

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

УДК: 005.93:334.012

Науменко Олександр Олександрович

ДИСЕРТАЦІЯ

**«Управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю
суб'єктів малого та середнього бізнесу»**

Спеціальність: 073 Менеджмент

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD).
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Науменко Олександр Олександрович

Науковий керівник: **Медвідь Вікторія Юріївна**, доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри економіки та публічного управління

Полтава – 2026

АНОТАЦІЯ

Науменко О.О. Управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузь знань 07 – «Управління та адміністрування». – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Дисертаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах сучасних викликів України.

У першому розділі *«Теоретико-методичні засади управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу»* узагальнено генезис та еволюцію концепції відповідальності суб'єктів господарювання, систематизовано її понятійно-категоріальний апарат, проаналізовано закордонний досвід упровадження моделей соціальної відповідальності бізнесу та виокремлено особливості реалізації принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктами малого та середнього бізнесу в Україні.

Автором узагальнено етимологічну, філософську, юридичну, економічну та управлінську сутність поняття «відповідальність суб'єктів господарювання», виокремлено чотири її структурні елементи (носій, предмет, інстанція, аксіологічний фундамент) та розмежовано ретроспективну (негативну) і перспективну (позитивну) форми відповідальності, що проявляється, зокрема, в усвідомленому врахуванні інтересів стейкхолдерів, суспільства та навколишнього середовища. При цьому, обґрунтовано що в сучасних умовах генезис та еволюція концепції відповідальності суб'єктів господарювання свідчить про перехід від філантропічного та комплаєнс-орієнтованого підходу до стратегічно інтегрованого, де соціальна, екологічна та економічна відповідальність стають джерелом конкурентних переваг,

довгострокової стійкості та створення спільної цінності для бізнесу та суспільства.

У дисертаційному дослідженні проаналізовано закордонний досвід упровадження моделей соціальної відповідальності бізнесу, здійснено типізацію основних макроекономічних моделей (американської, європейської, азійської та проміжних), виокремлено їхні специфічні риси, сильні та слабкі сторони. Виявлено особливості упровадження принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктами малого та середнього бізнесу в Україні, які проявляються в неформальному, персоніфікованому характері, переважанні разової благодійності, високій соціальній активності в умовах війни та низькому рівні екологічної відповідальності.

Доведено, що екологічна складова діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні на сучасному етапі демонструє низьку пріоритетність та часто поступається короткостроковим економічним вигодам, проте під тиском енергетичної кризи та воєнних викликів вона інтегрується у стратегії виживання шляхом впровадження енергоефективних заходів, локалізації ланцюгів постачання та використання циркулярних практик, що в сукупності формує специфічну асиметричну модель соціальної відповідальності з домінуванням соціального компонента над помірним економічним та мінімальним екологічним складниками.

У другому розділі *«Аналітичне дослідження рівня та особливостей управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю малого та середнього бізнесу»* здійснено комплексний аналіз економічного розвитку та фінансової стійкості суб'єктів малого та середнього бізнесу, встановлено високу нестабільність ключових показників (кількість підприємств, обсяги виробництва, доданої вартості, інвестицій, рентабельності) та більшу стійкість середнього бізнесу порівняно з мікро- та малим.

У дисертаційній роботі встановлено, що економічний розвиток суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні характеризується високою нестабільністю та значними коливаннями кількісних показників протягом

останнього десятиріччя, зумовленими економічними кризами, пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням, що безпосередньо впливає на їхню здатність реалізовувати принципи соціально-економічної та екологічної відповідальності. При цьому, узагальнено систему кількісних характеристик економічного розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу (кількість суб'єктів господарювання, обсяги виробництва та реалізації, додана вартість, капітальні інвестиції, рентабельність, зайнятість, соціальні та екологічні витрати), які свідчать про більшу фінансову стійкість середнього бізнесу (стабільніша динаміка, вищі абсолютні показники) порівняно з малим, що обмежує останній у реалізації системних соціальних і екологічних ініціатив.

Встановлено, що в досліджуваних територіальних громадах Полтавської області (опитування 76 респондентів) переважає вузьке розуміння соціальної відповідальності (збереження робочих місць - 82 %, матеріальна допомога працівникам - 67 %), а формалізовані внутрішні політики корпоративної соціальної відповідальності мають лише 18 % підприємств, що свідчить про ситуативний, а не системний характер управління. При чому, екологічна відповідальність суб'єктів малого та середнього бізнесу є найслабшою ланкою (лише 27 % вважають її важливою, 47 % взагалі не впроваджують добровільних ініціатив), основними бар'єрами якої є обмежені фінанси, фокус на виживанні, брак стимулів та низька екологічна свідомість.

Обґрунтовано асиметричну модель відповідальності малого та середнього бізнесу (висока соціальна – помірна економічна – низька екологічна) та визначено основні бар'єри її системного впровадження.

У третьому розділі *«Напрями удосконалення управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу»* обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку, розроблено організаційно-управлінську модель управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю, яка має п'ятирівневу структуру (цільові орієнтири, принципи, напрями та завдання, механізми та інструменти, очікувані результати та індикатори) і враховує воєнні ризики,

обмежені ресурси підприємств та необхідність державно-приватного партнерства.

Розширено теоретичне розуміння бізнес-моделі суб'єктів малого та середнього бізнесу шляхом синтезу різних наукових підходів, зокрема: створення цінності для стейкхолдерів, максимізації економічної ефективності підприємства, з подальшою інтеграцією принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності. На підставі узагальнення теоретичних підходів, розроблено три адаптовані бізнес-моделі для суб'єктів малого та середнього бізнесу з інтеграцією принципів відповідальності (виробничу, клієнтоорієнтовану та мережеву), що забезпечує баланс економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки.

Розроблено стимулюючу економіко-математичну модель оптимізації державної фінансової підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу, яка максимізує суспільний добробут шляхом інтеграції рівня соціально-економічної та екологічної відповідальності підприємств як одного з ключових критеріїв розподілу бюджетних ресурсів.

Вдосконалено механізми державної фінансової підтримки та внутрішнього фінансування, включаючи економіко-математичну модель оптимізації розподілу ресурсів та інтегральний показник ефективності, які дозволяють посилити стимулюючу роль держави та забезпечити системне впровадження принципів відповідального підприємництва.

Ключові слова: управління, стратегічне управління, ESG-управління, ESG критерії, соціально-економічна відповідальність, екологічна відповідальність, малий та середній бізнес, підприємництво, державне регулювання та підтримка, стейкхолдери, органи виконавчої влади, місцеве самоврядування, сталий розвиток, екологічне навантаження, екологічна спрямованість, бізнес-процеси, бізнес-модель, розвиток бізнесу, бізнес-етика, корпоративна соціальна відповідальність, післявоєнне відновлення.

ANNOTATION

Naumenko O.O. Management of Socio-Economic and Environmental Responsibility of Small and Medium-Sized Business Entities. – Manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 “Management”, field of knowledge 07 – “Management and Administration”. – Poltava State Agrarian University, Poltava, 2026.

The dissertation is dedicated to the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the management of socio-economic and environmental responsibility of small and medium-sized business entities (SMEs) under the contemporary challenges facing Ukraine.

In the first chapter “*Theoretical and Methodological Foundations of Management of Socio-Economic and Environmental Responsibility of Small and Medium-Sized Business Entities*”, the genesis and evolution of the concept of responsibility of economic entities have been generalized, its conceptual and categorical apparatus systematized, foreign experience in implementing corporate social responsibility models analyzed, and the specific features of implementing the principles of socio-economic and environmental responsibility by small and medium-sized businesses in Ukraine identified.

The author has generalized the etymological, philosophical, legal, economic, and managerial essence of the concept of “responsibility of economic entities”, singled out its four structural elements (carrier, object, instance, axiological foundation), and differentiated between retrospective (negative) and prospective (positive) forms of responsibility. This is manifested, in particular, in the conscious consideration of the interests of stakeholders, society, and the environment. It has been substantiated that in modern conditions the genesis and evolution of the concept of responsibility of economic entities indicate a transition from a philanthropic and compliance-oriented approach to a strategically integrated one, where social, environmental, and economic responsibility become a source of competitive advantages, long-term sustainability, and the creation of shared value for business and society.

The dissertation analyzes foreign experience in implementing corporate social responsibility models and performs a typification of the main macroeconomic models (American, European, Asian, and intermediate ones), highlighting their specific features, strengths, and weaknesses. The peculiarities of implementing the principles of socio-economic and environmental responsibility by small and medium-sized businesses in Ukraine have been revealed. These are characterized by an informal, personalized nature, the predominance of one-time charity, high social activity during wartime, and a low level of environmental responsibility.

It has been proven that the environmental component of small and medium-sized businesses in Ukraine currently demonstrates low priority and often yields to short-term economic benefits. However, under the pressure of the energy crisis and wartime challenges, it is being integrated into survival strategies through the implementation of energy-efficient measures, localization of supply chains, and the use of circular practices. Together, these form a specific asymmetric model of social responsibility with the dominance of the social component over a moderate economic one and a minimal environmental one.

In the second chapter “*Analytical Research on the Level and Features of Management of Socio-Economic and Environmental Responsibility of Small and Medium-Sized Businesses*”, a comprehensive analysis of the economic development and financial stability of small and medium-sized business entities has been conducted. High instability of key indicators (number of enterprises, volumes of production, value added, investments, profitability) has been established, along with greater resilience of medium-sized businesses compared to micro and small ones.

The dissertation establishes that the economic development of small and medium-sized businesses in Ukraine is characterized by high instability and significant fluctuations in quantitative indicators over the last decade, caused by economic crises, the COVID-19 pandemic, and full-scale invasion. This directly affects their ability to implement the principles of socio-economic and environmental responsibility. A system of quantitative characteristics of the economic development of SMEs has been generalized (number of economic entities,

volumes of production and sales, value added, capital investments, profitability, employment, social and environmental expenditures). These indicate greater financial stability of medium-sized businesses (more stable dynamics and higher absolute indicators) compared to small ones, which limits the latter in implementing systemic social and environmental initiatives.

It has been found that in the studied territorial communities of Poltava region (survey of 76 respondents), a narrow understanding of social responsibility prevails (preservation of jobs – 82%, material assistance to employees – 67%), while formalized internal corporate social responsibility policies exist in only 18% of enterprises. This indicates a situational rather than systemic nature of management. Environmental responsibility is the weakest link (only 27% consider it important, and 47% do not implement any voluntary initiatives at all). The main barriers are limited finances, focus on survival, lack of incentives, and low environmental awareness.

An asymmetric model of responsibility of small and medium-sized businesses has been substantiated (high social – moderate economic – low environmental) and the main barriers to its systemic implementation have been identified.

In the third chapter “*Directions for Improving the Management of Socio-Economic and Environmental Responsibility of Small and Medium-Sized Business Entities*”, strategic development priorities have been substantiated, and an organizational and managerial model for managing socio-economic and environmental responsibility has been developed. This model has a five-level structure (target guidelines, principles, directions and tasks, mechanisms and tools, expected results and indicators). It takes into account wartime risks, limited enterprise resources, and the need for public-private partnership.

The theoretical understanding of the business model of small and medium-sized businesses has been expanded through the synthesis of various scientific approaches, in particular: value creation for stakeholders, maximization of enterprise economic efficiency, with subsequent integration of the principles of socio-economic and environmental responsibility. On the basis of the generalization of theoretical

approaches, three adapted business models for SMEs with integrated responsibility principles have been developed (production-oriented, customer-oriented, and network/integration model). These ensure a balance of economic efficiency, social justice, and environmental safety.

A stimulating economic-mathematical model for optimizing state financial support for small and medium-sized businesses has been developed. It maximizes public welfare by integrating the level of socio-economic and environmental responsibility of enterprises as one of the key criteria for the distribution of budget resources.

Mechanisms of state financial support and internal financing have been improved, including an economic-mathematical model for resource allocation optimization and an integral efficiency indicator. These allow strengthening the stimulating role of the state and ensuring the systemic implementation of responsible entrepreneurship principles.

Keywords: management, strategic management, ESG management, ESG criteria, socio-economic responsibility, environmental responsibility, small and medium-sized business, entrepreneurship, state regulation and support, stakeholders, executive authorities, local self-government, sustainable development, environmental impact, environmental orientation, business processes, business model, business development, business ethics, corporate social responsibility, post-war recovery.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА,

в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

Статті в наукових фахових виданнях України, монографіях, а також у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз

1. Таран – Лала О.М., Науменко О.О. Управління екологічною відповідальністю підприємства в умовах сучасності: стратегічні підходи та інструменти. Якість і безпечність продукції у внутрішній та зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку та перспективи: колективна монографія / за ред. О.В. Калашник, С.Е. Мороз, І.О. Яснолоб. Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2023. С.281-310.
2. Taran-Lala O., Kalashnyk, O., Moroz, S., Naumenko O. Analysis and assessment of environmental responsibility management for SMEs in the context of sustainable development BIO Web of Conferences. 2024. 114. 01032. <http://dx.doi.org/10.1051/bioconf/202411401032> (*Scopus*).
3. Науменко О.О. Стратегічний аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 12. Т. 2 (282/2). С. 74-82. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-2-282-74-82>.
4. Медвідь В. Ю., Науменко О.О. Концептуальні підходи до управління соціо-еколого-економічною відповідальністю малого та середнього підприємництва. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2025. № 3 (95). 1 т. С. 162-169. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10841>
5. Медвідь В.Ю., Науменко О.О. Державна політика стимулювання та підтримки соціально-відповідального малого та середнього бізнесу України в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 8 (290). С.257-267. DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-290-257-267](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-290-257-267).
6. Глазов О. М., Науменко О. О. Теоретичні засади формування стейкхолдеро-орієнтованої стратегії соціальної відповідальності в управлінні

малим та середнім бізнесом. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 3. С. 404 – 407.

Авторське свідоцтво на твір:

А. с. № 137928 Україна, Національний орган державної власності Державне підприємство Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» (УКРНОІВІ). Стаття «Концептуальні підходи до управління соціо-еколого-економічною відповідальністю малого та середнього підприємництва» (10 липня 2025 року).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Таран – Лала О., Науменко О., Присяжнюк А. Роль agile -менеджмент у досягненні екологічної відповідальності в підприємницькій діяльності. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 28 вересня 2023 р.). Полтава: ПДАУ, 2023. С. 149-152. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnyk2809233001.pdf>

2. Науменко О.О. Нормативно-правове регулювання екологічних аспектів для підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технології та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 29-30 травня 2024 р.). Львів: ЛТЕУ, 2024. С. 214-217. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2024_Conf/Studentskii_2024_v_druk_obkl.pdf

3. Медвідь В.Ю., Науменко О.О. Адаптивність та перспективи розвитку малого і середнього підприємництва України в умовах воєнної нестабільності. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент

XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.).
Полтава: ПДАУ. 2025. С. 538-541. URL:
<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/materialyhmnpkmenedzhmenthhistolittyaglobalizaciynivyklyky15travnnya2025r.pdf>

4. Медвідь В.Ю., Науменко О.О. Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні в умовах переходу від фінансової дестабілізації до моделі соціально-орієнтованого відновлення. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору: матеріали VIII Міжнародна науково-практичної конференції (м. Полтава, 17 грудня 2025 року). Полтава. 2025. С. 143-146. URL:
https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/20411/materialykonferenciyi171225_0.pdf.

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ТА ЕКОЛОГІЧНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	24
1.1. Генезис та еволюція концепції відповідальності суб'єктів господарювання	24
1.2. Закордонний досвід упровадження моделей соціальної відповідальності бізнесу	41
1.3. Особливості упровадження принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктами малого та середнього бізнесу в Україні	51
Висновки до розділу 1	61
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ТА ЕКОЛОГІЧНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	67
2.1. Загальні характеристики економічного розвитку та фінансової стійкості малого та середнього бізнесу в Україні \	67
2.2. Аналіз рівня та особливостей управління соціальною-екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні	82
2.3. Якісні характеристики управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу	98
Висновки до розділу 2	107
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ТА ЕКОЛОГІЧНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	109
3.1. Моделювання та обґрунтування стратегічних пріоритетів управління розвитком соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктів малого та середнього бізнесу	109
3.2. Розробка бізнес-моделі управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу	123
3.3. Механізми державної фінансової підтримки та внутрішнє фінансування соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктів малого та середнього бізнесу	135
Висновки до розділу 3	144
ВИСНОВОК	146
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	148
ДОДАТКИ	170

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах України проблема управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу набуває особливого наукового і практичного значення. Малий та середній бізнес, який становить 99,98 % усіх суб'єктів господарювання, забезпечує близько 74 % робочих місць і створює понад 64 % доданої вартості національної економіки, виступає не лише ключовим фактором економічної стабільності, а й важливим інструментом соціальної згуртованості та екологічної безпеки держави. Водночас воєнні виклики, руйнування інфраструктури, енергетична криза, масова міграція та обмеженість фінансових ресурсів суттєво трансформували характер соціальної відповідальності підприємств, зумовивши перехід від добровільної філантропії до стратегічно необхідної умови виживання та відновлення.

Глобальні тенденції сталого розвитку, закріплені в Цілях сталого розвитку ООН, Європейському зеленому курсі та ESG-практиках, вимагають від українського бізнесу не лише дотримання законодавчих норм, а й активної інтеграції принципів соціальної справедливості, екологічної відповідальності та етичного управління в операційну діяльність. Однак для суб'єктів малого та середнього бізнесу, які характеризуються обмеженими ресурсами, неформальним стилем управління та високою чутливістю до зовнішніх шоків, традиційні моделі корпоративної соціальної відповідальності великих корпорацій є малоприсадибними. Це зумовлює нагальну потребу в розробці адаптованих теоретико-методологічних підходів, бізнес-моделей та механізмів фінансової підтримки, які враховуватимуть специфіку національного підприємницького середовища в умовах війни та європейської інтеграції.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених корпоративній соціальній відповідальності, питання управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю саме суб'єктів малого та

середнього бізнесу в Україні залишається недостатньо дослідженим. Існуючі розробки переважно зосереджені на великому бізнесі, зарубіжному досвіді або загальних теоретичних аспектах, тоді як емпіричний аналіз особливостей малого та середнього бізнесу, моделювання адаптованих бізнес-моделей та оптимізація механізмів їхнього фінансового забезпечення потребують системного наукового осмислення.

