.І.**

кандидат економічних наук

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Serhiichuk Serhii

PhD in Economic Sc.

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

<https://orcid.org/0000-0003-4977-9484>**Літвак О.А.**

кандидат економічних наук

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Litvak Olga

PhD in Economic Sc.

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

<https://orcid.org/0000-0002-1351-3900>**Артюх С.В.**

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Artyukh Serhiy

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

<https://orcid.org/0009-0008-4249-4404>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МОДЕЛІ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті узагальнено сучасні теоретичні підходи та моделі інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малих та середніх підприємств. Обґрунтовано, що зростання екологічних, соціальних та економічних викликів зумовлює перехід від фрагментарного впровадження корпоративної соціальної відповідальності до системної інтеграції принципів сталості у стратегічне й операційне управління МСП. Систематизовано ключові підходи до інтеграції сталого розвитку, зокрема інституційний, стейкхолдер-орієнтований, стратегічний та цифрово-інтеграційний. Визначено основні моделі інтеграції принципів сталого розвитку: ESG-орієнтовану модель, модель сталих бізнес-моделей, концепцію створення спільної цінності, циркулярну та цифрово-інтеграційну модель. Запропоновано концептуальну модель інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність МСП в умовах цифровізації економіки, що відображає взаємодію інституційних умов, стратегічного управління, операційних процесів і ресурсного забезпечення, де цифрові технології виступають системоутворюючим фактором формування сталого цифрового підприємництва.

Ключові слова: сталий розвиток; малі та середні підприємства; цифровізація економіки; ESG; циркулярна економіка; цифрова трансформація; сталі бізнес-моделі.

MODERN APPROACHES AND MODELS OF INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES INTO THE ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

The article examines modern approaches and models for integrating sustainable development principles into the activities of small and medium-sized enterprises in the context of digital transformation of the economy. It is substantiated that the growth of environmental, social and economic challenges increases the need to transition from the fragmented implementation of elements of corporate social responsibility to the systematic integration of sustainability principles into the strategic and operational management of enterprises. It is established that sustainable development of entrepreneurship is formed on the basis of a combination of economic efficiency, social responsibility and environmental balance in accordance with the concept of the «Triple Bottom Line».

The study systematizes key scientific approaches to the integration of sustainable development principles into business

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Сергійчук С.І., Літвак О.А., Артюх С.В., 2026

activities, in particular institutional, stakeholder-oriented, strategic and digital-integration. Based on the analysis of modern scientific sources, the main models of integrating the principles of sustainable development into the activities of small and medium-sized enterprises have been identified, including the ESG-oriented model, the model of sustainable business models, the concept of creating shared value, the circular model and the digital-integration model of sustainable development. It has been shown that their common characteristic is a comprehensive combination of economic, social and environmental aspects of enterprise development, as well as an orientation towards long-term sustainability and the formation of competitive advantages.

A conceptual model of integrating the principles of sustainable development into the activities of small and medium-sized enterprises in the context of the digitalization of the economy has been proposed. The model reflects a multi-level system of interaction between the institutional environment, strategic management, organizational-process and resource levels of enterprise development. It has been determined that digital technologies act as a system-forming factor that ensures the integration of management processes, increased transparency of activities, the development of ESG analytics and the formation of a synergistic effect of sustainable digital entrepreneurship. It is substantiated that the combination of digital technologies with the principles of sustainable development helps to increase the competitiveness of enterprises, optimize the use of resources, strengthen the trust of stakeholders, and minimize the negative impact on the environment.

Keywords: sustainable development; small and medium-sized enterprises; digitalization of the economy; ESG; circular economy; digital transformation; sustainable business models.

JEL classification: M14, L26, O33, Q56.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних економічних, екологічних та соціальних трансформацій зростає значення інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малих та середніх підприємств, які відіграють важливу роль у забезпеченні економічного зростання, зайнятості населення та інноваційного розвитку. Водночас посилення вимог щодо екологічної відповідальності бізнесу, соціальної орієнтації підприємницької діяльності та прозорості корпоративного управління потребує формування нових підходів до управління підприємствами. У цих умовах особливої актуальності набуває поєднання принципів сталого розвитку з процесами цифрової трансформації економіки, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, оптимізації використання ресурсів та розвитку інноваційних бізнес-моделей. Проте питання системної інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малих та середніх підприємств, а також формування відповідних концептуальних моделей з урахуванням впливу цифровізації економіки потребують подальшого наукового осмислення та узагальнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність підприємств сформовані в межах різних наукових підходів до стратегічного управління та розвитку підприємництва. Значний внесок у формування ресурсної парадигми забезпечення довгострокових конкурентних переваг здійснив Джей Б. Барні [1], який обґрунтував роль внутрішніх ресурсів підприємства як джерела стійкої конкурентоспроможності, що надалі було розвинено у дослідженнях щодо сталих конкурентних переваг МСП. У сучасних наукових працях Носратабаді С. та ін. [14] та Ніка І. та ін. [15] значна увага приділяється інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне управління підприємствами, формуванню сталих бізнес-моделей та впровадженню концепції «потрійного успіху». Окремий напрям досліджень пов'язаний із розвитком «стейкхолдерної теорії», автори Фрімана Р. та ін. [6] та концепції «створення спільної цінності», автори Портер М.Е., Крамер М.Р. [16],