Таким чином, актуальність дисертаційного дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та розробки практичних інструментів управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу як важливого чинника забезпечення стійкості національної економіки, соціальної стабільності та екологічної безпеки України в умовах сучасних викликів.

Теоретичним і практичним аспектам управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю бізнесу присвячено значну кількість наукових праць українських дослідників. Зокрема, питання генезису, еволюції та сутності корпоративної соціальної відповідальності висвітлювали: В. Антощенко [41], О. Бела [42], О. Бєленкова [43], Ю. Бродович [46], Н. Васюткіна [50], М. Дейнега [41], В. Залізнюк [68], Л. Згалат-Лозинська [69], О. Зубко [49], В. Кулик [80], О. Кузьмін [79], В. Лобас [49], Я. Локтіонова [43], В. Лопашук [84], В. Медвідь, І. Миколенко [92; 93], В. Онегіна [99; 100], О. Охріменко [103], В. Стрілець [125-126] та інші.

Окремі аспекти розвитку малого та середнього підприємництва, його фінансової стійкості, інвестиційної активності та особливостей функціонування досліджували: С. Бортнік [45], В. Васюта [49], Ю. Верланов [51], А. Дюк [61], П. Жовніренко [67], В. Клочковська [70], В. Марченко [87], Р. Мірошник [94], Н. Резнікова [112] та інші

Концептуальні основи корпоративної соціальної відповідальності, моделі Triple Bottom Line, стейкхолдерський підхід та ESG-фреймворк ґрунтовно розкрито в працях зарубіжних учених. Серед них особливо вирізняються фундаментальні роботи А. Керролла [3], Р. Фрімена [12; 26], Дж. Елкінгтона

[29; 151], В. Фредеріка [10], Д. Вуда [39], С. Вартіка і П. Кохрена [38], Д. Маттена і Дж. Муна [7], В. Візера [36], Х. Чесбро [156], М. Леві [160; 179], А. Остервальдера та І. Піньє [161; 166; 167], Р. Мітчелла [157; 159] та інших.

Попри вагомий внесок зазначених вітчизняних і зарубіжних учених у розвиток теорії корпоративної соціальної відповідальності, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребує подальшого наукового осмислення специфіка управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю саме суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах сучасних викликів України. Недостатньо розробленими залишаються адаптовані бізнес-моделі для суб'єктів малого та середнього бізнесу, інтеграція критеріїв відповідальності в механізми державної фінансової підтримки, система кількісних і якісних індикаторів оцінки рівня відповідальності на мікро-рівні, а також організаційно-управлінські та економіко-математичні моделі, що враховують обмежені ресурси підприємств і необхідність поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконувалося в межах планових науково-дослідних тем Полтавського державного аграрного університету: «Формування та розвиток територіальних соціально-економічних систем» (номер ДР 0122U201708 (2023-2025 рр.) та «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки (номер ДР 0122U201560 (2022-2027 рр.).

Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу в сучасних умовах України.

Для досягнення поставленої мети у роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

узагальнено генезис та еволюцію концепції відповідальності суб'єктів господарювання, систематизовано її понятійно-категоріальний апарат;

проаналізовано закордонний досвід упровадження моделей соціальної відповідальності бізнесу, виокремлено їхні специфічні риси, сильні та слабкі сторони та обґрунтовано напрями адаптації кращих практик до українських умов;

визначено особливості упровадження принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктами малого та середнього бізнесу в Україні;

здійснено комплексний аналіз економічного розвитку та фінансової стійкості суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні за період 2014-2025 рр., виявлено ключові диспропорції та обмеження їхньої відповідальної діяльності.

проведено оцінку рівня та особливостей управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу, включаючи кількісні та якісні характеристики, продуктивність праці, інвестиційну активність та галузеву структуру;

досліджено якісні характеристики управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю малого та середнього бізнесу на національному та місцевому рівнях, виявлено ступінь інтеграції принципів сталого розвитку та основні бар'єри їхнього впровадження;

обґрунтовано стратегічні пріоритети та розроблено організаційно-управлінську модель управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу;

розроблено адаптовані бізнес-моделі управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу (виробничу, клієнтоорієнтовану та мережеву) на основі канви бізнес-моделі;

удосконалено механізми державної фінансової підтримки та внутрішнього фінансування соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктів малого та середнього бізнесу, розробити

економіко-математичну модель оптимізації розподілу ресурсів та систему відповідних індикаторів.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації механізмів управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу як важливої складової системи забезпечення сталого розвитку підприємницького сектору України.

Предметом дослідження є теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні аспекти розвитку управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу дисертаційної роботи склали положення теорії сталого розвитку, теорії стейкхолдерів, концепції корпоративної соціальної відповідальності, теорії бізнес-моделей, теорії публічного управління та регіональної економіки, а також праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю бізнесу, розвитку малого та середнього підприємництва.

У процесі наукового дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: *узагальнення та систематизації* (для уточнення сутності поняття «відповідальність суб'єктів господарювання», систематизації її форм і структурних елементів); *порівняльного аналізу* (для зіставлення основних макроекономічних моделей корпоративної соціальної відповідальності та виявлення особливостей їх адаптації до українських умов); *історичного та еволюційного аналізу* (для дослідження генезису та еволюції концепції соціальної відповідальності бізнесу); *системного аналізу* (для розгляду управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю малого та середнього бізнесу як цілісної багаторівневої системи); *типологізації та класифікації* (для розробки типів бізнес-моделей малого та середнього бізнесу з інтеграцією принципів відповідальності); *порівняльно-статистичного аналізу* (для оцінки динаміки економічного розвитку, фінансової стійкості, зайнятості, продуктивності праці та інвестиційної активності суб'єктів малого

та середнього бізнесу); *табличного та графічного моделювання* (для наочного представлення тенденцій, диспропорцій та результатів аналізу); *економіко-математичного моделювання* (для розробки стимулюючої моделі оптимізації державної фінансової підтримки та інтегрального показника ефективності фінансування відповідальності); *емпіричного аналізу* (для інтерпретації результатів соціологічного опитування суб'єктів малого та середнього бізнесу у територіальних громадах Полтавської області); *абстрагування та конкретизації* (для формування організаційно-управлінської моделі та адаптованих бізнес-моделей) та інші методи.

Емпіричну та інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України (Закони України, розпорядження Кабінету Міністрів України, постанови, укази Президента України), стратегічні документи у сфері розвитку підприємництва та сталого розвитку («Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року», «Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року» та ін.), офіційні звіти та дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Фонду розвитку підприємництва, Міністерства цифрової трансформації України, а також результати соціологічних досліджень стану бізнесу в умовах війни.

Крім того, були використані матеріали міжнародних організацій (Світовий банк, ООН, Європейська Комісія, OECD), дані глобальних рейтингів (Doing Business, Global Business Complexity Index, Environmental Performance Index, Corporate Sustainability Assessment тощо), наукові монографії, статті у фахових виданнях, а також результати соціологічного опитування суб'єктів малого та середнього бізнесу в територіальних громадах Полтавської області.

Для забезпечення об'єктивності та репрезентативності аналізу опрацьовано значний масив інформації за останні десять років, що дозволило виявити ключові тенденції, диспропорції та особливості управління

соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у вирішенні актуального наукового завдання теоретичного обґрунтування та розробки практичних механізмів управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу, а саме:

вперше:

розроблено організаційну модель управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу, в основу якої покладено формалізований інструментарій оптимізації державної фінансової підтримки, що дозволяє інтегрувати рівень відповідальності суб'єктів господарювання як пріоритетний критерій розподілу бюджетних ресурсів, забезпечуючи підвищення ефективності використання державних коштів та дотримання балансу між економічними результатами, соціальною справедливістю та екологічною безпекою.

удосконалено:

теоретико-методичні підходи до розробки адаптованих бізнес-моделей для суб'єктів малого та середнього бізнесу з інтеграцією принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності (виробничу, клієнтоорієнтовану та мережеву), що дозволить забезпечити баланс економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки на операційному рівні суб'єктів господарювання.

методичні рекомендації до оцінки рівня управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю малого та середнього бізнесу через систему кількісних і якісних індикаторів, включаючи інтегральний показник ефективності фінансування відповідальності, що дозволяє об'єктивно оцінювати реальний внесок підприємств у сталий розвиток;

дістало подальшого розвитку:

теоретичне обґрунтування генезису та еволюції концепції відповідальності суб'єктів господарювання, яке, на відміну від існуючих

досліджень, інтегрує етимологічний, семантичний, міждисциплінарний та нормативно-правовий аналіз, що дозволяє сформулювати оновлене понятійно-категоріальне підґрунтя для досліджень в умовах сталого розвитку та європейської інтеграції;

типізація макроекономічних моделей соціальної відповідальності бізнесу шляхом їхнього групування за типами, вектором державного регулювання та порівняльно-аналітичною характеристикою позитивних властивостей, дискусійних положень, критичних аспектів і актуальних імплементаційних викликів кожної моделі, що дозволило науково обґрунтувати рекомендації щодо їхньої адаптивної імплементації в Україні з урахуванням сучасних інституційних трансформацій, європейської інтеграції та вимог сталого розвитку.

Автором систематизовано особливості управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану, виокремлено асиметричну модель відповідальності (висока соціальна, помірною економічною, низькою екологічною) та обґрунтовано практичні рекомендації щодо її трансформації у стратегічно інтегровану модель сталого розвитку.

Отримані результати суттєво розширюють теоретичне розуміння та практичні інструменти управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу, створюючи науково обґрунтовану основу для підвищення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та внеску в сталий розвиток України.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним здобувачем завершеним науковим дослідженням. Висновки дисертаційного дослідження та наукові положення, що становлять зміст наукової новизни отриманих результатів, які виносяться на захист, отримані здобувачем особисто.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дисертації доведені до рівня конкретних методичних

рекомендацій, моделей і інструментів, які можуть бути використані в діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, агенцій регіонального розвитку та суб'єктів господарювання, у т.ч. сектору малого та середнього бізнесу. Зокрема: Агенцією регіонального розвитку Полтавської області «Офіс Євроінтеграції» в частині удосконалення регіональної політики підтримки малого та середнього бізнесу, інтеграції критеріїв соціально-економічної та екологічної відповідальності в механізми надання фінансової підтримки та при реалізації Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року (довідка № 345 від 22.04.2026 р.); суб'єктами бізнесу в частині впровадження внутрішньої бізнес-моделі фінансового забезпечення соціально-економічної та екологічної відповідальності, використання адаптованих бізнес-моделей (виробничої, клієнтоорієнтованої, мережевої) та розрахунку інтегрального показника ефективності (довідка № 01-12 від 11 січня 2026 р.).

Теоретичні та методичні результати дисертаційного дослідження використано в навчальному процесі Полтавського державного аграрного університету при викладанні навчальних дисциплін «Управління підприємством у бізнес-середовищі», «Екологічний менеджмент», «Стратегічний менеджмент» та інших (довідка № 01-11/50 від 26.03.2026 р.). Розроблені положення також застосовувалися при виконанні науково-дослідних робіт кафедр менеджменту, економіки та публічного управління за темами, пов'язаними зі сталим розвитком суб'єктів господарювання та територіальних громад.

Використання результатів дослідження сприятиме підвищенню ефективності державної та регіональної підтримки малого та середнього бізнесу, посиленню його соціально-екологічної відповідальності, зростанню стійкості та конкурентоспроможності підприємств, а також прискоренню їхнього внеску в соціально-економічне відновлення і сталий розвиток України.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові результати дисертаційного дослідження доповідалися та отримали схвальні відгуки на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: I Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, 28 вересня 2023 р.); Міжнародній конференції здобувачів вищої освіти «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технології та їх правового забезпечення» (м. Львів, 29–30 травня 2024 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (м. Полтава, 17 грудня 2025 р.), а також на інших фахових заходах.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 10 наукових праць, з них 4 наукові праці оприлюднені у фахових наукових виданнях України, 1 - у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз Scopus, 1 - розділ у колективній монографії, 4 - тези доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць становить 3,9 д.а. (особисто здобувача – 3,1 д.а.).

Структура роботи. Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів основної частини, висновків, переліку використаних джерел з 182 найменувань, додатків. Основна частина рукопису включає 21 таблицю і 37 рисунків. Повний обсяг дисертації становить 170 сторінок, з них основна частина займає 147 сторінок комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ТА ЕКОЛОГІЧНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

1.1. Генезис та еволюція концепції відповідальності суб'єктів господарювання

Формування понятійно-категоріального апарату дисертаційного дослідження розпочинається з етимологічного та семантичного аналізу ключових термінів. Це дозволяє простежити їхню історичну трансформацію від базисного розуміння до спеціалізованих категорій у сфері управлінської діяльності.

Етимологічно слово «відповідальність» походить від дієслова «відповідати» (давати відповідь, звітувати). Корінь пов'язаний із праслов'янським «otъvѣdati» (відповідати, звітувати), де «від-» вказує на напрямок дії, а «повідати» - на повідомлення, відповідь. У різних мовах (українській, англійській - responsibility від лат. respondere - відповідати) поняття семантично пов'язане з обов'язком «давати звіт», «виконувати обов'язки» та «нести наслідки» за свої дії. Вивчення етимології в різних мовах свідчить, що всі народи пов'язують відповідальність саме з виконанням обов'язків [78].

Академічний тлумачний словник української мови визначає відповідальність як «покладений на когось або взятий на себе обов'язок за певну ділянку роботи, справу, за чиїсь дії, вчинки чи слова» [131].

Енциклопедія сучасної України трактує термін «відповідальність» як «здатність особи чи колективу не тільки усвідомлено вибирати дії, способи поведінки і життя, а й оцінювати їх під кутом зору їхніх наслідків». Необхідною передумовою є свідомість та розум [65]. При чому, у структурі відповідальності виокремлюють чотири елементи: носія (суб'єкт), предметну

область (об'єкт), контролюючий орган (інстанція) та аксіологічний фундамент (ціннісна система), що слугує критерієм для оцінки дій та їхньої результативності.

У філософсько-соціологічному розумінні відповідальність - це загальносоціологічна категорія, яка виражає свідоме ставлення особи до вимог суспільної необхідності, обов'язків, соціальних завдань, норм і цінностей, усвідомлення суті та значення діяльності та її наслідків для суспільства [52]. Тобто, відповідальність розглядається як усвідомлена необхідність співвіднесення власної поведінки із суспільними нормами, цінностями та установками [64].

У психологічній енциклопедії відповідальність тлумачиться як «внутрішня саморегуляція і самодетермінація зрілої особистості, що опосередкована ціннісними орієнтаціями і виявляється в усвідомленні причин здійснюваних учинків та їхніх наслідків, у контролі своєї здатності бути причиною змін у навколишньому світі і власному житті» [110].

Згідно з термінологією соціологічної енциклопедії, соціальна відповідальність розглядається як динамічна взаємодія між носієм (суб'єктом) та стороною, перед якою звітують (об'єктом). Суть цього процесу полягає у дотриманні соціальних норм та узгодженні приватних дій із загальними інтересами, що фактично встановлює систему паритетної відповідальності: як людини перед соціумом, так і держави чи суспільства перед індивідом [122].

Варто зауважити, що відповідальність, насамперед, формується в процесі соціалізації, набуття життєвого досвіду та суспільної практики. Вона передбачає усвідомлення наслідків власних дій, турботу про оточення та готовність відповідати за них перед собою, іншими людьми та суспільством.

У юридичній науці термін набуває спеціалізованого значення. Юридична відповідальність визначається як вид соціальної відповідальності, сутність якої полягає в застосуванні до правопорушників передбачених законом санкцій (негативна/ретроспективна відповідальність). Водночас існує й

позитивна (перспективна) відповідальність - сумлінне виконання обов'язків [65].

В економічній науці поняття «відповідальність» розглядається переважно через призму поведінки господарських суб'єктів, ефективного розподілу ресурсів, стимулювання та наслідків економічних рішень. На відміну від філософсько-правового підходу, тут акцент робиться на економічних наслідках дій, інституційних нормах і взаємозв'язку з прибутковістю, ефективністю та стійкістю.

Зокрема, енциклопедія сучасної України трактує економічну відповідальність, як «система формальних і неформальних норм та правил поведінки господарських суб'єктів-власників, що перебувають у стані економічного вибору та приймають рішення щодо раціонального використання (вигідного розміщення) обмежених ресурсів» [65].

У таких умовах відповідальність виступає як усвідомлена та добровільна зобов'язаність суб'єктів господарювання враховувати наслідки своєї діяльності для стейкхолдерів, суспільства та навколишнього середовища. Вона виходить за межі формальних правових вимог і включає економічні, етичні, соціальні та екологічні зобов'язання.

Джерелами формування такої відповідальності на рівні суб'єктів господарювання є:

внутрішні корпоративні цінності та культура управління;

зовнішні суспільні очікування та нормативно-правове поле;

економічні стимули та конкурентні переваги;

досвід взаємодії зі стейкхолдерами та накопичена практика господарювання тощо.

У менеджменті відповідальність тісно пов'язана з управлінськими функціями, етикою керівництва та корпоративною культурою. Вона розглядається як обов'язок керівника та організації враховувати наслідки рішень для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Соціальна відповідальність в менеджменті визначається як «обов'язок керівництва організації приймати рішення і здійснювати дії, що збільшують рівень добробуту суспільства та відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії». Вона включає готовність відгукуватися на потреби суспільства, навіть жертвуючи короткостроковим прибутком [105].

Тобто у контексті будь-якої господарської діяльності, «відповідальність» набуває конкретного господарського виміру і реалізується через діяльність спеціальних суб'єктів - суб'єктів господарювання.

Зокрема, термін «господарювання» походить від слова «господар» (давньослов'янське, від «господь» - пан, володар), що первісно означало особу, яка володіє, управляє та веде домашнє чи майнове господарство. Суфікс «-ювання» підкреслює процесуальний характер - діяльність з організації, управління та ведення господарства. Таким чином, «господарювання» історично пов'язане з управлінням ресурсами, майном і виробництвом для задоволення потреб.

Одним із ключових елементів формування понятійно-категоріального апарату є нормативне закріплення поняття суб'єкта господарювання. У перехідний період після втрати чинності Господарським кодексом України (з 28 серпня 2025 року) [56] це поняття регулюється Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025 № 4196-IX [107].

Згідно зі ст. 2 цього Закону суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законом [107].

Відповідно до ст. 3-4 цього Закону суб'єктами господарювання є господарські організації та фізичні особи-підприємці. При чому, залежно від

середньої кількості працівників за звітний період (календарний рік) та обсягу річного доходу від будь-якої діяльності за рік суб'єкти господарювання можуть належати до таких категорій (табл. 1.1):

Відповідно до Рекомендації Європейської Комісії 2003/361/ЄС, підприємство належить до категорії малих та середніх підприємств (МСП), якщо його середня чисельність працівників не перевищує 250 осіб, річний оборот не більший за 50 млн євро та/або балансовий звіт не перевищує 43 млн євро.

При чому, Європейська комісія деталізує три основні категорії суб'єктів підприємництва:

мікропідприємства - до 10 працівників, річний оборот і баланс до 2 млн євро;

малі підприємства - до 50 працівників, річний оборот і баланс до 10 млн євро;

середні підприємства - до 250 працівників, річний оборот до 50 млн євро та баланс до 43 млн євро.

Важливо зазначити, що у сучасних умовах традиційна юридична та економічна відповідальність суб'єктів господарювання доповнюється і розширюється концепціями соціальної відповідальності бізнесу, які виходять за межі суто правових санкцій і майнових зобов'язань.

Таблиця 1.1. Критерії визначення категорій суб'єктів підприємництва в Україні та світовими інституціями

Категорія суб'єкта господарювання	Середня кількість працівників (за рік)	Обсяг річного доходу (еквівалент євро)
<i>Україна</i>		
Мікро підприємництво	не більше 10 осіб	не перевищує 2 млн
Мале підприємництво	не більше 50 осіб	не перевищує 10 млн
Велике підприємництво	перевищує 250 осіб	перевищує 50 млн
Середнє підприємництво	решта суб'єктів (не належать до інших категорій)	-

Продовження табл. 1.1.

<i>Європейська комісія</i>		
Мікро підприємництво	не більше 10 осіб	не перевищує 2 млн
Мале підприємництво	не більше 50 осіб	не перевищує 10 млн
Середнє підприємництво	перевищує 250 осіб	перевищує 50 млн
Велике підприємництво	перевищує 250 осіб	перевищує 50 млн
<i>Німецька федеральна служба статистики</i>		
Велике підприємництво	перевищує 250 осіб	перевищує 50 млн
<i>KfW</i>		
МСП (загалом)	не більше 500 осіб	не перевищує 50 млн
Торгівля	не більше 500 осіб	не перевищує 12,5 млн
Будівництво	перевищує 200 осіб	перевищує 50 млн
Сфера послуг	перевищує 500 осіб	перевищує 25 млн
Велике підприємництво	Усі підприємства, що перевищують будь-яке із загальних чи галузевих порогових значень	
<i>МФК</i>		
Мікро підприємництво	не більше 10 осіб	не перевищує 100 тис.
Мале підприємництво	не більше 50 осіб	не перевищує 3 млн
Середнє підприємництво	перевищує 300 осіб	перевищує 15 млн

**Джерело: складено автором за даними [107; 148 С. 34]*

Німецька федеральна служба статистики (Destatis) у своїй статистичній практиці практично повністю дотримується визначення Європейської Комісії, класифікуючи як МСП підприємства з чисельністю працівників менше 250 осіб та річним оборотом до 50 млн євро. Баланс розглядається як альтернативний критерій.

Більш широке тлумачення застосовує KfW (Кредитна установа для відбудови, Німеччина) у рамках своїх досліджень (KfW SME Panel). Згідно з підходом KfW, до МСП відносять підприємства з річним оборотом до 500 млн євро. Такий розширений критерій дозволяє охопити значну частину німецького «середнього класу» бізнесу, який традиційно відіграє ключову роль в економіці Німеччини.

Міжнародна фінансова корпорація (МФК, IFC - частина Групи Світового банку) використовує дещо іншу систему класифікації. Підприємство вважається МСП, якщо воно відповідає щонайменше двом з трьох критеріїв:

мікропідприємство: менше 10 працівників, загальні активи та річний продаж менші за 100 тис. дол. США;

мале підприємство: 10–49 працівників, активи та продаж від 100 тис. до 3 млн дол. США;

середнє підприємство: 50–300 працівників, активи та продаж від 3 млн до 15 млн дол. США

Додатково МФК застосовує проксі-показники, зокрема розмір отриманого фінансування.

Важливо зазначити, що у межах концепції соціальної відповідальності ключовим об'єктом дослідження виступає взаємодія суб'єктів господарювання та оточуючого середовища (включаючи людину як її основний елемент), де головним завданням є детермінація та мінімізація антропогенного впливу.

Наукова думка з проблеми відповідальності суб'єктів господарювання концентрується в низці концепцій, які еволюціонували в хронологічній послідовності їх появи та розвитку:

базова концепція корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility - CSR-1, 1950-1970-ті рр.);

концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (Corporate Social Responsiveness - CSR-2, 1970-1990-ті рр.);

концепція корпоративної соціальної діяльності (Corporate Social Performance - CSP, 1980-2000-ні рр.);

концепція корпоративного громадянства (Corporate Citizenship – CC, 1990-2010 рр.);

концепція корпоративного сталого розвитку (Corporate Sustainability – CS, 1990-до тепер);

концепція зацікавлених сторін (Stakeholder Management, 1980-до тепер))

універсальна концепція соціальної відповідальності (Universal Concept) з акцентом на а ESG (2010-до тепер) та інші.

Базова концепція корпоративної соціальної відповідальності (1950-1970-ті рр.) заклала нормативні підвалини сучасного розуміння ролі бізнесу в суспільстві.



Рисунок 1.1. Концепції відповідальності суб'єктів господарювання

**Джерело: узагальнено автором*

Зокрема, першим системним теоретичним обґрунтуванням концепції соціальної відповідальності вважається праця Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953 р.), у якій соціальна відповідальність визначена як зобов'язання бізнесу переслідувати ті політики, приймати ті рішення або здійснювати ті дії, які є бажаними з точки зору цілей і цінностей суспільства [20; 74]. Автор також розглядав соціальну відповідальність у ширшому контексті, включаючи такі суміжні поняття, як корпоративне громадянство та соціальний аудит.

У цей період також сформувалася дискусія між прихильниками «корпоративного егоїзму» (М. Фрідман, 1970 р.) та «корпоративного альтруїзму». Так, М. Фрідман (1970 р.) у своїй науковій праці «Соціальна відповідальність бізнесу полягає в збільшенні його прибутків» [24] критикував

ідею соціальної відповідальності бізнесу. Він ставив фундаментальне питання: що означає твердження, що «бізнес» має соціальні відповідальності? Відповідальність, на його думку, можуть нести лише люди. Корпорація є штучною юридичною особою і в цьому сенсі може мати штучні обов'язки, проте «бізнес» як такий не може мати відповідальності. При чому, в свої наукових дописах М. Фрідман (1970 р.) стверджуючи, що єдина соціальна відповідальність бізнесу - це збільшення прибутку в межах закону.

Концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (1970-1990-ті рр.) стала логічним розвитком базової концепції та отримала назву CSR-2. Її ключовим автором вважається В. Фредерік, який у статті «Від CSR-1 до CSR-2: дорослішання вчення про бізнес і суспільство» (1978 р.) [10] обґрунтував перехід від абстрактних принципів до практичної здатності корпорацій реагувати на соціально-економічні виклики. Концепція фокусується на механізмах реагування, моделях поведінки та програмах розвитку підприємства. Вона відповідає на питання: чи здатне підприємство сприймати суспільні потреби?, як саме воно може на них реагувати та якими будуть наслідки таких дій? Тобто, у концепції В. Фредеріка відповідальність розглядається через призму управлінських процесів та інституціалізації відповідальності.

Едвард Фрідман у 1984 році запропонував радикально інший погляд. На його думку бізнес відповідальний не лише перед тими, хто володіє його акціями, а й перед усіма групами, на які він впливає або які впливають на нього. У праці «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» Е. Фрідман визначив стейкхолдерів (заінтересовані сторони) як «будь-яку групу або індивіда, який може вплинути на досягнення цілей організації або сам зазнає впливу від цих цілей». До таких груп належать працівники, споживачі, постачальники, місцеві громади, державні органи, екологічні організації та суспільство в цілому [11].

Згідно з теорією стейкхолдерів, ефективне стратегічне управління бізнесом передбачає не максимізацію прибутку виключно для акціонерів, а

створення цінності для всіх ключових заінтересованих сторін. Менеджмент повинен ідентифікувати стейкхолдерів, аналізувати їхні інтереси та очікування, а також розробляти стратегії, що дозволяють балансувати ці інтереси без надмірних компромісів.

Важливу спробу у розвитку теорії корпоративної сприятливості здійснив Роберт Майлз [23]. Спираючись на власні емпіричні дослідження в страховій галузі, він поєднав концепції стратегічного менеджменту та теорії організацій. Він ввів поняття корпоративної соціальної політики. Проте Майлз приділив мало уваги принципам корпоративної соціальної відповідальності та моральній рефлексії. Соціальна політика в його моделі розглядалася лише як природне продовження вже існуючої бізнес-політики, а не як результат самостійного дотримання принципів відповідальності через процеси сприйнятливості.

Концепція корпоративної соціальної діяльності (Corporate Social Performance - CSP, 1980-2000-ні рр.) синтезувала попередні підходи в цілісну модель. Її розробляли С. Сеті, А. Керролл, С. Вартік, Ф. Кохрен, а найбільш завершеного вигляду вона набула в роботах Д. Вуд (1991 р.).

Так, у 1970-1980-х рр. А. Керролл [3] запропонував пірамідальну модель корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка включає чотири рівні: економічну відповідальність (основа), правову, етичну та філантропічну (рис. 1.1.). При чому, економічна відповідальність у цій моделі розглядається не як егоїзм, а як фундаментальна обов'язок бізнесу перед акціонерами та суспільством через створення робочих місць і податкових надходжень. Запропонована А. Керроллом модель, візуально представлена у формі піраміди, набула значної популярності серед науковців (рис.1.2).

На думку А. Керролла, суспільство вимагає від бізнесу виконання економічної та правової відповідальності, очікує етичної поведінки і вважає бажаною філантропічну активність. Водночас дослідник підкреслює, що етичні мотивації та етичні проблеми пронизують усі чотири категорії

відповідальності і відіграють визначальну роль у загальній системі соціальної відповідальності бізнесу.

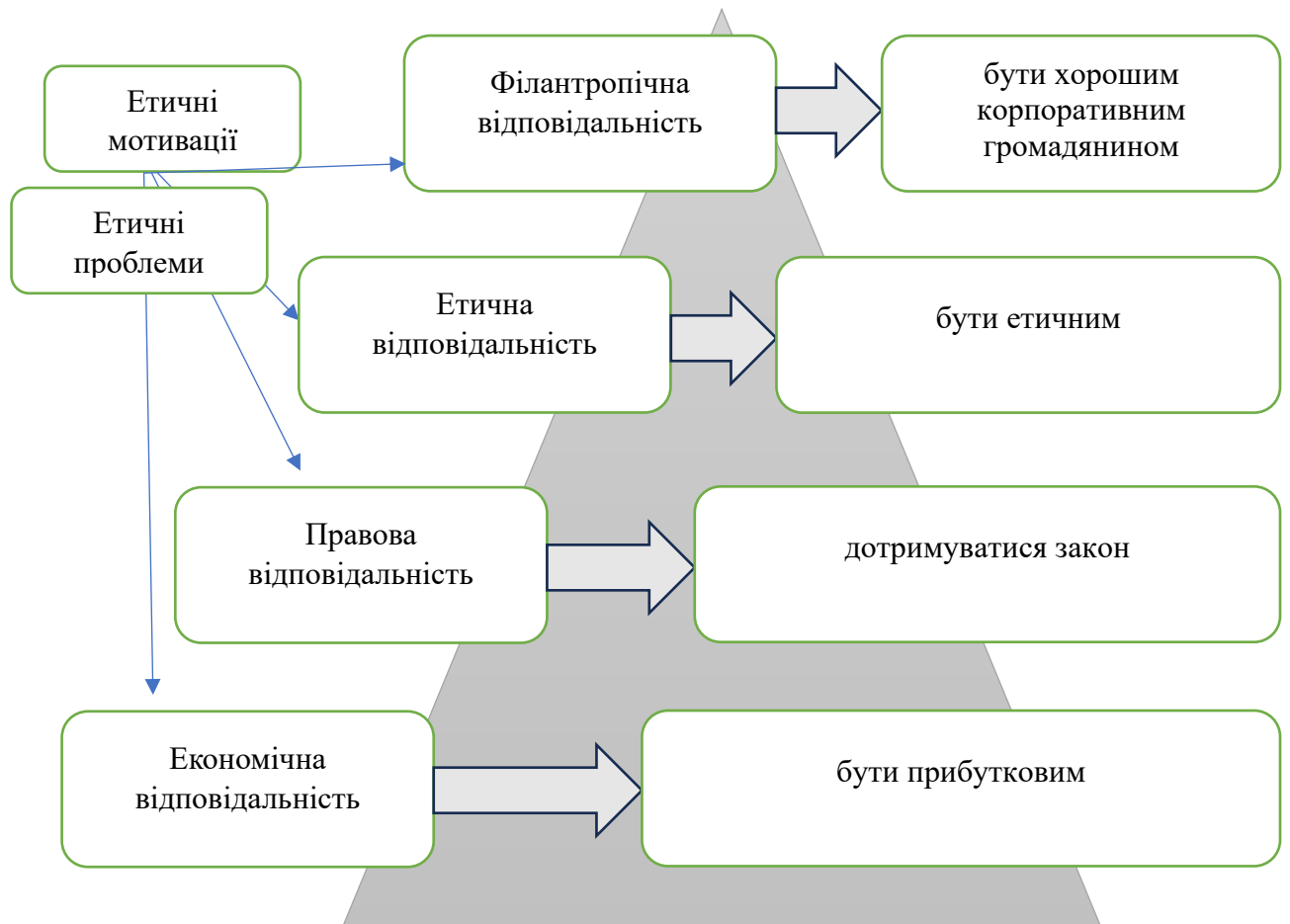


Рисунок 1.2. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності

А. Керролла

**Джерело: узагальнено автором за [3]*

У своїх пізніших роботах А. Керролл активно звертається до питань бізнес-етики, сталого розвитку та взаємодії зі стейкхолдерами у контексті забезпечення соціальної відповідальності.

Значний внесок у розвиток моделі корпоративної соціальної діяльності зробили С. Вартік і Ф. Кохрен [38]. Автори визначили модель корпоративної соціальної діяльності як «взаємодію між принципами соціальної відповідальності, процесами соціальної сприйнятливості та політиками,

розробленими для вирішення соціальних питань» [38]. Вони продемонстрували, як різні конкуруючі перспективи (економічна відповідальність, публічна відповідальність, соціальна сприйнятливість) можуть бути інтегровані в єдиний концептуальний фреймворк. Робота Вартік і Кохрена стала концептуальним проривом у мисленні дослідників щодо взаємодії бізнесу та суспільства.

Д. Вуд у статті «Corporate Social Performance Revisited» запропонувала найбільш інтегровану версію моделі корпоративної соціальної діяльності, яка поєднує три рівні: принципи соціальної відповідальності (інституційний, організаційний та індивідуальний), процеси соціальної сприйнятливості (оцінка середовища, управління стейкхолдерами та управління питаннями) та результати діяльності (соціальні впливи, програми та політики) [39].

Еволюційний розвиток теорії соціальної відповідальності у 1990–2010-х роках зумовив появу концепції корпоративного громадянства (Corporate Citizenship - CC). Згідно з цією концепцією суб'єкт господарювання розглядається як політико-соціальне прожовження сучасного суспільства. У рамках цієї концепції бізнес розглядається як інституція, що може виступати адміністратором громадянських прав (соціальних, політичних і цивільних) та брати на себе функції, які традиційно належали державі [21].

Еволюційний розвиток корпоративного громадянства в діяльності суб'єктів господарювання можна представити у вигляді п'яти послідовних етапів:

1. Початковий етап. На цій стадії громадська діяльність суб'єктів господарювання є фрагментарною та несистематизованою. Корпоративна обізнаність щодо соціальної відповідальності залишається низькою, а участь вищого керівництва - мінімальною або відсутньою. Більшість малих суб'єктів господарювання, як правило, затримуються саме на цьому етапі, обмежуючись лише дотриманням базових законодавчих вимог у сфері охорони здоров'я, безпеки праці та охорони навколишнього середовища.