Салас-Моліна Ф. та ін. [17], Басу А. та ін. [18], які розглядають взаємозв'язок між конкурентоспроможністю бізнесу та його соціально-екологічним впливом. Водночас у сучасних дослідженнях Кірхерр Дж. та ін. [20], Гайсдорфер М. та ін. [21] активно розвивається циркулярна парадигма економіки, що орієнтована на підвищення ресурсоефективності та мінімізацію відходів, а також підходи до цифрової трансформації підприємств, як чинника посилення ESG-результативності та забезпечення сталого розвитку, автори Лю Ю. та ін. [9], Чжоу Ц. та ін. [10], Лю С. та ін. [11], Чен Д. і Ван С. [22], Джордж Г. та ін. [23].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених сталому розвитку підприємств, ESG-підходам, циркулярній економіці та цифровій трансформації бізнесу, у науковій літературі недостатньо уваги приділено комплексному поєднанню цих концепцій у межах єдиної системної моделі для малих та середніх підприємств. Зокрема, потребує подальшого наукового опрацювання питання формування концептуальних моделей інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність МСП з урахуванням ролі цифрових технологій як інтеграційного механізму між стратегічними, організаційними та ресурсними аспектами розвитку підприємства.

Метою статті є узагальнення сучасних підходів та моделей інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малих та середніх підприємств, а також розроблення концептуальної моделі їх інтеграції в умовах цифровізації

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу та синтезу використано для опрацювання сучасних наукових джерел з метою виявлення ключових підходів і моделей інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність МСП та їх узагальнення. Метод систематизації та класифікації застосовано для впорядкування підходів (ресурсного, процесного та ін.) і моделей (ESG-орієнтована, сталі бізнес-моделі та ін.) у межах єдиної логіки дослідження. Порівняльний метод дозволив визначити

переваги та обмеження кожного підходу з урахуванням специфіки функціонування МСП. Метод узагальнення використано для формування теоретичних висновків щодо доцільності їх комплексного застосування. Системний підхід став основою для розроблення авторської концептуальної моделі інтеграції принципів сталого розвитку, що поєднує інституційний, стратегічний, операційний і ресурсний рівні.

Виклад основних результатів дослідження. Систематизація сучасних підходів до інтеграції принципів

сталого розвитку у діяльність малих та середніх підприємств (далі – МСП) потребує їх узагальнення з позицій рівня реалізації, управлінської спрямованості та інструментального наповнення. З метою структурованого відображення ключових характеристик, переваг та обмежень кожного підходу доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої табл. 1, що дозволяє порівняти підходи за критеріями змісту, сфери застосування та потенціалу впливу на довгострокову стійкість МСП.

Таблиця 1

Сучасні підходи до інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність МСП

Підхід	Змістова характеристика	Вплив на складові сталого розвитку (ESG)
<i>Внутрішній рівень підприємства (ресурси та процеси)</i>		
Ресурсний [1, 2]	<ul style="list-style-type: none"> – Формування конкурентних переваг на основі сталих ресурсів. – Роль нематеріальних активів (репутація, бренд, людський капітал). – Цифрові ресурси як стратегічний фактор сталості. – Узгодження ресурсної ефективності з екологічними вимогами. 	<p><i>E (екологія):</i> зниження ресурсомісткості та екологічного навантаження;</p> <p><i>S (соціум):</i> розвиток персоналу та корпоративної культури;</p> <p><i>G (управління):</i> підвищення управлінської прозорості через нематеріальні активи.</p>
Процесний [3, 4]	<ul style="list-style-type: none"> – Інтеграція принципів сталого розвитку у ключові бізнес-процеси. – Оптимізація виробничих, логістичних та управлінських процедур. – Впровадження систем екологічного та соціального контролю. – Цифрові системи моніторингу та управління ефективністю. 	<p><i>E (екологія):</i> мінімізація відходів і викидів;</p> <p><i>S (соціум):</i> безпечні умови праці;</p> <p><i>G (управління):</i> стандартизація та контроль процедур.</p>
<i>Мезо й макрорівень підприємства (зовнішнє інституційне середовище)</i>		
Інституційний [5]	<ul style="list-style-type: none"> – Роль державної політики та регуляторного середовища. – Регіональні механізми підтримки МСП. – Нормативні стимули та фінансові інструменти. – Євроінтеграційні вимоги та стандарти. 	<p><i>E (екологія):</i> відповідність екологічним нормативам;</p> <p><i>S (соціум):</i> дотримання соціальних стандартів;</p> <p><i>G (управління):</i> комплаєнс та нормативна прозорість.</p>
Орієнтований на зацікавлені сторони (Stakeholder-орієнтований) [6]	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення балансу інтересів ключових зацікавлених сторін у процесі реалізації принципів сталості. 	<p><i>E (екологія):</i> екологічна відповідальність перед громадою;</p> <p><i>S (соціум):</i> зміцнення довіри та соціального капіталу;</p> <p><i>G (управління):</i> підзвітність та етичне управління.</p>
<i>Стратегічно-трансформаційний рівень підприємства</i>		
Стратегічний [7, 8]	<ul style="list-style-type: none"> – Інтеграція принципів сталого розвитку у корпоративну стратегію. – Управління ризиками та можливостями. – Довгострокове позиціонування МСП. 	<p><i>E (екологія):</i> стратегічне екологічне планування;</p> <p><i>S (соціум):</i> довгострокова соціальна стабільність;</p> <p><i>G (управління):</i> системність корпоративного управління</p>
Цифрово-інтеграційний [9-12]	<ul style="list-style-type: none"> – Використання цифрових технологій як механізму інтеграції. – ESG-аналітика та автоматизація звітності. – Платформізація та трансформація ланцюгів створення вартості. 	<p><i>E (екологія):</i> цифровий екологічний моніторинг;</p> <p><i>S (соціум):</i> підвищення прозорості взаємодії;</p> <p><i>G (управління):</i> автоматизований контроль та аналітична підтримка управлінських рішень.</p>

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–12]

Один із перших ресурсних підходів до формування конкурентних переваг був запропонований Джей Б. Барні [1], який підкреслив стратегічне значення унікальних ресурсів і нематеріальних активів підприємства, здатних забезпечувати стійку конкурентоспроможність та сприяти інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-моделі. «Ресурсний підхід

(англ. «Resource-based view», RBV) підкреслює, що конкурентна перевага компанії впливає з володіння цінними, рідкісними, неповторними та незамінними ресурсами та можливостями, включаючи нематеріальні активи, такі як людський капітал, організаційні знання та унікальні технологічні компетенції, які разом забезпечують високу ефективність та стійку

конкурентну перевагу в динамічних умовах» [1; пер. з англ. – авт.].

До сьогоднішнього часу підприємства продовжують застосовувати ресурсний підхід, що підтверджується дослідженням Ел Немар С. та ін. [2]: «Ресурсний підхід (RBV) передбачає, що нематеріальні та матеріальні ресурси підприємства можуть бути перетворені на унікальні можливості, які забезпечують стійку конкурентну перевагу; унікальні ресурси, такі як цінність бренду та кваліфіковані співробітники, є основними джерелами цієї переваги» [2; пер. з англ. – авт.].

У контексті процесного підходу вчені відзначають, що: «Управління бізнес-процесами (англ. Business Process Management, BPM) постає як методологія вдосконалення процесів підприємства шляхом їх ідентифікації, підтримки та управління з метою досягнення постійного вдосконалення та стійкої конкурентної переваги» [3; пер. з англ. – авт.]. «Впровадження принципів сталого розвитку в бізнес-процеси вимагає реконфігурації існуючих операційних процедур та впровадження нових засобів контролю процесів, які дозволяють відстежувати вплив на навколишнє середовище, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити дотримання соціальних норм у всьому ланцюжку створення вартості» [4; пер. з англ. – авт.].

Інституційний підхід до сталого розвитку МСП передбачає активну участь держави: «Державна політика та інституційні механізми відіграють вирішальну роль у формуванні результатів сталого розвитку для МСП шляхом створення нормативно-правової бази, фінансових стимулів та інструментів підтримки, які сприяють дотриманню екологічних стандартів, соціальної інклюзії та прозорості управління» [5; пер. з англ. – авт.].

Для забезпечення сталого розвитку підприємства важливо розглядати інтереси всіх груп: «Теорія зацікавлених сторін (англ. Stakeholder Theory) пояснює мотивацію компаній щодо розкриття інформації про корпоративну соціальну відповідальність (англ. Corporate Social Responsibility, CSR), підкреслюючи, що стабільність і виживання корпорацій значною мірою залежать від відносин із зацікавленими сторонами та надання їм цінності. На додаток до того, чим ще відома теорія зацікавлених сторін, що вона розглядає відповідальність компаній перед фінансистами та постачальниками, тоді як CSR рідко акцентує увагу на таких групах зацікавлених сторін, хоча корпоративна відповідальність може бути багатовекторною» [6; пер. з англ. – авт.].

Стратегічний підхід передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку безпосередньо у систему стратегічного управління підприємством, що забезпечує узгодження економічних, екологічних та соціальних цілей у довгостроковій перспективі. Як зазначають М. Портер та М. Крамер: «Якби корпорації аналізували свої перспективи соціальної відповідальності, використовуючи ті самі рамки, що керують їхнім бізнес-рішенням, вони б виявили, що корпоративна соціальна відповідальність (англ. CSR) може бути набагато більшою, ніж просто витратами, обмеженням, благодійним вчинком – вона може бути джерелом можливостей,

інновацій та конкурентної переваги» [7; пер. з англ. – авт.].

«Сталий розвиток еволюціонував від периферійної проблеми до центрального аспекту корпоративної стратегії, що обумовлено екологічними, соціальними та економічними імперативами» [8; пер. з англ. – авт.]. Сучасні підприємства розглядають сталість не як окрему соціальну чи екологічну ініціативу, а як ключовий елемент корпоративної стратегії, що визначає довгострокову конкурентоспроможність і стабільність розвитку.

Цифрово-інтеграційний підхід передбачає використання цифрових технологій як механізму поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства. Як зазначають Яньвей Лю, Сіньюань Лю та Ючен Лу: «Цифрові інформаційні мережі глибоко інтегровані в різні аспекти глобального економічного розвитку, а розширення можливостей підприємств через цифровізацію з точки зору навколишнього середовища, суспільства та управління є ключем до досягнення сталого розвитку. ... Цифрова трансформація значно покращує показники ESG. Стимулюючий ефект цифрової трансформації з точки зору ESG особливо виражений у фірмах, які розкривають екологічну інформацію, ... такі фактори, як увага інвесторів, державне екологічне регулювання та оптимізація бізнес-середовища, створюють сприятливі зовнішні умови, які ще більше посилюють стимулюючий ефект цифрової трансформації на показники ESG. На завершення, цифрова трансформація не може спиратися виключно на самостійні зусилля підприємств; радше вона вимагає впливу та спрямування відповідного зовнішнього управління для ефективного просування сталого розвитку» [9; пер. з англ. – авт.].