2.Етап залучення. Суб'єкти господарювання починають розробляти внутрішню політику, спрямовану на активніше залучення працівників і менеджменту до суспільно значущих ініціатив, які виходять за межі обов'язкового дотримання законодавства. На цьому етапі політика корпоративного громадянства стає більш всеосяжною, проводяться регулярні зустрічі та консультації зі стейкхолдерами, а також участь у профільних форумах і публікаціях.

3.Інноваційний етап. Підприємства впроваджують більш комплексні та цілеспрямовані політики корпоративного громадянства. Досягається це через системні консультації з акціонерами та стейкхолдерами, активну участь у громадських форумах і розробку інноваційних підходів до реалізації соціальних ініціатив.

4.Інтегрований етап. Громадська діяльність компанії стає формалізованою і органічно інтегрується в повсякденну операційну діяльність. Ефективність соціальних ініціатив постійно контролюється і коригується відповідно до загальних стратегічних цілей підприємства.

5.Трансформаційний етап. На найвищому етапі розвитку корпоративне громадянство стає невід'ємною частиною загальної стратегії компанії. Воно сприяє зростанню продажів, виходу на нові ринки, залученню висококваліфікованих фахівців, зниженню вартості капіталу, формуванню емоційного зв'язку зі споживачами та підвищенню лояльності до бренду. На цьому етапі економічна та соціальна діяльність компанії є взаємопов'язаними елементами єдиного операційного процесу.

Корпоративне громадянство трактується як стратегія бізнесу, що формує цінності, спрямовані на взаємодію компанії із суспільством [102].

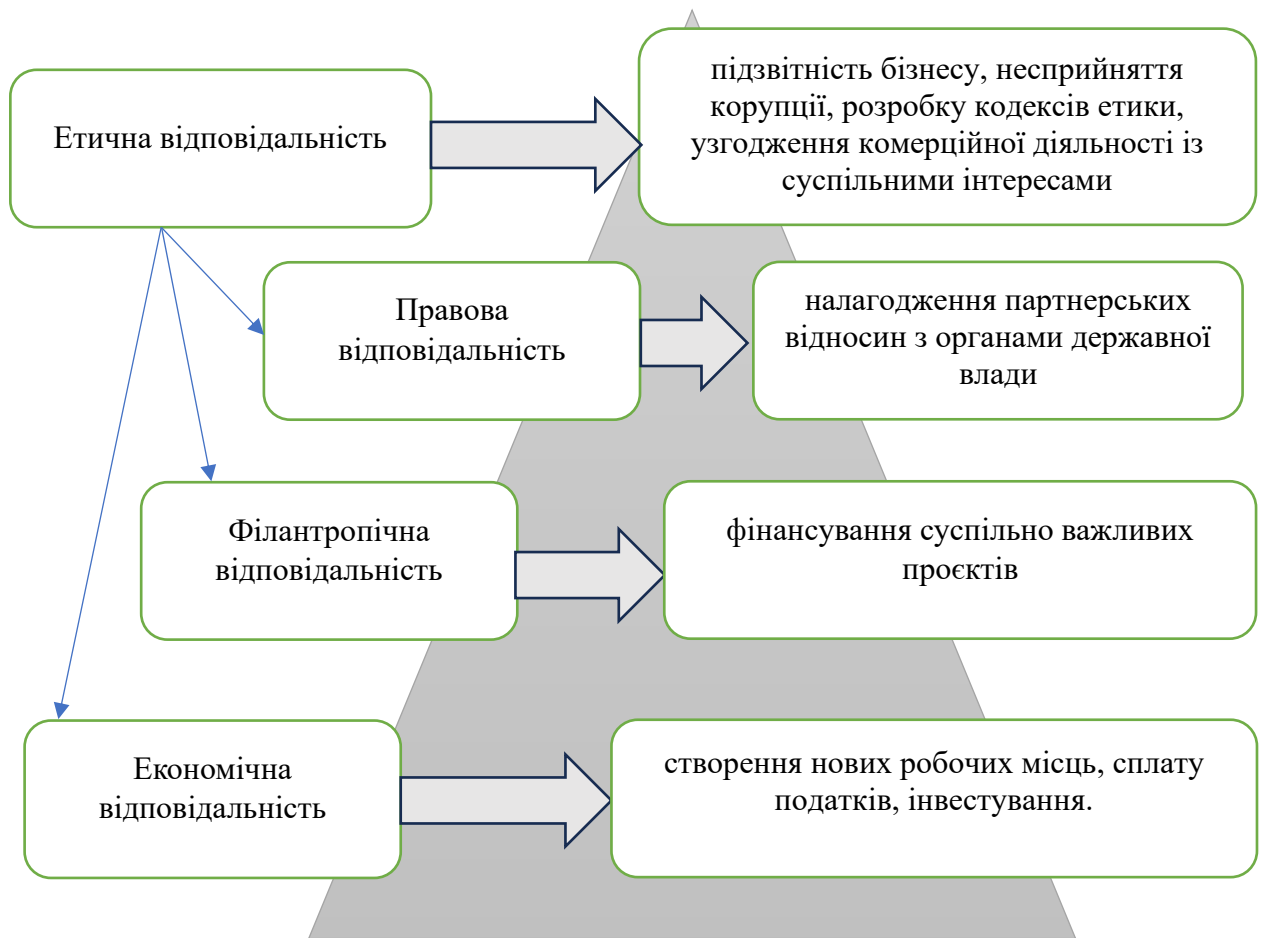


Рисунок 1.3. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності

В. Візера

**Джерело: узагальнено автором за [36]*

У 1990 роках широкого поширення набуває концепція корпоративного сталого розвитку. Саме в цей період сформувалася концепція потрійного критерію Джона Елкінгтона, яка розширила уявлення про корпоративну соціальну відповідальність через поєднання трьох цілей розвитку: економічної, соціальної та екологічної [103].

У 2006 році Вейн Візер адаптував піраміду А. Керролла до контексту країн, що розвиваються, запропонувавши модифіковану модель, у якій філантропічна відповідальність посідає друге місце після економічної, а правова та етична - нижчі позиції [36].

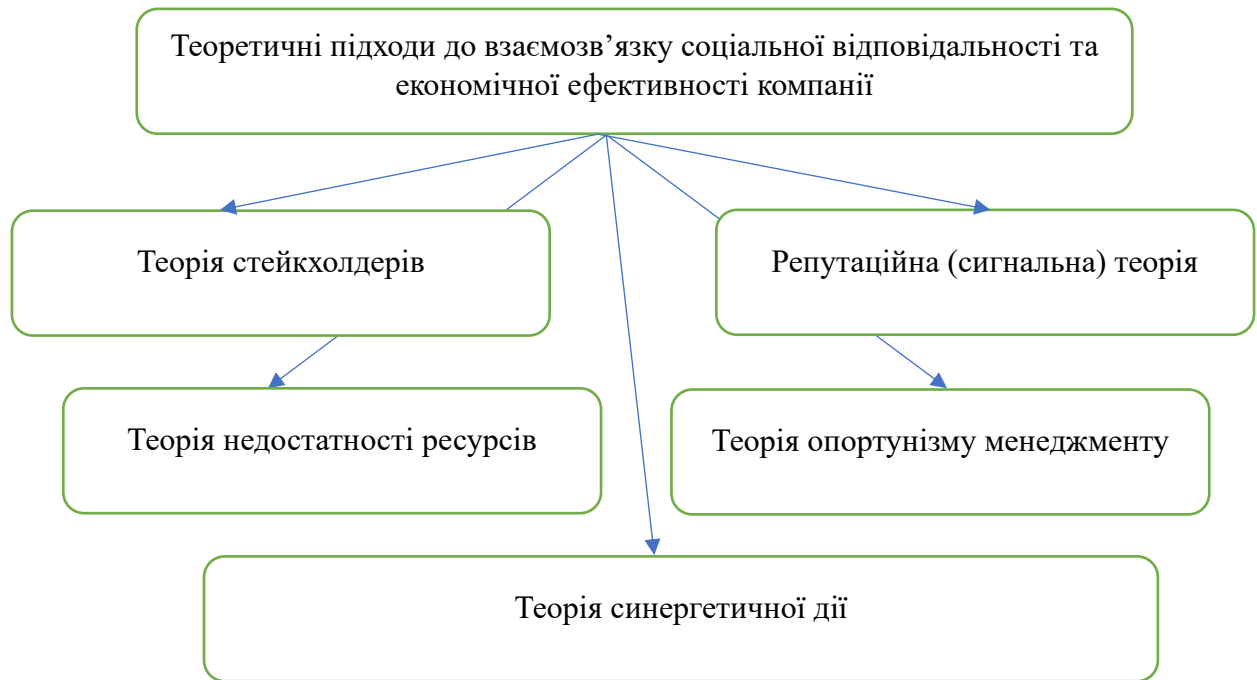


Рисунок 1.4. Теоретичні підходи до взаємозв'язку соціальної відповідальності та економічної ефективності компанії

**Джерело: узагальнено автором за [102; 57]*

Згідно з його дослідженням, порядок пріоритетів у африканських країнах відрізняється від американської моделі: економічна відповідальність залишається на першому місці, проте друге місце посідає філантропічна відповідальність (через високі соціальні потреби та очікування громад), за нею йдуть правова та етична відповідальності (які часто сприймаються як менш пріоритетні через слабкість інститутів).

Варто зауважити, що у науковій літературі також виділяють ряд теоретичних підходів до взаємозв'язку соціальної відповідальності та фінансової ефективності компаній. Ці підходи пояснюють, чому та як інвестиції в соціальну відповідальність можуть впливати (позитивно, негативно чи нейтрально) на фінансові результати суб'єктів господарювання, а також розкривають механізми такого взаємозв'язку (рис. 1.4).

Тобто до 2020 р. соціальна відповідальність бізнесу була концепцією, яка мала близько 80 дефініцій [57].

Відсутність консенсусу в науковому співтоваристві та бізнес-практиці спонукала до пошуку універсальних стандартів.

Важливим сучасним підходом до розуміння відповідальності суб'єктів господарювання є нова наративна модель бізнесу, розроблена Е. Фріменом, К. Мартін та Б. Пармаром. Автори пропонують перейти від традиційної історії бізнесу, зосередженої виключно на максимізації прибутку, до «нової історії» - відповідального бізнесу без штучних компромісів. Ця модель базується на принципі «AND» («І»), який дозволяє поєднувати, а не протиставляти економічні та етичні цілі [11].

Ключові ідеї, які розкривають природу сучасного бізнесу, трактуючи його як відповідальний та етичний, наведено на рисунку 1.5.

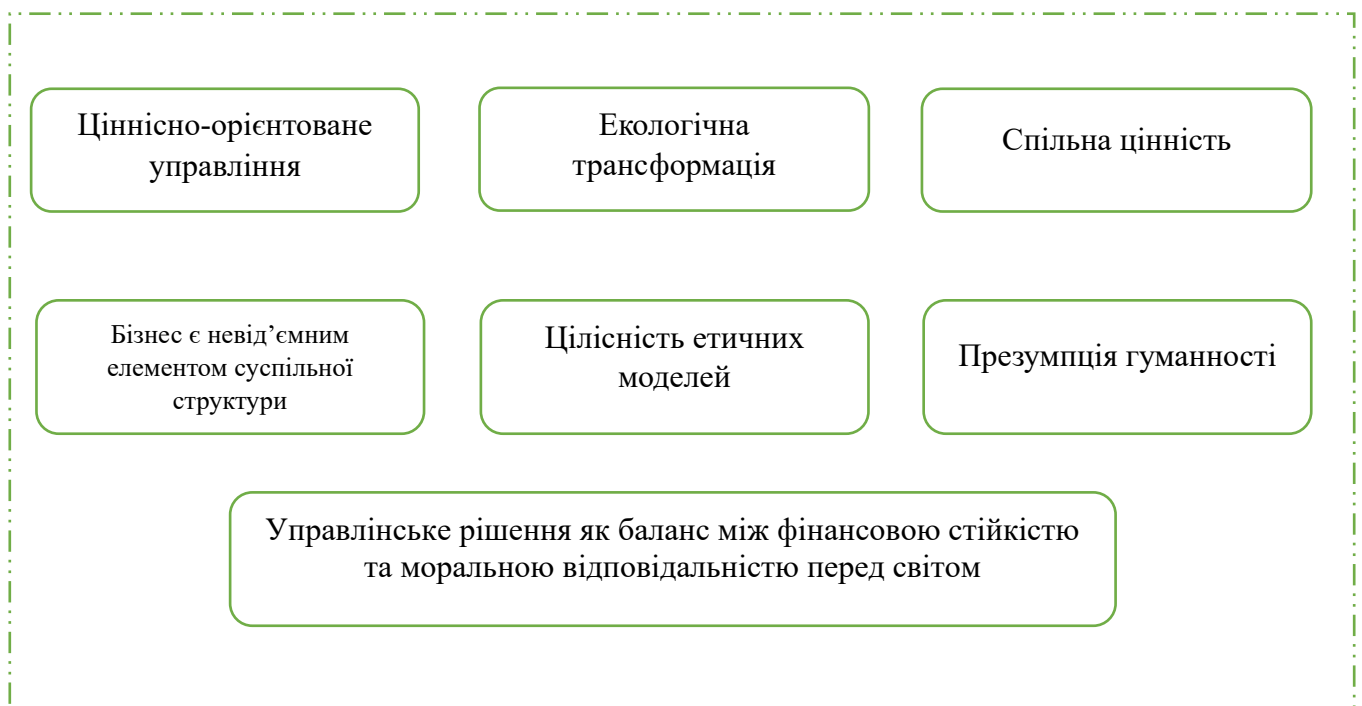


Рисунок 1.5. Ключові ідеї сучасної концепції відповідального та етичного бізнесу за Е. Фріменом, К. Мартін та Б. Пармаром

**Джерело: узагальнено автором за [11]*

Зокрема, серед сучасних модифікацій і напрямів розвитку концепції соціальної відповідальності бізнесу можна виділити такі ключові напрями: екологічна соціальна відповідальність (Environmental CSR);

соціально відповідальний маркетинг (Socially Responsible Marketing);
соціально відповідальне інвестування (Socially Responsible Investment - SRI);
залучення зацікавлених сторін (Stakeholder Engagement);
корпоративна підзвітність (Corporate Accountability);
політична корпоративна соціальна відповідальність (Political Corporate Social Responsibility - PCSR);
створення спільних цінностей (Creating Shared Value - CSV).

При чому, основою всіх моделей соціальної відповідальності виступає економічна відповідальність суб'єктів господарювання.

Варто зауважити, що останнім часом спостерігається інтенсифікація уваги суспільства до екологічної відповідальності суб'єктів господарювання. Такий акцент, в першу чергу, пов'язаний зі зростанням ризиків техногенного характеру та загрозами глобальної екологічної дестабілізації. Даний концепт передбачає перехід від пасивного дотримання екологічних норм до формування екологічноорієнтованих стратегій і реалізації корпоративних природоохоронних програм.

Важливо зазначити, що класична корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) більш притаманна великим компаніям (з ресурсами для системних програм, фондів, звітності ESG), тоді як для малого та середнього бізнесу характерніші інтегровані, неформальні або гібридні підходи, де економічна, соціальна та екологічна складові тісно переплітаються в повсякденній діяльності. При чому, кожна з яких має свої особливості впровадження.

Таким чином, аналіз генезису та еволюції концепції відповідальності суб'єктів господарювання показав, що сучасний етап розвитку теорії характеризується інтеграцією принципів сталого розвитку, стейкхолдерського підходу та ESG-критеріїв. Зокрема, упровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу забезпечує суб'єктам господарювання низку

суттєвих переваг, які сприяють підвищенню їхньої економічної ефективності, розширенню ринків збуту та довгостроковій конкурентоспроможності.

1.2. Закордонний досвід упровадження моделей соціальної відповідальності бізнесу

Науковий дискурс щодо впровадження моделей соціальної відповідальності бізнесу ґрунтується на виокремленні регіональної специфіки, їх кількісної ідентифікації та хронології формування. Так, традиційно їх групують навколо трьох макромоделей: американської, європейської та азійської (японської). Окремі дослідники наводять розгладжену класифікацію, виокремлюючи до семи та більше специфічних типів: британської, континентальної, скандинавської, африканської, середземноморської, латиноамериканської тощо [53].

Американська модель концепції соціальної відповідальності бізнесу посідає особливе місце в науковому дискурсі завдяки своїй історичній першості та глибокій інтеграції в специфіці національного контексту. Вона сформувалася в умовах «вільного ринку», протестантської етики та ідеології «американської мрії», що підкреслювали індивідуальну ініціативу, підприємницьку свободу та особисту відповідальність за суспільний добробут.

Важливим елементом американської моделі концепції соціальної відповідальності є розвинена інфраструктура участі бізнесу в соціальній підтримці суспільства. Значна кількість корпоративних фондів, створених великими компаніями, спеціалізується на системному вирішенні соціальних викликів за рахунок приватних коштів. Серед пріоритетних напрямів: освіта, охорона здоров'я, екологічні проекти, розвиток громад та підтримка наукових досліджень тощо. Ці фонди функціонують як професійні інституції, що застосовують бізнес-підходи до благодійності, оцінюють ефективність інвестицій і прагнуть вимірюваних результатів. Прикладами слугують

історичні фонди Рокфеллера, Карнегі та Форда, які заклали традицію масштабної стратегічної філантропії ще на початку ХХ століття.