Дослідники Чжуншен Чжоу, Чжичао Юань та Чао Не підтверджують, що «Цифрова трансформація, важливий двигун високоякісного розвитку, може відкрити можливості для зростання фірм» [10] а також задаються питання «чи може вона [цифрова трансформація – авт.] також покращити їхні екологічні, соціальні та управлінські (ESG) показники та стимулювати їхній сталий розвиток?» [10]. Автори пропонують наступні висновки: «Результати показують, що цифрова трансформація може посилити ESG-показники фірм та сприяти сталому зростанню. ... цифрова трансформація покращує ESG-показники фірм за допомогою чотирьох основних механізмів: покращення використання потужностей, посилення зелених інновацій, покращення внутрішнього управління та послаблення фінансових обмежень. Перехресний тест показує, що поведінка цифрової трансформації фірм з низьким рівнем забруднення та високотехнологічних фірм має більш значний позитивний вплив на ESG-показники, ніж це спостерігається для інших фірм. Додатковий аналіз показує, що цифрова трансформація більше сприяє покращенню ESG-показників для фірм у слабкому інституційному середовищі, фірм з низьким рівнем конкуренції в галузі та фірм з низьким рівнем розвитку зеленого фінансування» [10; пер. з англ. – авт.].

«Цифрова трансформація значно покращує ESG-

ефективність підприємств шляхом посилення зелених інновацій, зміцнення внутрішнього управління та підвищення ефективності розподілу ресурсів [11; пер. з англ. – авт.]. «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. 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» [12].

Цифрово-інтеграційний підхід передбачає використання цифрових технологій як механізму інтеграції екологічних, соціальних і управлінських аспектів діяльності підприємства. Застосування цифрових платформ, систем аналітики даних та автоматизованих інструментів управління сприяє підвищенню прозорості діяльності, оптимізації ресурсного використання та формуванню нових моделей створення вартості.

У межах даного дослідження доцільно здійснити чітке розмежування понять «підхід» та «модель» інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність МСП з метою забезпечення методологічної визначеності категоріального апарату.

Під підходом до інтеграції принципів сталого розвитку пропонується розуміти концептуально-методологічну позицію, що визначає логіку, принципи та загальний напрям організації процесу поєднання економічних, екологічних і соціальних складових у діяльності підприємства. Підхід відображає рівень теоретичного осмислення інтеграційних процесів і формує рамкове бачення трансформації бізнесу.

Натомість модель інтеграції принципів сталого розвитку доцільно трактувати як структуровану оформлену систему реалізації відповідного підходу, що містить визначені елементи, механізми, інструменти та управлінські процедури, спрямовані на практичне впровадження принципів сталості у бізнес-модель МСП. Модель характеризується вищим рівнем формалізації, можливістю концептуалізації, вибору індикаторів та вимірювання результативності. Таким чином, підхід виступає методологічною основою інтеграції, тоді як модель є інструментальною формою її практичної реалізації, що дозволяє забезпечити системність і вимірюваність трансформаційних процесів у діяльності МСП.

Сучасні трансформаційні процеси у світовій економіці зумовлюють необхідність формування нових управлінських інструментів інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність підприємств, зокрема малого та середнього бізнесу. У науковій літературі сформовано низку концептуальних моделей, які відображають різні підходи до поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів функціонування підприємств. Узагальнення найбільш поширених сучасних моделей інтеграції принципів сталого розвитку у

діяльність МСП подано в табл. 2.

«Інтеграція ESG передбачає включення екологічних, соціальних та управлінських показників у процеси прийняття інвестиційних та бізнес-рішень. Замість того, щоб розглядати критерії ESG окремо від фінансового аналізу, інтеграція визнає їх суттєвість і включає їх поряд із традиційним фінансовим аналізом. Ця інтеграція може відбуватися на різних етапах інвестиційного процесу, включаючи формування портфеля, оцінку ризиків, комплексну перевірку та постійний моніторинг. Інтеграція спрямована на виявлення та управління ризиками та можливостями, пов'язаними з критеріями ESG, з метою підвищення довгострокової ефективності інвестицій та сталого розвитку» [13; пер. з англ. – авт.].

«Компанії, незалежно від національності, дотримуються рекомендацій щодо інтеграції критеріїв ESG, і така процедура приносить багато переваг, таких як: покращення іміджу організації серед зацікавлених сторін; підвищення конкурентоспроможності корпорації; сприяння корпоративній стійкості; покращення кон'юнктури щодо гендерної різноманітності; покращення інтелектуальних можливостей; серед іншого» [13; пер. з англ. – авт.]. ESG-орієнтовані моделі передбачають не лише дотримання стандартів, а й формування нової логіки створення вартості – через прозорість, підзвітність, управління ризиками та залучення стейкхолдерів [12].

Однією з моделей інтеграції принципів сталого розвитку є концепція «Сталих бізнес-моделей» (англ. Sustainable Business Models). Вона передбачає трансформацію традиційної логіки створення цінності підприємства шляхом поєднання економічної ефективності з екологічною та соціальною відповідальністю.

«Враховуючи цілі сталого розвитку, інноваційні бізнес-моделі принесли конкурентну перевагу для покращення показників сталого розвитку організацій. Концепція сталої бізнес-моделі описує обґрунтування того, як організація створює, надає та фіксує цінність в економічному, соціальному, культурному чи інших контекстах сталим способом. Процес побудови сталої бізнес-моделі є інноваційною частиною бізнес-стратегії. Різні галузі та підприємства використовували концепцію сталих бізнес-моделей для одночасного досягнення своїх економічних, екологічних та соціальних цілей» [14; пер. з англ. – авт.].

У межах цього підходу бізнес-модель розглядається як інструмент інтеграції принципів «потрійного результату» у структуру створення та реалізації цінності. «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» [12, 15].