Таблиця 1.2. Специфічні риси американської моделі корпоративної соціальної відповідальності

Специфічна риса	Короткий опис та наслідки для бізнесу
Добровільний характер	Ініціативи бізнесу є добровільними, а не обов'язковими за законом; сприяє інноваціям у соціальних програмах
Чітко окреслені напрями	Діяльність фокусується на конкретних проектах з вимірюваними результатами
Контроль за використанням коштів	Підприємства вимагають звітності та ефективності, застосовуючи бізнес-підходи до благодійності
Державне заохочення замість регулювання	Держава стимулює через податкові пільги, а не жорсткі норми
Філантропічний ухил	Переважання благодійності, меценатства та спонсорства (освіта, культура, охорона здоров'я)
Локальний та регіональний фокус	Основна увага - на підтримці місцевих громад, а не на глобальних ініціативах

**Джерело: узагальнено автором за [58]*

Вибираючи американський підхід до корпоративної соціальної відповідальності, бізнес-структурам варто забезпечити тісну співпрацю з місцевими органами влади, громадськими установами та місцевим населенням під час визначення напрямів соціальних інвестицій. Крім того, обов'язковим елементом є системний моніторинг ефективності цих інвестицій. Такий підхід графічно можна представити у вигляді циклічної моделі (рис. 1.6).

Прикладом запровадження американської моделі соціальної відповідальності може слугувати компанія виробництва одягу Patagonia, яка з 1985 року до теперішнього часу віддає 1% від річного обсягу продажів (або близько 10% від прибутку) некомерційним благодійним організаціям, які сприяють збереженню навколишнього середовища та сталому розвитку [25]. Зокрема, в 2018 році після податкової реформи пожертвувала \$10 млн на охорону природи. Компанія також запровадила програму «Worn Wear»

(ремонт і переробка одягу) та стала першою компанією в Каліфорнії, яка передала весь свій бізнес у траст для боротьби зі зміною клімату [25].

Іншим ілюстративним прикладом є компанія Google, яка через Google.org реалізує масштабні програми в галузі освіти, охорони здоров'я та боротьби з кліматичними змінами, інвестуючи щорічно сотні мільйонів доларів і поєднуючи філантропію з технологічними інноваціями [13]. Дискусійним моментом залишається критика американської моделі щодо «greenwashing» (термін з'явився у 1980-х роках і спочатку стосувався компаній, які витрачали більше коштів на «зелену» рекламу, ніж на реальні екологічні заходи) та пріоритету акціонерної вартості над інтересами стейкхолдерів, що іноді призводить до фрагментарності соціальних ініціатив [12; 30].

Європейський підхід до соціальної відповідальності суттєво відрізняється від американського, насамперед через активну регуляторну роль держави. Якщо в американській моделі має переважно добровільний характер і є результатом самостійного вибору компанії, то в Європі вона глибоко інтегрована в загальну стратегію та розглядається як обов'язковий елемент конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Європейська модель соціальної відповідальності бізнесу може бути охарактеризована як механізм досягнення підприємствами власних економічних цілей в умовах жорсткого державного та суспільного регулювання і контролю. Вона орієнтована переважно на три ключові сфери: економіку, ринок праці та екологію. Типовими об'єктами соціальних інвестицій виступають розвиток людського капіталу, соціальне страхування, захист прав людини, підтримка науки й освіти, а також природоохоронна діяльність [48].

Важливо зазначити, що сучасним дискусійним моментом є перехід від добровільної до обов'язкової нефінансова звітність про сталий розвиток для великих компаній, що регламентується Директивою CSRD 2022/2464 [6]. Тобто директива вимагає розкриття інформації про екологічний та соціальний вплив своєї діяльності.

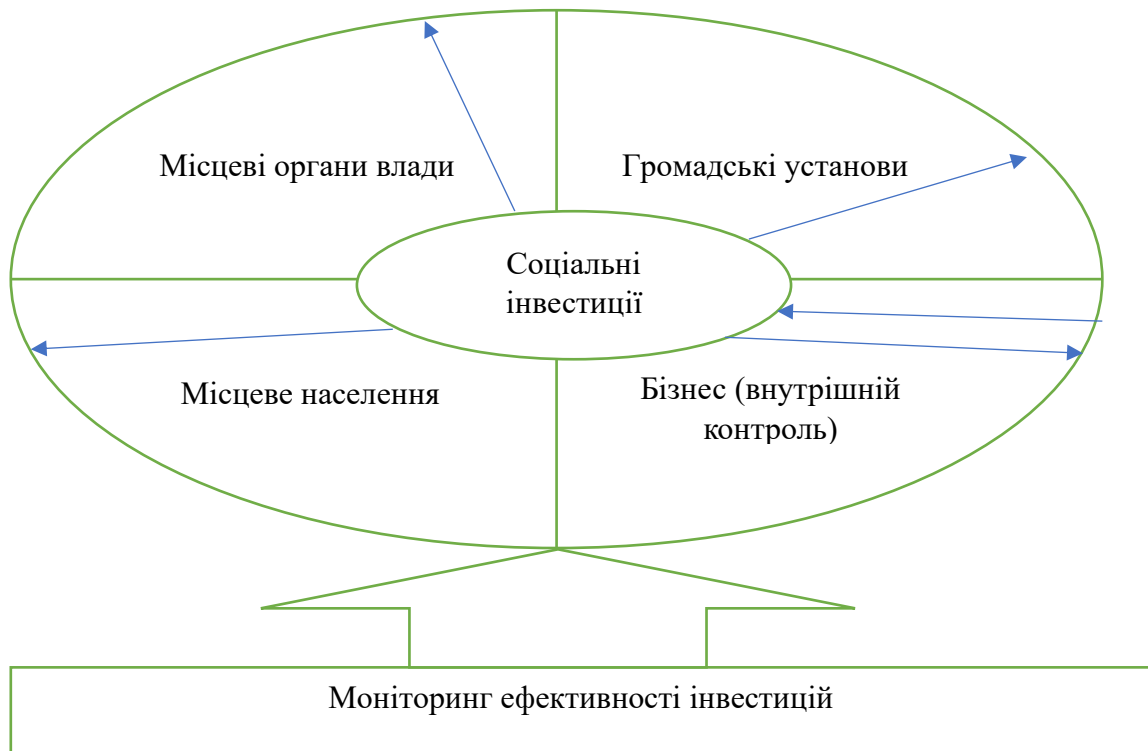


Рисунок 1.6. Механізм впровадження соціальних інвестицій в американській моделі соціальної відповідальності бізнесу

**Джерело: узагальнено автором за [48]*

Успішним прикладом ефективного впровадження принципів соціальної відповідальності у Європі є Швеція. а результатами Responsible Competitiveness Index, опублікованого міжнародним Центром AccountAbility, Швеція неодноразово визнавалася однією з найбільш конкурентоспроможних країн у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Зокрема, Шведські компанії демонструють високий рівень інтеграції соціальної відповідальності у свою діяльність. Зокрема, компанія H&M ще у 1997 році затвердила корпоративний кодекс поведінки, розроблений на основі Конвенції ООН про права дитини та Декларації МОП про основні принципи і права у сфері праці. Цей кодекс поширюється майже на 700 постачальників і субпідрядників компанії в Азії та Європі і включає вимоги щодо створення належних умов праці, дотримання норм пожежної безпеки та захисту трудових прав працівників [14]. Компанія Ericsson однією з перших приєдналася до UN

Global Compact; її стратегія КСВ базується на захисті прав людини, свободі профспілок, екологічному менеджменті та запобіганні корупції [9].

Світовий меблевий бренд ІКЕА також запровадив власний кодекс корпоративної поведінки, який гарантує соціально відповідальне виробництво з урахуванням соціокультурних особливостей і традицій країн-партнерів та територій розташування виробничих потужностей [15]

Британська модель соціальної відповідальності бізнесу займає проміжне місце між американським та європейським підходами, представляючи їхній своєрідний симбіоз. Вона поєднує високу ініціативність і самостійність бізнесу у виборі сфер та форм соціальної діяльності, характерну для американської моделі, з активною участю держави та інститутів громадянського суспільства у визначенні пріоритетів і координації корпоративних соціальних інвестицій, що притаманно європейському підходу.

Таблиця 1.3. Специфічні риси британської моделі корпоративної соціальної відповідальності

Специфічна риса	Короткий опис та наслідки для бізнесу
Увага фінансового сектору	Активний розвиток соціально відповідальних інвестиційних фондів і продуктів
Роль засобів масової інформації	Популяризація найкращих практик соціальної відповідальності через індекси та рейтинги у провідних виданнях
Розвиток консалтингових послуг	Широке поширення незалежних консалтингових послуг у сфері соціальної відповідальності
Бізнес-освіта	Високий рівень розвитку навчальних курсів і програм з соціальної відповідальності, що перевищує показники більшості європейських країн
Партнерство держави і бізнесу	Ефективна співпраця уряду та приватного сектору через співфінансування, податкові заохочення та спільні ініціативи

**Джерело: узагальнено автором за [58;48]*

Прикладом є глобальна компанія з виробництва споживчих товарів Unilever, яка поєднуючи комерційні цілі з соціальними реалізує

корпоративний план зменшення екологічного сліду, підвищення добробуту працівників і споживачів (Sustainable Living) [35].

Азійська модель корпоративної соціальної відповідальності вирізняється значним впливом державних інститутів та глибоким укоріненням у національних культурних традиціях. На відміну від американської моделі, орієнтованої на ринкову добровільність і філантропію, або європейської, що спирається на законодавче регулювання та стейкхолдерське партнерство, азійський підхід характеризується активною роллю уряду в формуванні напрямів соціально відповідальної поведінки бізнесу та сильним впливом колективістських культурних цінностей [48].

Однією з ключових особливостей азійської моделі є традиційне сприйняття компанії як розширеної сім'ї.

Працівник розглядається не лише як найманий працівник, а як повноправний член цієї «родини», причому його обов'язки та права виходять далеко за межі формальних трудових відносин. У свою чергу, корпорація бере на себе зобов'язання щодо довгострокової підтримки працівника протягом усього його життя. Така підтримка включає надання допомоги в придбанні житла, матеріальну допомогу при народженні дитини, сприяння отриманню вищої освіти (навчання в університеті), а також забезпечення корпоративних пенсійних виплат.

Такий партнерський підхід ґрунтується на принципах взаємної відданості, довгострокової турботи про персонал і гармонійного поєднання інтересів працівника та компанії. Такий підхід, як правило, характерний для країн Східної Азії, зокрема Японії, Південної Кореї та частково Китаю.

Прикладом упровадження такої моделі в діяльності компанії є Toyota, яка через Toyota Way та програми «Kaizen» інтегрує соціальну відповідальність у виробничі процеси, забезпечуючи довічний найм і розвиток працівників [34].

Азійська модель соціальної відповідальності активно підтримується через регулярне проведення міжнародних і регіональних конференцій, форумів та інших заходів, присвячених обміну досвідом, обговоренню

інновацій і розробленню довгострокових стратегій сталого розвитку бізнесу в регіоні.

Основні характеристики азійської моделі соціальної відповідальності можна сформулювати таким чином (рис. 1.7):



Рисунок 1.7. Основні характеристики азійської моделі соціальної відповідальності

**Джерело: узагальнено автором за [58;48]*

Таким чином, азійську модель соціальної відповідальності бізнесу не можна розглядати як вияв суто добровільної ініціативи компанії, на відміну від країн англо-саксонської традиції.

У Німеччині та низці інших європейських країн (континентальна) право працівників на участь в управлінні підприємством, обов'язкове медичне страхування, пенсійне забезпечення та природоохоронна діяльність підприємств закріплені на законодавчому рівні. Натомість у Японії подібні практики не мають формального законодавчого закріплення і базуються переважно на глибоких культурних традиціях та неписаних нормах корпоративної етики.

Прикладом є BMW Group, яка з 1970-х років в організаційній структурі має Environmental Officer і активно знижує викиди, розвиває електромобільність та підтримує соціальні програми для працівників і громад [2]. Компанія Volkswagen Group (попри відомі кризи) реалізує масштабні програми сталого розвитку на всіх виробничих майданчиках, координує екологічні ініціативи з місцевими стейкхолдерами [37].

Канадська модель соціальної відповідальності виникла як результат синтезу кращих світових практик (США, Європи та Австралії), адаптованих під досвід найбільш прогресивних національних підприємств. Її розробка базувалася на глибокому аналізі фінансової та соціальної успішності компаній протягом 3–5 років. Стратегічний фокус моделі спрямований на безкомпромісну якість продукту та високі стандарти безпеки праці, а її структуру визначають чотири вектори:

- відбір персоналу на конкурентних засадах;
- чітко сформована стратегія корпоративної відповідальності;
- орієнтація на капіталізацію та примноження вартості;
- впровадження інноваційних форматів економічної активності [82].

Середземноморська (латинська) модель (Італія, Іспанія, Греція, Португалія, частково Франція) вирізняється нижчим рівнем формалізації соціальної відповідальності, сильним впливом сімейного бізнесу, громади та

держави. Тут соціальна відповідальність часто реалізується через неформальні мережі та патерналістські практики, з акцентом на соціальну стабільність і підтримку місцевих громад.

Африканська модель (зокрема, у Південній Африці) формується в постколоніальному контексті і часто пов'язана з економічними програмами, боротьбою з бідністю, освітою та розвитком громад. Значну роль відіграють іноземні компанії та державне регулювання трансформації. Наприклад, програми Black Economic Empowerment у Південній Африці.

Важливо зазначити, що у сучасній теорії та практиці моделі соціальної відповідальності традиційно поділяють на два основних типи залежно від форми їх реалізації - explicit КСВ (явна, відкрита) та implicit КСВ (неявна, інституціоналізована). Цей поділ, запропонований Маттеном і Муном [7], дозволяє чітко зрозуміти відмінності між регіональними підходами.

Таблиця 1.4. Матрична класифікація моделей соціальної відповідальності за роллю держави

Типи моделей соціальної відповідальності	Низька роль держави (переважно добровільний та ринковий підхід)	Висока роль держави (регуляторний та координаційний підхід)
Explicit КСВ (явна, добровільна)	Американська Британська	-
Implicit КСВ (неявна, інституціоналізована)	Канадська	Континентальна (німецька) Скандинавська (нордична) Азійська (японська) Середземноморська Африканська

**Джерело: узагальнено автором*

Таким чином, закордонний досвід свідчить про значну варіативність моделей соціальної відповідальності бізнесу, зумовлену історичними, культурними, інституційними та економічними чинниками. Порівняльний аналіз основних макромоделей соціальної відповідальності бізнесу (СВБ)

дозволяє виокремити їхні ключові відмінності за низкою суттєвих критеріїв (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Порівняльна характеристика основних макромоделей соціальної відповідальності бізнесу

Модель	Позитивні аспекти	Дискусійні / критичні аспекти	Актуальні виклики
Американська	Інноваційність, ефективність, вимірюваність	Greenwashing, пріоритет акціонерів, фрагментарність	ESG-інвестування vs короткостроковий тиск
Європейська	Системність, законодавча захищеність	Бюрократичне навантаження, зниження конкурентоспроможності	Впровадження CSRD, подвійна суттєвість
Британська	Баланс добровільності та регулювання	«Рейтингова гонка», поверхова видимість	Пост-Brexit адаптація
Азійська	Довгостроковість, лояльність персоналу	Патерналізм, обмежена гнучкість, інструменталізація державою	Глобалізація та тиск західних стандартів

**Джерело: узагальнено автором*

Американська модель характеризується низькою роллю держави, яка обмежується переважно податковим стимулюванням, а не жорстким регулюванням. Домінуючим типом є *explicit* КСВ (явна, добровільна соціальна відповідальність), що реалізується через філантропію та стратегічні соціальні інвестиції. Основна мотивація полягає у поєднанні благодійності зі стратегічною вигодою для компанії. Головний фокус спрямовано на освіту, охорону здоров'я та підтримку місцевих громад. Реалізація відбувається переважно через корпоративні фонди та професійну благодійність. При цьому CSR розглядається як діяльність, що не повинна знижувати прибутковість бізнесу.

Європейська (континентальна) модель, навпаки, вирізняється високою роллю держави та значним регуляторним впливом. Тут переважає *implicit* КСВ (неявна, інституціоналізована форма соціальної відповідальності), інтегрована в законодавчі вимоги та систему соціального партнерства. Домінуючою

мотивацією є сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Основний фокус спрямований на захист прав людини, екологічну безпеку та ринок праці. Форма реалізації ґрунтується на законодавчих нормах і обов'язковій нефінансовій звітності. КСВ сприймається як невід'ємний елемент довгострокової конкурентоспроможності.

Азійська модель (японська та корейська) також демонструє високу роль держави, проте реалізує її переважно через стратегічне керівництво та національні програми, а не жорстке регулювання. Тип КСВ є переважно *implicit* з елементами *explicit*. Домінуюча мотивація базується на принципах гармонії, колективізму та довгострокової лояльності. Центральним фокусом є ставлення до працівника як до члена «розширеної сім'ї». Реалізація відбувається через потужну корпоративну культуру та традиційні практики. СВБ розглядається як інвестиція в довгострокову стабільність і соціальну згуртованість.

Для України, яка рухається європейським вектором, особливо цінним є поєднання регуляторних механізмів європейських моделей із стратегічною добровільністю американського підходу та довгостроковою орієнтацією азійської моделі.

1.3. Особливості упровадження принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктами малого та середнього бізнесу в Україні

У попередньому підрозділі дисертаційної роботи було досліджено особливості впровадження корпоративної соціальної відповідальності різних моделей глобальними компаніями. Варто зауважити, що на відміну від корпорацій, де корпоративна соціальна відповідальність інтегрується в стратегічне управління через спеціалізовані підрозділи, нефінансову звітність

та формалізовані політики, соціальна відповідальність суб'єктів малого та середнього бізнесу має низку суттєвих особливостей.