Таблиця 2

Сучасні моделі інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність МСП

Ключова сутність	Основні інструменти та механізми	Значення для малих та середніх підприємств
<i>ESG-орієнтована модель інтеграції [12, 13]</i>		
Базується на врахуванні екологічних (E), соціальних (S) та управлінських (G) факторів у системі управління підприємством. На відміну від традиційної корпоративної соціальної відповідальності, ESG передбачає системну інтеграцію принципів сталості у стратегічне та операційне управління.	ESG-метрики та індикатори; інтеграція ESG у стратегічне планування; нефінансова звітність; управління ризиками сталого розвитку; ESG-комплаєнс.	Сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, прозорості управління та довіри стейкхолдерів; водночас потребує ресурсів для впровадження та формування системи звітності.
<i>Сталі бізнес-моделей (англ. Sustainable Business Models, SBM) [12, 14, 15]</i>		
Передбачає трансформацію логіки створення цінності шляхом поєднання економічної ефективності з екологічною та соціальною користю. Базується на інтеграції концепції «потрійного результату» (англ. Triple Bottom Line, TBL) у бізнес-архітектуру підприємства.	Розроблення нової ціннісної пропозиції; картування зацікавлених сторін; вимірювання впливу; інноваційні моделі створення цінності; екологічно та соціально орієнтовані продукти та послуги.	Дає можливість МСП створювати інноваційні продукти, підвищувати конкурентоспроможність та формувати нові ринкові ніші, орієнтовані на сталий розвиток.
<i>Концепція створення спільної цінності (англ. Creating Shared Value, CSV) [16-18]</i>		
Передбачає інтеграцію соціальних потреб у бізнес-стратегію підприємства та формування взаємозв'язку між економічною ефективністю і соціальним впливом.	Партнерські моделі співпраці; розвиток локальних екосистем; соціально орієнтовані інновації; інтеграція потреб громади у бізнес-стратегію.	Дозволяє МСП зміцнювати взаємодію з місцевими громадами, формувати нові джерела конкурентних переваг та підвищувати соціальний капітал.
<i>Циркулярна модель інтеграції (англ. Circular Economy Approach, CEA) [19-21]</i>		
Орієнтована на перехід від лінійної моделі «виробництво – використання – утилізація» до замкнених циклів використання ресурсів.	Ресурсоефективні технології; повторне використання ресурсів; переробка та рециклінг; екодизайн; оптимізація життєвого циклу продукції.	Створює можливості для зниження витрат на ресурси, мінімізації відходів та формування нових бізнес-моделей, що базуються на повторному використанні ресурсів.
<i>Цифрово-інтеграційна модель сталого розвитку [14, 22, 23]</i>		
Базується на використанні цифрових технологій як інструменту інтеграції принципів сталості у діяльність підприємства.	ESG-аналітика; цифровий моніторинг екологічних показників; автоматизація нефінансової звітності; цифрові платформи; технології Big Data та штучного інтелекту.	Сприяє підвищенню прозорості управління, ефективності прийняття рішень, оптимізації ресурсного використання та трансформації ланцюгів створення вартості.

Джерело: узагальнено авторами на основі [12–23]

Концепція створення спільної цінності (англ. Creating Shared Value) ґрунтується на ідеї поєднання конкурентоспроможності підприємства з вирішенням соціально-економічних проблем суспільства. У межах цього підходу підприємства розглядають соціальні виклики як можливості для інновацій, розвитку партнерських мереж та формування локальних бізнес-екосистем. Як зазначають Майкл Портер з Гарвардської школи бізнесу та Марк Крамер виконавчий директор консалтингової компанії FSG, що спеціалізується на соціальному впливі: «Спільні цінності можуть змінити капіталізм та його зв'язок із суспільством. Вони також можуть стимулювати наступну хвилю інновацій та зростання продуктивності у світовій економіці, оскільки відкривають очі менеджерам на величезні людські потреби, які необхідно задовольнити, великі нові

ринки, які необхідно обслуговувати, та внутрішні втрати соціальних дефіцитів, а також конкурентні переваги, що виникають завдяки їх вирішенню. Але наше розуміння спільних цінностей все ще перебуває на стадії становлення. Для їх досягнення менеджери повинні розвивати нові навички та знання, а уряди – навчитися регулювати таким чином, щоб забезпечити спільні цінності, а не працювати проти них» [16; пер. з англ. – авт.].

«Спільна цінність описує стратегію організацій, які одночасно підвищують свою конкурентоспроможність і соціальні умови пов'язаних зацікавлених сторін, таких як працівники, постачальники та природне середовище. Ця ідея викликала великий інтерес, але також і деякі суперечки через відсутність точного визначення, методів вимірювання та труднощі з поєднанням теорії

з практикою. Ми подолали ці недоліки, запропонували економічну модель, що базується на трьох ключових аспектах: формуванні коаліцій, стійкості та послідовності» [17; пер. з англ. – авт.]. «Концепція створення спільної цінності передбачає, що фірми можуть одночасно створювати як грошові, так і соціальні цінності, зосереджуючись на потребах та викликах суспільства» [18; пер. з англ. – авт.].

Ключові принципи моделі циркулярної економіки – це збереження цінності ресурсів, мінімізацію використання первинних матеріалів і запобігання утворенню відходів, що відповідає ідеї переходу від лінійної моделі «взяти – зробити – утилізувати» до замкнених циклів використання ресурсів. «Циркулярна економіка – це економіка, в якій: цінність матеріалів в економіці максимізується і підтримується якомога довше; витрати матеріалів та їх споживання мінімізуються; утворення відходів запобігається, а негативний вплив на довкілля зменшується протягом усього життєвого циклу матеріалів» [19; пер. з англ. – авт.].

Циркулярна модель інтеграції (англ. Circular Economy Approach) передбачає трансформацію традиційної лінійної моделі виробництва у замкнену систему використання ресурсів, що спрямована на підвищення ресурсоефективності та мінімізацію відходів. У межах цього підходу матеріали та продукти розглядаються як ресурси, що повинні максимально довго залишатися в економічному обороті. «Циркулярна економіка – це економічна система, яка замінює концепцію «кінця життєвого циклу» скороченням, повторним використанням, переробкою та відновленням матеріалів у процесах виробництва та споживання» [20; пер. з англ. – авт.].

«Циркулярна економіка все частіше розглядається як ключова стратегія для досягнення сталого розвитку шляхом відокремлення економічного зростання від споживання ресурсів та погіршення стану навколишнього середовища» [21; пер. з англ. – авт.].

Цифрово-інтеграційна модель сталого розвитку передбачає використання цифрових технологій як механізму інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у діяльність підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграють інструменти ESG-аналітики, цифрового моніторингу та автоматизації нефінансової звітності, що забезпечують підвищення прозорості та ефективності управлінських рішень. Дослідження свідчать, що «цифрова трансформація позитивно впливає на результати ESG. Більше того, інноваційні можливості та рівень сервітизації частково опосередковують взаємозв'язок між цифровою трансформацією та результатами ESG» [22; пер. з англ. – авт.], що підтверджує значення цифрових технологій як інструменту підвищення результативності реалізації принципів сталого розвитку.

У роботі Саїда Носратабаді та ін. авторів робиться висновок, «що популярність і рівень успішності стійких бізнес-моделей у всіх сферах застосування зросли разом із поширенням використання передових технологій» [14; пер. з англ. – авт.]. 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 [12].

У статті Д. Джордж, Р.К. Меррілл та С.Дж.Д. Шіллебеккс автори обґрунтовують, що розвиток цифрових інновацій створює нові можливості для підвищення ефективності використання ресурсів, покращення прозорості економічних процесів і формування інноваційних бізнес-моделей, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку. Цифрове підприємництво здатне поєднувати економічну результативність із вирішенням соціальних та екологічних проблем, сприяючи формуванню нових механізмів створення цінності в економіці. Таким чином, цифрові технології розглядаються як важливий інструмент інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-стратегії та практику діяльності підприємств [23].

Підсумовуючи вище сказане можемо зробити висновки, що всі сучасні моделі інтеграції принципів сталого розвитку відображають поступовий перехід від фрагментарного впровадження екологічних та соціальних ініціатив до системного включення принципів сталості у бізнес-моделі, стратегію та операційну діяльність підприємств. Для МСП найбільш перспективними є моделі, що поєднують стратегічну орієнтацію на ESG-принципи, інноваційні бізнес-моделі створення цінності та використання цифрових технологій, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління та довгострокової стійкості розвитку. Тому нами пропонується авторська концептуальна модель інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малих та середніх підприємств (табл. 3).

Модель відображає багаторівневий характер формування сталих управлінських практик, у межах якого цифрові технології виступають системоутворюючим фактором, що забезпечує взаємозв'язок між інституційним середовищем, стратегічним управлінням, операційними процесами та ресурсним забезпеченням підприємства. Її застосування демонструє логіку послідовного переходу від формування нормативно-інституційних передумов до досягнення інтеграційного ефекту, що проявляється у підвищенні економічної ефективності, екологічної результативності та соціальної стабільності, формуючи модель сталого цифрового підприємництва.

Таблиця 3

Концептуальна модель інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малих та середніх підприємств в умовах цифровізації економіки

Ключові елементи	Зміст інтеграції	Цифрові драйвери	Очікуваний результат
<i>Інституційне середовище (макрорівень)</i>			
Державна політика, регуляторні норми, міжнародні стандарти, цифрова інфраструктура	Формування нормативних та технологічних передумов для впровадження принципів сталого розвитку	Електронне урядування, цифрові реєстри, платформи публічної звітності, відкриті дані	Підвищення регуляторної прозорості та стимулювання сталого підприємництва
<i>Стратегічний рівень</i>			
Місія, цілі, бізнес-модель, ESG-орієнтація	Інтеграція економічних, екологічних і соціальних цілей у довгострокову стратегію	Бізнес-аналітика (BI), стратегічні дашборди, цифрове планування	Узгодженість розвитку підприємства з принципами сталості
<i>Організаційно-процесний рівень</i>			
Бізнес-процеси, управління ресурсами, система контролю	Вбудовування принципів ресурсоефективності та соціальної відповідальності у операційну діяльність	ERP, CRM, BPM-системи, IoT, цифрові двійники	Підвищення продуктивності та ресурсної ефективності
<i>Ресурсний рівень</i>			
Людський капітал, фінансові ресурси, інформаційні активи	Формування сталих конкурентних переваг на основі цифрових ресурсів	HR-аналітика, фінтех-рішення, хмарні сервіси, big data	Зростання інноваційності та фінансової стійкості
<i>Соціально-екологічний рівень</i>			
Взаємодія зі стейкхолдерами, екологічна відповідальність, корпоративна культура	Забезпечення балансу між економічними результатами та соціально-екологічними ефектами	Платформи комунікації, системи екомоніторингу, онлайн-звітність	Підвищення довіри, зменшення екологічного навантаження
<i>Результативний рівень (інтеграційний ефект)</i>			
Економічна ефективність, екологічна результативність, соціальна стабільність	Синергетичний ефект інтеграції цифровізації та принципів сталого розвитку	Комплексна цифрова аналітика сталості	Формування моделі сталого цифрового підприємництва