Українській досвід свідчить про те, що до 2022 лише незначна частка підприємств (незалежно від розміру) системно використовувала принципи корпоративної соціальної відповідальності у своїх стратегіях розвитку. Водночас вирішення гострих соціальних проблем українського суспільства, з одного боку, та успішна інтеграція вітчизняного бізнесу в міжнародні ринки - з іншого, можливе лише за умови послідовної реалізації принципів соціальної відповідальності в стратегіях підприємств. До цього процесу необхідно залучати не лише великий національний бізнес, а й суб'єкти малого та середнього підприємництва, які наразі ще недостатньо ознайомлені з цією концепцією.

Саме мікро- малі та середні підприємства сьогодні відіграють визначальну роль у розвитку національної економіки України. Вони становлять 99,98 % усіх суб'єктів господарювання, забезпечують близько 74 % робочих місць і створюють понад 64 % доданої вартості в економіці. Суб'єкти малого та середнього підприємництва є основним джерелом наповнення бюджету, формування конкурентного середовища та задоволення внутрішнього попиту на товари і послуги. Особливо важливою є їхня висока мобільність і здатність швидко адаптуватися до динамічних змін ринкового та суспільно-політичного середовища [42; 104].

Згідно з традиційним підходом, соціальна відповідальність суб'єктів малого та середнього бізнесу реалізується через створення комфортних і безпечних умов праці, забезпечення гідної заробітної плати, своєчасну сплату податків, виробництво якісної продукції чи послуг, а також через благодійну діяльність. Крім виконання підприємницької функції, малий і середній бізнес повинен характеризуватися суспільною корисністю [42].

Проте, варто зауважити, що на відміну від великих компаній, упровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності має низку суттєвих особливостей. Вона переважно носить неформальний,

персоніфікований характер, залежить від особистих переконань власника та обмежених ресурсів суб'єктів господарювання. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності на рівні корпоративної культури є складним завданням через відсутність розвиненої організаційної структури, брак спеціалізованого менеджменту та високий тиск повсякденних операційних витрат. Досить часто принципи корпоративної соціальної відповідальності ототожнюються з разовою благодійністю чи дотриманням законодавства, а не з системною стратегією сталого розвитку.

Так, результати дослідження у попередніх підрозділах дисертаційної роботи дозволяють виділити ключові напрямки соціальної відповідальності, які реалізуються великим бізнесом у процесі управління. До них належать:

- задоволення потреб споживачів;

- задоволення інтересів і вимог працівників корпорації;

- забезпечення стабільної заробітної плати, надання додаткового соціального та медичного обслуговування працівникам і членам їхніх родин, а також дотримання вимог охорони праці;

- охорона довкілля та дбайливе ставлення до природних ресурсів;

- створення нових робочих місць і сприяння вирішенню проблем безробіття та бідності;

- сприяння підвищенню рівня освіти населення;

- дотримання принципу «розумної достатності» у реалізації корпоративних цілей;

- надання допомоги працівникам у кризових ситуаціях;

- участь у запобіганні та подоланні кризових ситуацій на відповідній території;

- меценатство та благодійна діяльність тощо [42].

Соціальна відповідальність мікро- малого та середнього бізнесу є значно вужчою за змістом і формами прояву порівняно з великими корпораціями. Для мікро- малого та середнього бізнесу, які працюють безпосередньо на

споживчому ринку, вона насамперед проявляється в етичному ставленні до споживачів і включає:

відповідність фактичної якості товару або послуги заявленим характеристикам;

відсутність маніпуляцій з інформацією про продукт;

достовірну та чесну рекламу;

своєчасну сплату податків;

створення комфортних і безпечних умов праці для працівників;

забезпечення гідної заробітної плати;

здійснення благодійної діяльності тощо.

Для суб'єктів мікро- малого та середнього підприємництва, які співпрацюють з великим бізнесом і включені до його виробничого ланцюга, соціальна відповідальність переважно полягає в дотриманні цінностей і стандартів компаній-партнерів [42].

У зв'язку з цим, важливим науковим завданням стає дослідження щодо переваг та недоліків кожної зі складових корпоративної соціальної відповідальності: економічної, соціальної та екологічної у контексті діяльності суб'єктів мікро- малого та середнього бізнесу. Також, слід зазначити, що в концепції соціальної відповідальності суб'єктів мікро- малого та середнього бізнесу питання їхньої взаємодії зі споживачами та великим бізнесом доцільно розглядати окремо.

Особливу наукову зацікавленість у контексті управління соціо-еколого-економічною відповідальністю суб'єктів мікро- малого та середнього бізнесу викликає концепція потрійного результату (англ. triple bottom line, TBL). Ця концепція, запропонована Д. Елкінгтоном, відображає інтеграцію трьох ключових аспектів діяльності підприємств: фінансово-економічного, соціального та екологічного. Вона відома також як модель «3Р»: Люди, Планета, Прибуток (People, Planet, Profit).

Однією з головних проблем практичного застосування концепції потрійного результату (TBL) є відсутність уніфікованої системи вимірювання

для трьох її компонентів. Якщо економічні (фінансові) показники легко виражаються в грошовому еквіваленті та відображаються у фінансовій звітності, то оцінка соціального та екологічного впливу стикається зі значними методологічними труднощами через брак стандартизованих індикаторів і одиниць виміру (рис. 1.8.).

Економічна відповідальність є базовим і найважливішим компонентом корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів мікро- малого та середнього бізнесу. Зокрема, відповідно до класичної моделі А. Керолла [3], економічна відповідальність полягає у забезпеченні прибутковості підприємства, створенні робочих місць, сплаті податків, виробництві якісної продукції/послуг та дотриманні принципів чесної конкуренції.

У науковій літературі виділяють два основні підходи до визначення економічної відповідальності мікро- малого та середнього бізнесу. Традиційний (вузький) підхід розглядає її переважно як забезпечення власної економічної стійкості та максимізацію прибутку в межах чинного законодавства. У цьому контексті економічна відповідальність ототожнюється з підприємницькою функцією бізнесу: своєчасна сплата податків, створення робочих місць, виплата гідної заробітної плати та задоволення ринкового попиту.

Широкий (інтегративний) підхід, трактує економічну відповідальність як стратегічний елемент сталого розвитку. Тут вона включає не лише щорічне отримання прибутку, а й довгостроковий внесок у місцевий та національний економічний розвиток: збереження та створення додаткових робочих місць, формування середнього класу, сприяння справедливому розподілу доходів, підтримку локальних ланцюгів постачання та легалізацію тіньових доходів.

Варто зауважити, що під час повномасштабної війни в Україні багато мікро-малих і середніх підприємств продовжували створювати робочі місця та підтримувати місцеві громади. Станом на кінець 2023 року майже 91 % підприємств сектору мікро та малого бізнесу відновили роботу. У жовтні 2023

року лише 9,6 % компаній, які призупинили діяльність, перебували під ризиком повного закриття [104].

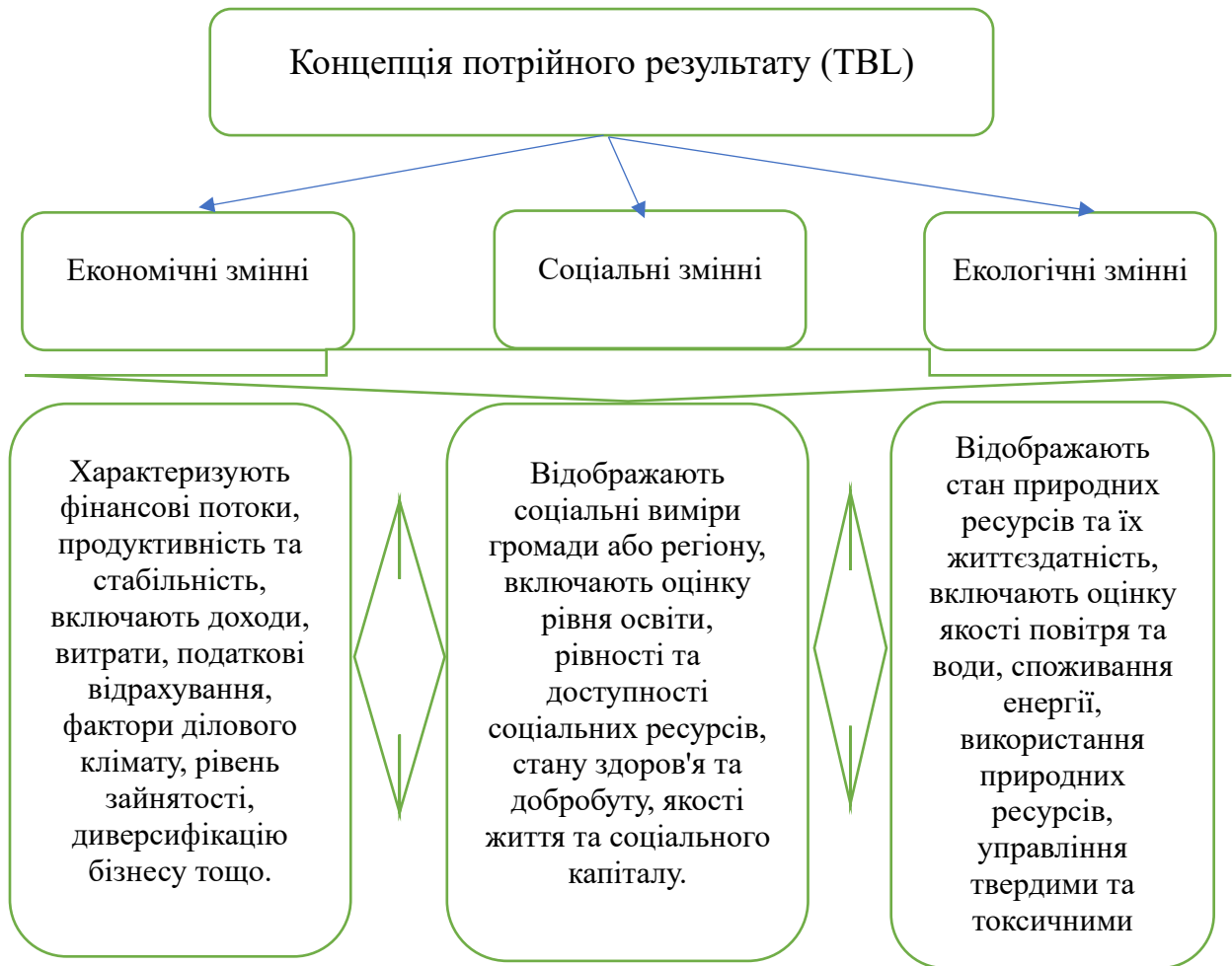


Рисунок 1.8. Виміри сталого розвитку: концепції потрійного результату (TBL)

**Джерело: розроблено автором за Д. Елкінгтоном*

Також важливо зазначити, що більшість мікро та малих підприємств в Україні свідомо утримувалися від додаткове скорочення персоналу у 2022-2023 роках, розглядаючи збереження робочої сили як стратегічну основу майбутнього відновлення економіки. Так, за результатами опитування проведеного Центром економічного відновлення спільно з UNDP у грудні 2023 – січні 2024 року переважна більшість респондентів заявили про поступове відновлення зайнятості [104]. При цьому, найсуттєвішою

перешкодою в діяльності суб'єктів мікро та малого підприємництва, за результатами опитування, є непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку - її зазначили 58,3 % респондентів. На другому місці - непередбачувані дії держави, які можуть погіршити стан бізнесу (50,7 %). Третє місце посідає відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку (49,4 %). Ці три фактори відображають переважання зовнішніх, макроекономічних і безпекових ризиків, які безпосередньо впливають на економічну стійкість суб'єктів мікро-малого та середнього бізнесу.

Значну вагу має також відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (42,1 %). Ця проблема тісно пов'язана з мобілізацією, трудовою міграцією та демографічними втратами, спричиненими війною, і прямо свідчить про обмеження людського капіталу - одного з ключових елементів економічної відповідальності бізнесу.

Інші суттєві бар'єри включають:

відсутність достатнього капіталу (33,0 %);

перешкоди з боку регуляторних та фіскальних органів (25,4 %);

демпінг конкурентів і загальне зниження прибутковості на ринку (22,7 %);

недоступність кредитних коштів, зокрема програм типу «5-7-9» (22,0 %);

високі податки та збори (20,7 %).

Менш поширеними, але все ж помітними є проблеми логістики (18,5 %), втоми власника/керівництва (16,5 %), недоступності грантових програм (15,4 %) та відсутності державної підтримки на рівні громад і центральної влади.

Одним із суттєвих обмежень економічної відповідальності суб'єктів малого та середнього бізнесу є низький рівень їхньої участі у зовнішньоекономічній діяльності. Понад 71 % компаній не залучені до ланцюгів постачання міжнародних компаній, а 57,2 % мікро, малих та середніх підприємств працюють виключно на внутрішньому ринку. Лише 17,9 % малих і середніх підприємств України експортують свою продукцію. При цьому

товари, які вони традиційно постачають на зовнішні ринки, здебільшого є низькорентабельними продуктами з низькою доданою вартістю (переважно сировинна або напівсировинна продукція агропромислового комплексу, деревина, базові металовироби тощо). Також важливо зазначити, що лише 8 % респондентів висловили готовність розпочати експортну діяльність у найближчій перспективі [104].

Також суттєвим обмеженням забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів малого та середнього бізнесу є низький рівень інвестицій в інновації. Так, за даними Світового банку, українські малі та середні підприємства інвестують у дослідження та розробки (НДДКР) утричі менше, ніж європейські. Це значною мірою зумовлено обмеженістю фінансових і кадрових ресурсів, а також недостатньою співпрацею між науковими установами та реальним сектором економіки [104].

Підтвердженням обмеженості фінансових ресурсів суб'єктів мікро-, малого та середнього підприємництва є результати соціологічного опитування стану бізнесу в Україні у 2025 році. Згідно з отриманими даними, 51,7 % респондентів оцінили фінансово-економічний стан своїх компаній як незадовільний або задовільний. Ще 30,4 % учасників дослідження характеризували його як посередній. Лише 17,8 % респондентів дали високу оцінку, зазначивши, що їхні підприємства перебувають у доброму або відмінному фінансовому становищі [113].

При всі фінансові та інші обмеження, суб'єкти мікро-, малого та середнього бізнесу продовжують відігравати ключову роль у формуванні доходної бази територіальних громад, виступаючи основними платниками єдиного податку. Зокрема, надходження від якого у 2025 році склали 76,4 млрд грн і становили близько 49 % суми всіх місцевих податків і зборів [95].

Таким чином, результати дослідження свідчать, що у сучасних умовах функціонування економіки в Україні, економічна відповідальність малого та середнього бізнесу реалізується переважно в забезпеченні короткострокової стійкості та виживання.

Наступним логічним аспектом дослідження є вивчення переваг та недоліків упровадження принципів соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів мікро-, малого та середнього бізнесу.

З початком повномасштабної військової агресії у 2022 році значна частина бізнес-процесів зазнала суттєвих трансформацій, що безпосередньо вплинуло на напрямки та форми реалізації соціальної відповідальності суб'єктів мікро-, малого та середнього бізнесу. Якщо в мирний час соціальна відповідальність переважно проявлялася у підтримці окремих соціальних питань. Зокрема: створення комфортних і безпечних умов праці, забезпечення гідної заробітної плати та соціальних гарантій, розвиток персоналу, етичне ставлення до споживачів, підтримку вразливих груп населення, участь у вирішенні соціальних проблем (освіта, охорона здоров'я, локальна благодійність). То в умовах воєнного стану вона набула нових акцентів, фокус змістився на благодійність, корпоративне волонтерство, фандрайзингову діяльність, формування ідентичності та поваги до державних символів, виховання патріотизму, активної підтримки обороноздатності країни.

Так, за даними Zagoriy Foundation та Vox Ukraine, благодійність залишається однією з найпоширеніших і найпомітніших форм прояву соціальної відповідальності в українському суспільстві під час повномасштабної війни [145]. У 2025 році 62 % респондентів долучалися до пожертв або волонтерства. Частка тих, хто надавав фінансову допомогу, становила 47,8 %, а середня сума донатів склала 480 грн.

За даними всесвітнього індексу благодійності CAF (World Giving Index) в Україні спостерігається найбільше зростання рівня благодійності за останнє десятиліття (37 % українців здійснюють прямі пожертви, 53 % робили пожертви на благодійність, 10 % здійснювали релігійні пожертви) [40].

Національні результати соціологічного опитування стану бізнесу в Україні у 2025 році свідчать про високу громадянську активність суб'єктів мікро-, малого та середнього бізнесу. Значна частина активно долучається до

заходів, спрямованих на підтримку обороноздатності держави, допомогу внутрішньо переміщеним особам та соціальну підтримку власних працівників.

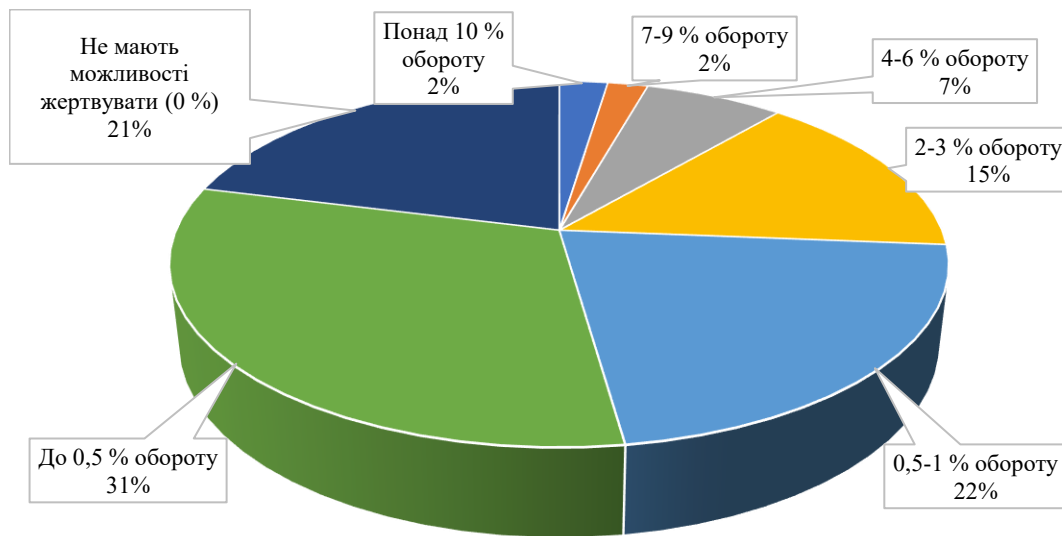


Рисунок 1.9. Розподіл суб'єктів мікро-, малого та середнього бізнесу за часткою обороту, що спрямовується на потреби Збройних Сил України та участі у гуманітарних проєктах, 2025 р.