Джерело: розроблено авторами за результатами дослідження

Висновки. У результаті проведеного дослідження узагальнено сучасні підходи та моделі інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малих та середніх підприємств. Встановлено, що ефективна інтеграція принципів сталості передбачає перехід від окремих елементів корпоративної соціальної відповідальності до системного врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у стратегічному й операційному управлінні підприємством. Систематизація наукових підходів дала змогу виокремити інституційний, стейкхолдер-орієнтований, стратегічний та цифрово-інтеграційний підходи, а також визначити ключові моделі реалізації принципів сталого розвитку, зокрема ESG-орієнтовану модель, модель сталих бізнес-моделей, концепцію створення спільної цінності, циркулярну модель та цифрово-інтеграційну модель сталого розвитку. Доведено, що їх впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності МСП, ефективнішому використанню ресурсів, посиленню прозорості управління та формуванню довіри з боку зацікавлених сторін.

Запропонована авторська модель демонструє багаторівневий характер інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність МСП, де цифровізація виступає системоутворюючим фактором, що забезпечує зв'язок між інституційними умовами, стратегічним управлінням, операційними процесами та кінцевими результатами функціонування підприємства. Модель відображає логіку переходу від нормативних передумов до

формування синергетичного ефекту сталого цифрового підприємництва.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малих та середніх підприємств, удосконаленням інструментарію ESG-аналізу для сектору МСП, а також дослідженням ролі цифрових технологій, інноваційних бізнес-моделей і циркулярних практик у забезпеченні довгострокової стійкості підприємницької діяльності. Важливим напрямом подальших наукових розвідок є також адаптація міжнародних стандартів сталого розвитку до умов функціонування українських підприємств у контексті цифрової трансформації економіки та євроінтеграційних процесів.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту «SciSpace» (2026) для пошуку відкритих наукових джерел за тематикою дослідження, з подальшою перевіркою їх наукової цінності, достовірності та відповідності обраній проблематиці. Для професійного перекладу англійських текстів, з подальшим авторським доопрацюванням, використовувалися системи «Google Перекладач» (2026) та «DeepL Перекладач» (2026), що функціонують на основі технологій генеративного штучного інтелекту. Отримані переклади підлягали ретельному редагуванню, змістовій адаптації та термінологічному узгодженню відповідно до

наукового стилю. Застосування зазначених інструментів мало допоміжний характер і не замінювало самостійної роботи авторів, зокрема у частині інтерпретації

змісту, забезпечення точності перекладу та дотримання норм академічної доброчесності.

Список використаних джерел:

1. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. Pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. El Nemar S., El-Chaarani H., Dandachi I., Castellano S. Resource-based view and sustainable advantage: a framework for SMEs. *Journal of Strategic Marketing*. 2022. Vol. 30, No. 6. Pp. 798–821. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254x.2022.2160486>
3. Viteri-Sánchez C., Novillo-Villegas S. A Framework for a Sustainable Adoption of Business Process Management. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 21. Art. 9827. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17219827>
4. 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. Art. 4447. DOI: <https://doi.org/10.3390/su161144475>
5. Permatasari P., Gunawan J. Sustainability policies for small medium enterprises : WHO are the actors? *Cleaner Logistics and Supply Chain*. 2023. Vol. 9. Art. 100122. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clsc.2023.100122>
6. Freeman, R., et al. Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *Journal of Sustainable Business*. 2024. Art. 00094. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
7. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No. 12. Pp. 78–92. URL: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
8. Jackson P. The integration of sustainability into corporate strategy : A comparative study of leading sustainable organizations. *Journal of Innovations in Economics & Management*. 2022. Vol. 3, No. 1. Pp. 37. URL: <https://www.journal-iem.online/3/1/37>
9. Lyu Y., Liu X., Lu Y. Digital transformation as an ESG performance catalyst with insights from China's external governance. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15. Art. 32589. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-18120-9>
10. Zhou Z., Yuan Z., He C. Can digital transformation promote firms' sustainable development? Evidence based on ESG performance. *International Review of Financial Analysis*. 2025. Vol. 105. Art. 104434. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104434>
11. Liu X., Wang L. Digital transformation, ESG performance and enterprise innovation. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15. Art. 23874. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-08850-1>
12. Сергійчук С.І., Артюх С.В. Інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність малого та середнього підприємництва в умовах цифровізації економіки : теоретичні засади. *Наукові перспективи*. 2026. № 2(68). С. 2571-2587. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-2571-2587](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-2571-2587)
13. Barbosa A. de S., Crispim da Silva M.C.B., da Silva L.B., Morioka S.N., de Souza V.F. Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10. Art. 410. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>
14. Nosratabadi S., Mosavi A., Shamsirband S., Zavadskas E.K., Rakotonirainy A., Chau K.W. Sustainable Business Models : A Review. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, No. 6. Art. 1663. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11061663>
15. Nica I., Chiriță N., Georgescu I. Triple Bottom Line in Sustainable Development : A Comprehensive Bibliometric Analysis. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 5. Pp. 1932. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17051932>
16. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1–2. Pp. 62–77. URL: https://www.niagaraknowledgeexchange.com/wp-content/uploads/2015/12/Jan-Feb_2011-HBR-Creating-Shared-Value_Exec-Summ_Michael-E-Porter.pdf
17. Salas-Molina F., Rodríguez-Aguilar J.A., Bistaffa F. Shared value economics : an axiomatic approach. *arXiv*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2006.00581>
18. Basu A., McAllister R., Rezaee Z. Creating shared value strategies to reach the United Nations sustainable development goals : Evidence from the mining industry. *The Extractive Industries and Society*. 2023. Vol. 14. Art. 101255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.exis.2023.101255>
19. Monitoring Progress towards a Resource-Efficient and Circular Economy. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/monitoring-progress-towards-a-resource-efficient-and-circular-economy_3b644b83-en
20. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*. 2017. Vol. 127. Pp. 221–232. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
21. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N.M.P., Hultink E.J. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. Pp. 757–768. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