**Джерело: розроблено автором за джерелом [113]*

Згідно з даними опитування, 68,3 % компаній надають допомогу Збройним Силам України. При цьому 31,2 % з них спрямовують на ці потреби до 1 % свого обороту, 21,5 % - від 1 до 3 %, а 2,4 % підприємств виділяють понад 10 % обороту. Крім того, 51,2 % компаній здійснюють соціальну підтримку працівників і членів їхніх сімей, а 31,7 % суб'єктів мікро, малого та середнього бізнесу працевлаштували внутрішньо переміщених осіб (рис. 1.9).

Значна частка бізнесу також бере участь у гуманітарних і відновлювальних проєктах: 20,6 % компаній долучаються до гуманітарних ініціатив, а 10,7 % - до відновлення пошкодженої інфраструктури на рівні області чи територіальної громади. Лише 11,1 % респондентів зазначили, що їхні компанії не мають можливості надавати фінансову допомогу (рис. 1.10).

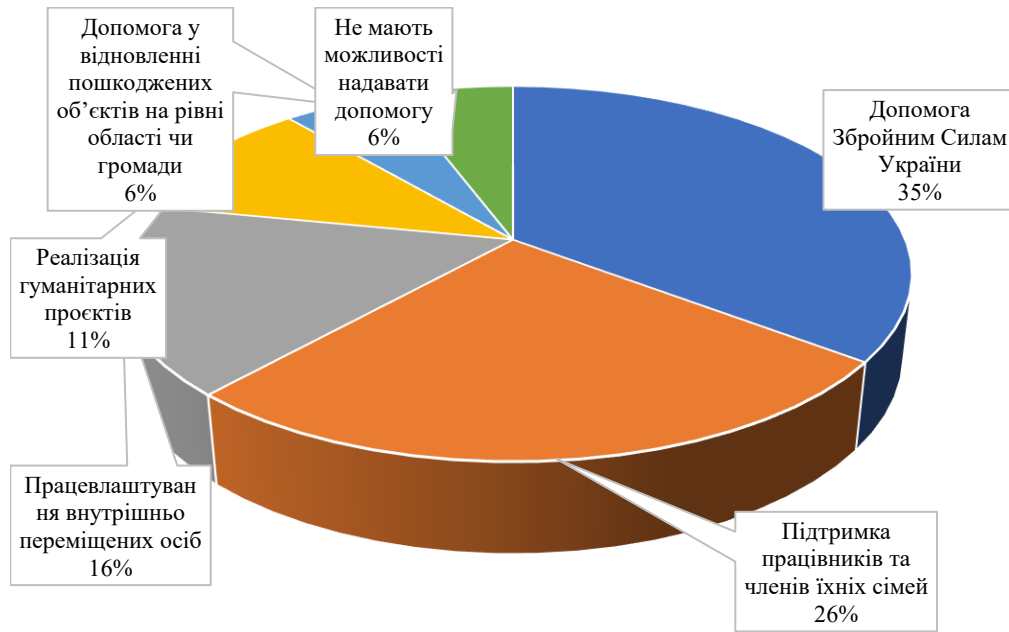


Рисунок 1.10. Основні форми допомоги, які надають суб'єкти мікро-, малого та середнього бізнесу для підтримки України в умовах війни, 2025 р.

Джерело: розроблено автором за джерелом [113]

Екологічна відповідальність передбачає раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля, зменшення обсягів відходів, підвищення енергоефективності та впровадження принципів циркулярної економіки [62;63]. У міжнародній практиці вона часто регулюється стандартами ISO 14001 та принципами Глобального договору ООН.

При чому варто зауважити, що раціональне використання природних ресурсів, впровадження енергоефективних технологій, перехід на альтернативні джерела енергії, мінімізація відходів і локалізація ланцюгів постачання стають не лише інструментами зниження екологічного впливу, а й важливими факторами забезпечення стійкості бізнесу в умовах енергетичної кризи, руйнування інфраструктури та зростання вартості традиційних ресурсів [71;72].

Основні принципи екологічної відповідальності наведено на рис. 1.11.



Рисунок 1.11. Основні принципи екологічної відповідальності суб'єктів малого та середнього бізнесу

**Джерело: розроблено автором за джерелом [62;46]*

Варто зауважити, що екологічна відповідальність українського бізнесу залишається на досить низькому рівні. Більшість підприємств визнають її лише формально, а значна частина взагалі ігнорує екологічні аспекти діяльності заради короткострокових економічних інтересів. Проте, варто зауважити, що в умовах повномасштабної війни та енергетичної кризи екологічна відповідальність для багатьох суб'єктів мікро-, малого та середнього бізнесу перестала бути добровільною ініціативою чи PR-технологією й перетворилася на економічну необхідність [76]. Скорочення споживання електроенергії, перехід на локальні джерела сировини, зменшення

обсягів відходів та впровадження енергоефективних рішень стали засобами виживання та підвищення конкурентоспроможності.



Рисунок 1.12. Переваги та недоліки впровадження екологічних ініціатив суб'єктами мікро-, малого та середнього бізнесу

**Джерело: розроблено автором з використанням цифрової платформи*

Наприклад, у сільському господарстві спостерігається зростання інтересу до органічного землеробства, компостування та біогазових технологій. У сфері торгівлі та послуг малі підприємства активно впроваджують сортування відходів, повторне використання тари та локалізацію ланцюгів постачання. Зокрема, можна виділити наступні відповідальні практики сортування та переробки відходів суб'єктами малого та середнього бізнесу:

кав'ярні, які передають кавову гушу на компостування або переробку;

невеликі магазини, що працюють за принципом zero-waste (відмова від одноразової упаковки та стимулювання використання власної тари);

підприємства, що запроваджують депозитні системи повернення скляної тари тощо.

Екологічна упаковка стає одним із найбільш динамічних напрямів для малого бізнесу. Замість первинного пластику все частіше використовуються перероблений картон, папір, біорозкладні матеріали та компостовані плівки. Споживачі дедалі частіше віддають перевагу продукції в екологічній упаковці: за даними досліджень, 71 % українців готові обирати паперову чи картонну упаковку замість пластикової, а майже половина - платити більше за екологічно відповідальний продукт.

Таким чином, можна зробити висновок, що для мікро-, малого та середнього бізнесу характерна асиметрична модель корпоративної соціальної відповідальності, для якої характерна висока активність у соціальній сфері (громадянська позиція), помірنا - в економічній (забезпечення стійкості) і низька - в екологічній. Зокрема, виявлено, що війна в Україні стала каталізатором трансформації соціальної відповідальності, водночас загостривши структурні обмеження екологічної складової.

Висновки до розділу 1:

1. Узагальнено етимологічну, філософську, юридичну, економічну та управлінську сутність поняття «відповідальність суб'єктів господарювання», виокремлено чотири її структурні елементи (носій, предмет, інстанція, аксіологічний фундамент) та розмежовано ретроспективну (негативну) і перспективну (позитивну) форми відповідальності, що проявляється, зокрема, в усвідомленому врахуванні інтересів стейкхолдерів, суспільства та навколишнього середовища.

2. Теоретично систематизовано понятійно-категоріальний апарат суб'єктів господарювання відповідно до чинного законодавства України в перехідний період після втрати чинності Господарським кодексом. Виявлено, що суб'єктами господарювання є господарські організації та фізичні особи-підприємці, класифіковані за критеріями чисельності працівників та обсягу

доходу на мікро-, малі, середні та великі, з урахуванням європейських і міжнародних стандартів класифікації.

3. Узагальнено генезис та еволюцію концепції соціальної відповідальності бізнесу, систематизовано основні етапи її розвитку від базової до сучасних підходів, а також визначено ключові теоретичні моделі.

4. Обґрунтовано, що в сучасних умовах генезис та еволюція концепції відповідальності суб'єктів господарювання свідчить про перехід від філантропічного та комплаєнс-орієнтованого підходу до стратегічно інтегрованого, де соціальна, екологічна та економічна відповідальність стають джерелом конкурентних переваг, довгострокової стійкості та створення спільної цінності для бізнесу та суспільства.

5. Проаналізовано основні макроекономічні моделі корпоративної соціальної відповідальності (американську, європейську, азійську, а також британську, континентальну, скандинавську та інші), виокремлено їхні специфічні риси, сильні та слабкі сторони, роль держави та домінуючий тип CSR (explicit / implicit).

6. Обґрунтовано доцільність для України синтезу кращих елементів закордонних моделей: поєднання європейського регуляторного підходу та обов'язкової звітності з американською стратегічною добровільністю та азійською довгостроковою орієнтацією на персонал і корпоративну культуру, що дозволить адаптувати міжнародний досвід до національних умов європейської інтеграції та сталого розвитку.

6. Узагальнено, що соціальна відповідальність суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні суттєво відрізняється від практики великих корпорацій і характеризується неформальним, персоніфікованим характером, залежністю від особистих переконань власника, обмеженими фінансовими та кадровими ресурсами, а також переважанням разової благодійності над системною стратегією сталого розвитку.

7. Систематизовано комплексне розуміння концепції потрійного результату (Triple Bottom Line) як теоретико-методологічної основи соціо-

еколого-економічної відповідальності суб'єктів малого та середнього бізнесу, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні виміри, проте стикається з методологічними труднощами уніфікованого вимірювання соціального та екологічного впливу через відсутність стандартизованих індикаторів.

8. Обґрунтовано, що економічна відповідальність суб'єктів малого та середнього бізнесу базується на двох основних підходах, а саме вузькому, який передбачає забезпечення прибутковості, сплату податків та створення робочих місць, і широкому, що має інтегративний характер та орієнтований на довгостроковий внесок у національний розвиток і формування середнього класу, водночас в умовах війни домінуючою стає короткострокова модель виживання.

9. Аргументовано, що соціальна відповідальність суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах повномасштабної війни зазнала трансформації та характеризується високим рівнем громадянської активності, зокрема через надання допомоги Збройним Силам України, підтримку внутрішньо переміщених осіб, активне волонтерство та благодійність, водночас така діяльність зберігає фрагментарний характер унаслідок впливу критичних макроекономічних і безпекових ризиків.

10. Доведено, що екологічна складова діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні на сучасному етапі демонструє низьку пріоритетність та часто поступається короткостроковим економічним вигодам, проте під тиском енергетичної кризи та воєнних викликів вона інтегрується у стратегії виживання шляхом впровадження енергоефективних заходів, локалізації ланцюгів постачання та використання циркулярних практик, що в сукупності формує специфічну асиметричну модель соціальної відповідальності з домінуванням соціального компонента над помірним економічним та мінімальним екологічним складниками.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ТА ЕКОЛОГІЧНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальні характеристики економічного розвитку та фінансової стійкості малого та середнього бізнесу в Україні

У реалізації політики соціально-економічної та екологічної відповідальності у діяльності малого та середнього бізнесу важливим є визначення основних характеристик (економічної, соціальної та екологічної) її здійснення. Носієм такої відповідальності виступають безпосередньо суб'єкти малого (у т. ч. мікро-) та середнього бізнесу як активні учасники соціально-економічних процесів.

Для оцінки рівня соціально-економічної та екологічної відповідальності мікро, малого та середнього бізнесу в Україні необхідно виділяти як кількісні, так і якісні характеристики їх розвитку.

Кількісні характеристики - це ті показники, які можна представити у числовому вигляді. Якісні характеристики відображають рівень розвитку та екологічну свідомість бізнесу та суспільства.

Кількісними характеристиками, за якими може бути оцінено рівень розвитку малого (у т.ч. мікро-) та середнього бізнесу в Україні, можуть виступати:

- кількість суб'єктів малого (у т.ч. мікро-) та середнього підприємництва;
- обсяг виробленої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктів малого та середнього бізнесу;
- обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктів малого та середнього бізнесу;

обсяг створених робочих місць малим та середнім бізнесом або співвідношення темпів зростання (або скорочення) кількості суб'єктів господарювання та кількості створених робочих місць;

рівень зайнятості населення завдяки діяльності малого та середнього бізнесу;

розмір витрат на персонал суб'єктів малого та середнього підприємництва;

розмір витрат на оплату праці суб'єктів малого та середнього підприємництва;

розмір капітальних інвестицій у розвиток суб'єктів малого та середнього бізнесу;

обсяг екологічних інвестицій та витрат на природоохоронні заходи;

розмір соціальних внесків та податків, сплачених суб'єктами малого та середнього підприємництва;

обсяг соціальної допомоги та благодійної підтримки, наданої населенню підприємствами малого та середнього бізнесу;

рівень середньої заробітної плати на підприємствах малого та середнього бізнесу тощо.

Якісними характеристиками, які характеризують рівень соціально-економічної та екологічної відповідальності малого та середнього бізнесу, є:

рівень екологічної свідомості та культури підприємців малого та середнього бізнесу;

ступінь довіри населення до бізнесу як соціально та екологічно відповідального партнера;

наявність і ефективність корпоративних політик соціальної та екологічної відповідальності на підприємствах малого та середнього бізнесу;

інтеграція принципів сталого розвитку в стратегію розвитку малого та середнього бізнесу тощо.

Аналіз динаміки кількості суб'єктів мікро, малого (у т.ч. мікро-) та середнього бізнесу за період 2014-2025 рр. свідчить про значну нестабільність

показників та коливання значень, зумовлену економічними кризами, військовими діями, пандемією COVID-19, адаптацією бізнесу до нових умов тощо (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1. Динаміка зміни кількості суб'єктів малого та середнього бізнесу, 2014-2024 рр.

Рік	Суб'єкти мікро та малого підприємництва (юридичні особи), одн	Динаміка до попереднього року, %	Динаміка до 2014 року, %	Суб'єкти середнього підприємництва (юридичні особи), одн	Динаміка до попереднього року, %	Динаміка до 2014 року, %
2014	1915046	-	-	16618	-	-
2015	1958385	2,26	2,26	15510	-6,67	-6,67
2016	1850034	-5,53	-3,39	15113	-2,56	-9,06
2017	1789406	-3,28	-6,56	15254	0,93	-8,21
2018	1822671	1,86	-4,82	16476	8,01	-0,85
2019	1922978	5,50	0,41	18129	10,03	9,09
2020	1955119	1,67	2,09	17946	-1,01	7,99
2021	1937827	-0,88	1,19	17811	-0,75	7,18
2022	1716977	-11,40	-10,34	15037	-15,57	-9,51
2023	1898385	10,57	-0,87	14296	-4,93	-13,97
2024	1934640	1,91	1,02	14208	-0,62	-14,50

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [149-150]*

Так, за досліджуваній проміжок часу кількість суб'єктів малого (у.т.ч. мікро-) підприємництва (юридичні особи) зроста з 1 915 046 одиниць у 2014 році до піку 1 922 978 у 2019 році, після чого зазнала помірному скорочення в період пандемії, а у 2022 році пережила найглибше падіння за весь період (-11,40 %), зменшившись до 1 716 987 одиниць. Активне відновлення розпочалося вже у 2023 році (+10,57 %) і продовжилося у 2024 році (+1,91 %), що дозволило досягти 1 934 640 суб'єктів, перевищивши рівень 2014 року на 1,02 %.

Водночас сегмент середнього підприємництва демонстрував стійкішу негативну тенденцію: його кількість скоротилася з 16 618 до 14 208 одиниць (кумулятивне зменшення на 14,50 %), з найбільш критичним падінням у 2022 році (-15,57 %). Це, в першу чергу, свідчить про більшу вразливість середнього

бізнесу. Середньорічний темп зростання (CAGR) кількості суб'єктів мікро- та малого підприємництва за період 2014-2024 рр. склав лише +0,10 %, що свідчить про практично нульовий нетто-ріст за десятиліття. У довоєнний період (2014-2021 рр.) спостерігалось незначне позитивне зростання на рівні +0,17 % щорічно. Водночас у воєнний період 2022-2024 рр. сектор продемонстрував високі темпи відновлення - CAGR склав +6,15 %. На противагу цьому, сегмент середнього підприємництва характеризується стійкою негативною динамікою: середньорічний темп зростання за 2014-2024 рр. становив -1,55 %. Якщо у довоєнний період ще фіксувалося помірне зростання (+1,00 %), то після 2022 року темпи скорочення прискорилися (CAGR -2,80 %).