22. Chen D., Wang S. Digital transformation, innovation capabilities, and servitization as drivers of ESG performance in manufacturing SMEs. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14. Art. 24516. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-76416-8>
23. George G., Merrill R. K., Schillebeeckx S.J.D. Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2021. Vol. 45, № 5. Pp. 999–1027. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>

References:

1. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol.17. No. 1. Pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> [in English].
2. El Nemar, S., El-Chaarani, H., Dandachi, I., & Castellano, S. (2022). Resource-based view and sustainable advantage: a framework for SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 30. No. 6. Pp. 798–821. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254x.2022.2160486> [in English].
3. Viteri-Sánchez, C., & Novillo-Villegas, S. (2025). A Framework for a Sustainable Adoption of Business Process Management. *Sustainability*, Vol. 17. No. 21. Art. 9827. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17219827> [in English].
4. Martínez-Peláez, R., Escobar, M.A., Félix, V.G., et al. (2024). Sustainable Digital Transformation for SMEs : A Comprehensive Framework for Informed Decision-Making. *Sustainability*, Vol. 16. No. 11. Art. 4447. DOI: <https://doi.org/10.3390/su161144475> [in English].
5. Permatasari, P., & Gunawan, J. (2023). Sustainability policies for small medium enterprises : WHO are the actors? *Cleaner Logistics and Supply Chain*, Vol. 9. Art. 100122. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clsc.2023.100122> [in English].
6. Freeman, R., et al. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *Journal of Sustainable Business*, Art. 00094. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y> [in English].
7. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84. No. 12. Pp. 78–92. Retrieved from: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> [in English].
8. Jackson, P. (2022). The integration of sustainability into corporate strategy: A comparative study of leading sustainable organizations. *Journal of Innovations in Economics & Management*, Vol. 3. No. 1. Pp. 37. Retrieved from: <https://www.journal-iem.online/3/1/37> [in English].
9. Lyu, Y., Liu, X., & Lu, Y. (2025). Digital transformation as an ESG performance catalyst with insights from China's external governance. *Scientific Reports*, Vol. 15. Art. 32589. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-18120-9> [in English].
10. Zhou, Z., Yuan, Z., He, C. (2025). Can digital transformation promote firms' sustainable development? Evidence based on ESG performance. *International Review of Financial Analysis*, Vol. 105. Art. 104434. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104434> [in English].
11. Liu, X., & Wang, L. (2025). Digital transformation, ESG performance and enterprise innovation. *Scientific Reports*, Vol. 15. Art. 23874. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-08850-1> [in English].
12. Serhiichuk, S.I., & Artukh, S.V. (2026). Intehratsiia pryntsyviv staloho rozvytku u diialnist maloho ta serednioho pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky: teoretychni zasady [Integration of sustainable development principles into the activity of small and medium enterprises under conditions of digitalization of the economy]. *Naukovi perspektyvy*, Vol. 2(68). Pp. 2571–2587. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-2571-2587](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-2571-2587) [in Ukrainian].
13. Barbosa, A. de S., Crispim da Silva, M.C.B., da Silva, L.B., Morioka, S.N., & de Souza, V.F. (2023). Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol. 10. Art. 410. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0> [in English].
14. Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E.K., Rakotonirainy, A., & Chau, K.W. (2019). Sustainable Business Models : A Review. *Sustainability*, Vol. 11. No. 6. Art. 1663. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11061663> [in English].
15. Nica, I., Chiriță, N., & Georgescu, I. (2025). Triple Bottom Line in Sustainable Development : A Comprehensive Bibliometric Analysis. *Sustainability*, Vol. 17. No. 5. Pp. 1932. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17051932> [in English].
16. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Vol. 89. No. 1–2. Pp. 62–77. Retrieved from: https://www.niagaraknowledgeexchange.com/wp-content/uploads/2015/12/Jan-Feb_2011-HBR-Creating-Shared-Value_Exec-Summ_Michael-E-Porter.pdf [in English].
17. Salas-Molina, F., Rodríguez-Aguilar, J.A., & Bistaffa, F. (2020). Shared value economics : an axiomatic approach. *arXiv*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2006.00581> [in English].
18. Basu, A., McAllister, R., & Rezaee, Z. (2023). Creating shared value strategies to reach the United Nations sustainable development goals: Evidence from the mining industry. *The Extractive Industries and Society*, Vol. 14.

Art. 101255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.exis.2023.101255> [in English].

19. Monitoring Progress towards a Resource-Efficient and Circular Economy. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/monitoring-progress-towards-a-resource-efficient-and-circular-economy_3b644b83-en [in English]

20. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy : An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, Vol. 127. Pp. 221–232. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005> [in English].

21. Geissdoerfer, M., Savaget, P., & Bocken, N.M.P., Hultink, E.J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, Vol. 143. Pp. 757–768. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048> [in English].

22. Chen, D., & Wang, S. (2024). Digital transformation, innovation capabilities, and servitization as drivers of ESG performance in manufacturing SMEs. *Scientific Reports*, Vol. 14. Art. 24516. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-76416-8> [in English].

23. George, G., Merrill, R.K., & Schillebeeckx, S.J.D. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship : How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 45. № 5. Pp. 999–1027. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258719899425> [in English].

Дата надходження статті: 23.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 16.03.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 06.04.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.