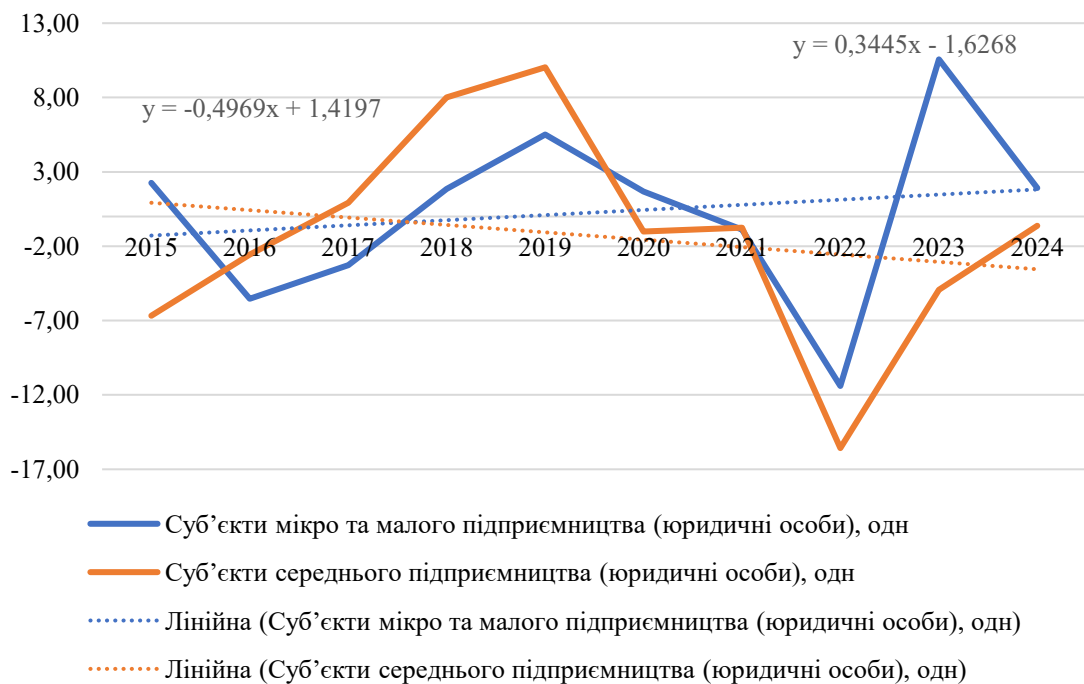


Рисунок 2.1. Динаміка зміни кількості суб'єктів малого (у т.т.ч. мікро) та середнього бізнесу, 2015-2024 рр., %

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [149-150]*

Кумулятивно кількість середніх підприємств зменшилася на 14,50% порівняно з 2014 роком. У порівнянні з малим бізнесом, де кумулятивна кількість малих підприємств збільшилась на 1,91%.

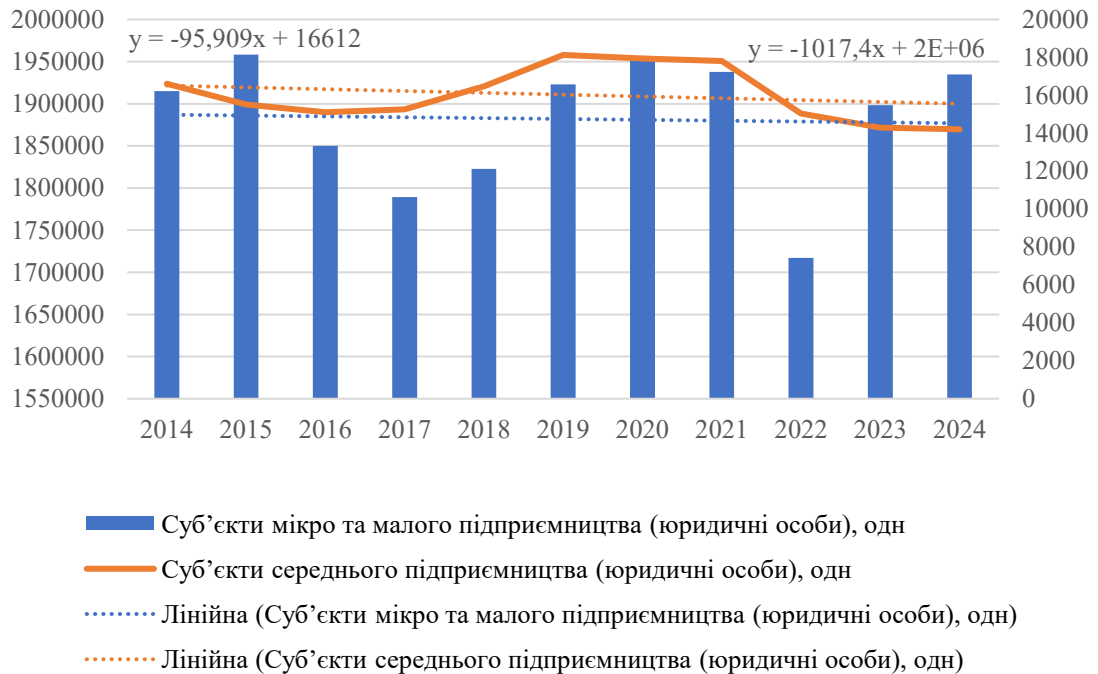


Рисунок 2.2. Кількість суб'єктів малого та середнього підприємництва у 2014-2024 рр., одн.

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [149-150]*

Динаміка обсягу виробленої та реалізованої продукції є важливим критерієм оцінки економічної стійкості малого та середнього підприємництва, а також визначення їхнього можливого потенціалу щодо генерації ресурсів для реалізації соціальних та екологічних ініціатив. У табл. 2.2. наведено динаміку обсягів виробленої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктів малого (у т.ч. мікро-) та середнього бізнесу 2013-2024 рр.

У малому підприємстві обсяг виробленої продукції зріс з 273 266,3 млн грн у 2014 році до 861 323,7 млн грн у 2024 році. Найвищі темпи зростання спостерігалися у 2016-2017 рр. та 2020 році, тоді як найглибше падіння

зафіксовано у 2022 році (-18,52 %). У 2023 році відбулося відновлення (+25,51 %), проте у 2024 році темпи знову суттєво уповільнилися (-31,69 %).

Таблиця 2.2. Обсяг виробленої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктів малого та середнього бізнесу 2013-2024 рр., млн. грн.

Роки	усього, млн. грн	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		Темп змін суб'єктів малого підприємництва до попереднього року, %	Темп змін суб'єктів середнього підприємництва до попереднього року, %
		млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%		
2013	2593267,1	1136699,9	43,80	942923,1	36,40	207981,4	19,80	-	-
2014	2885562,7	1222747,8	42,40	1046728,7	36,30	273266,3	21,30	31,39	11,01
2015	3449879,6	1439883,0	41,70	1264937,8	36,70	270938,8	21,60	-0,85	20,85
2016	4217825,7	1581304,9	37,50	1622317,0	38,50	383978,2	24,00	41,72	28,25
2017	5328975,4	2039421,3	38,30	1970221,7	37,00	542427,8	24,70	41,27	21,44
2018	6207687,6	2354328,5	37,90	2247973,7	36,20	650790,3	25,90	19,98	14,10
2019	6981863,7	2503075,2	35,90	2507601,5	35,90	791831,4	28,20	21,67	11,55
2020	7294447,3	2457507,5	33,70	2509824,2	34,40	1057290,6	31,90	33,52	0,09
2021	9639308,4	3409036,3	35,40	3289634,4	34,10	1232925,1	30,50	16,61	31,07
2022	7712477,6	2548894,9	33,10	3280847,0	42,50	1004580,6	24,40	-18,52	-0,27
2023	8978746,9	3037981,4	33,80	3688581,6	41,10	1260884,5	25,10	25,51	12,43
2024	9388026,5	3778155,3	40,20	3737262,6	39,80	861323,7	20,00	-31,69	1,32

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [149-150]*

У сегменті середнього підприємництва обсяг виробленої продукції демонстрував більш стабільну динаміку, збільшившись з 1 046 728,7 млн грн у 2014 році до 3 737 262,6 млн грн у 2024 році.

Частка середнього бізнесу у загальному обсязі виробленої продукції у продовж досліджуваного періоду залишалася високою і у 2024 році становила 39,80 %. Для порівняння у 2014 році питома вага дорівнювала 36,40%. Водночас частка малого бізнесу коливалася в межах 19,8-31,9 %, демонструючи тенденцію нарощування у 2021 році та зниження до рівня

20,0% у 2024 році. Великий бізнес за досліджуваний період в середньому складає близько 40%.

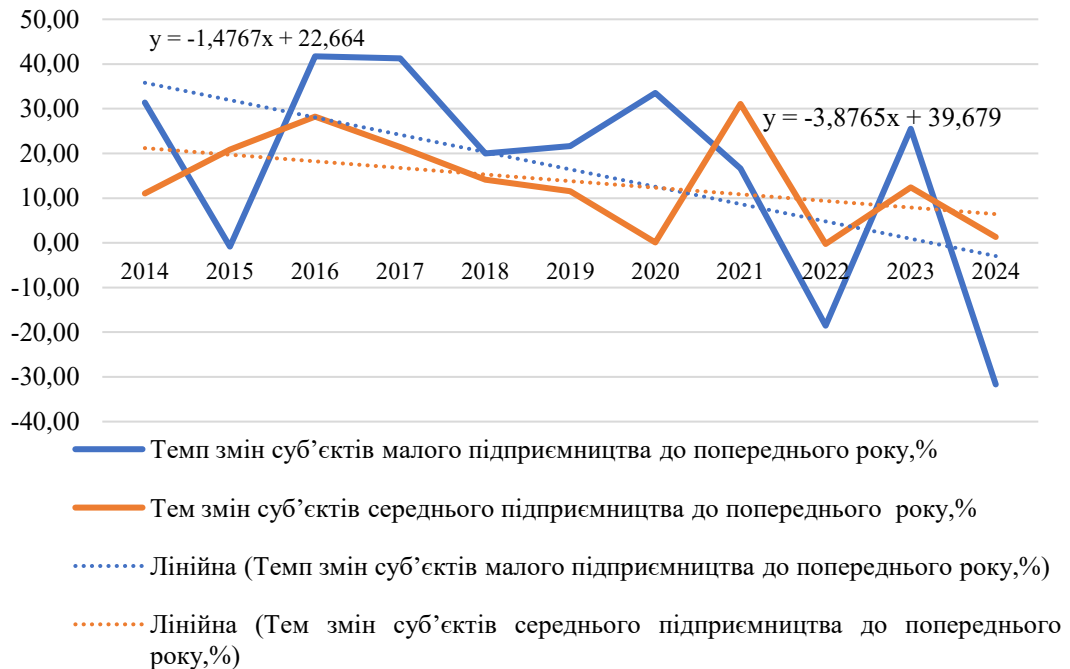


Рисунок 2.3 Динаміка обсягів виробленої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктами малого та середнього бізнесу 2014-2024 рр., %

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [149-150]*

Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) є важливим кількісним показником, що характеризує ринкову активність, комерційну ефективність та операційний масштаб суб'єктів малого та середнього бізнесу. Аналіз даних за 2013-2024 рр. (табл. 2.3) свідчить про значну динаміку цього показника, зумовлену економічними коливаннями та зовнішніми загрозами.

У малому підприємстві обсяг реалізованої продукції зріс з 705 000,5 млн грн у 2014 році до 2 802 806,7 млн грн у 2024 році. Найвищі темпи зростання спостерігалися у 2015 (+32,92 %), 2016 (+25,64 %) та 2021 (+24,82 %) роках.

Найглибше падіння відбулося у 2022 році (-18,42 %), що стало прямим наслідком руйнування логістичних ланцюгів, зниження попиту та

тимчасового зупинення діяльності багатьох підприємств. У 2023 році сектор демонструє швидке відновлення (+26,97 %), проте у 2024 році темпи зростання суттєво уповільнилися (+5,02 %).

Таблиця 2.3. Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктів малого та середнього бізнесу 2013-2024 рр., млн. грн.

Роки	усього, млн. грн	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		Темп змін суб'єктів малого підприємництва до попереднього року, %	Темп змін суб'єктів середнього підприємництва до попереднього року, %
		млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%		
2013	4050215,0	1717391,3	42,40	1662565,2	41,10	670258,5	16,50	-	-
2014	4170659,9	1742507,9	41,80	1723151,5	41,30	705000,5	16,90	5,18	3,64
2015	5159067,1	2053189,5	39,80	2168764,8	42,00	937112,8	18,20	32,92	25,86
2016	6237535,2	2391454,3	38,30	2668695,7	42,80	1177385,2	18,90	25,64	23,05
2017	7707935,2	2929516,6	38,00	3296417,9	42,80	1482000,7	19,20	25,87	23,52
2018	9206049,5	3515839,5	38,20	3924059,6	42,60	1766150,4	19,20	19,17	19,04
2019	9639730,6	3631415,3	37,70	4168439,4	43,20	1839875,9	19,10	4,17	6,23
2020	10049870,8	3626388,0	36,10	4359362,1	43,40	2064120,7	20,50	12,19	4,58
2021	13616793,2	5140366,8	37,80	5900055,0	43,30	2576371,4	18,90	24,82	35,34
2022	11033018,1	4024267,1	36,50	4906839,0	44,50	2101912,0	19,00	-18,42	-16,83
2023	13456367,0	4796986,4	35,70	5990514,4	44,50	2668866,3	19,80	26,97	22,08
2024	15688786,6	5802220,5	37,00	7083759,4	45,10	2802806,7	17,90	5,02	18,25

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [149-150]*

Середнє підприємництво характеризується більш стабільною та потужною динамікою. Обсяг реалізованої продукції зріс з 1 723 151,5 млн грн у 2014 році до 7 083 759,4 млн грн у 2024 році. Частка середнього бізнесу у загальному обсязі реалізованої продукції суб'єктами малого та середнього бізнесу залишалася домінуючою і у 2024 році становила 45,10 %. Водночас частка малого бізнесу коливалася в межах 16,5-20,5 %, демонструючи тенденцію до незначного зниження у 2024 році (17,90 %) у порівнянні, навіть з 2023 роком.

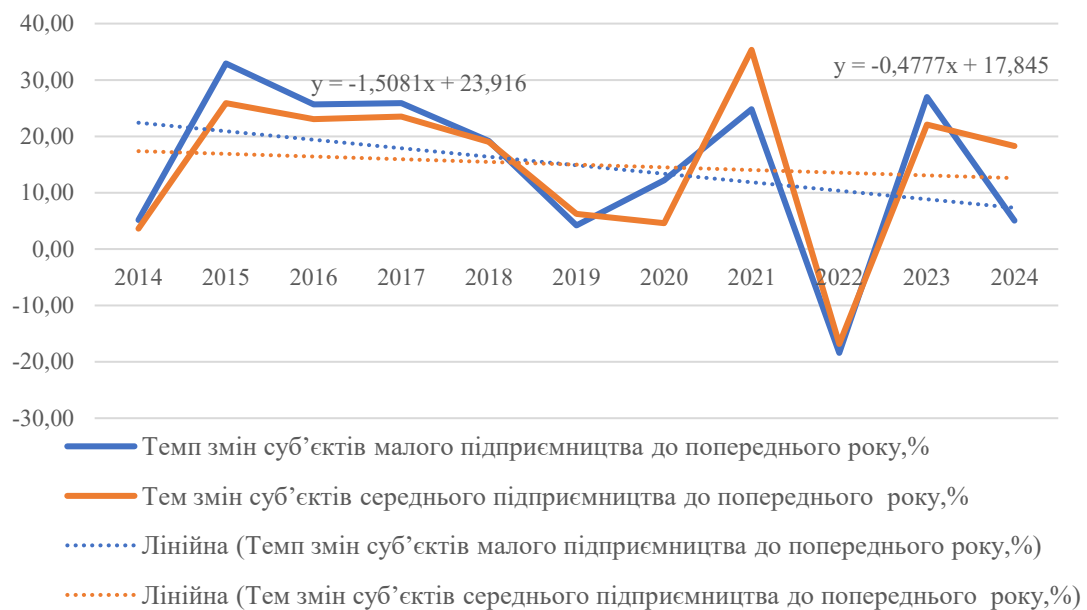


Рисунок 2.4. Динаміка змін обсягів реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктами малого та середнього бізнесу 2014-2024 рр., %

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [149-150]*

Важливим кількісним показником, що характеризує внесок малого та середнього бізнесу в економічний розвиток України, є додана вартість за витратами виробництва. Цей індикатор відображає реальний економічний результат діяльності підприємств після вирахування проміжного споживання і демонструє їхню здатність створювати нову вартість, генерувати доходи та забезпечувати внесок у валовий внутрішній продукт країни.

Зокрема, на відміну від обсягу реалізації, додана вартість більш точно показує ефективність використання ресурсів, продуктивність праці та економічний суб'єктів господарювання (табл. 2.4.).

Аналіз даних за 2013-2024 рр. (табл. 2.4) свідчить про суттєву нестабільність створення доданої вартості в розрізі розмірів суб'єктів господарювання. Загальна додана вартість в економіці зросла з 1 038 411,3 млн грн у 2013 році до 4 200 030,5 млн грн у 2024 році. Частка великих підприємств

коливалася в межах 27-41 %, демонструючи тенденцію до зниження у 2018-2022 рр. і часткового відновлення у 2024 році (38,02 %).

Середні підприємства традиційно формували найбільшу частку доданої вартості (в середньому близько 41-46 %). Їхня частка була найбільш стабільною і навіть зросла під час кризових періодів (2020-2022 рр.). У 2024 році середні підприємства створили 1 742 000 млн грн доданої вартості (41,48 % від загальної).

Таблиця 2.4. Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів малого та середнього бізнесу 2013-2024 рр., млн. грн.

Роки	усього, млн. грн	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		Темп змін суб'єктів малого підприємництва до попереднього року, %	Темп змін суб'єктів середнього підприємництва до попереднього року, %
		млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%		
2013	1038411,3	416121,1	40,07	414308,8	39,90	207981,4	20,03	-	-
2014	1293595,5	530792,4	41,03	489536,8	37,84	273266,3	21,12	31,39	18,16
2015	1396286,3	585131,8	41,91	540215,7	38,69	270938,8	19,40	-0,85	10,35
2016	1805589,1	680193,2	37,67	741417,7	41,06	383978,2	21,27	41,72	37,24
2017	2257297,5	844774,1	37,42	870095,6	38,55	542427,8	24,03	41,27	17,36
2018	2510656,6	895101,1	35,65	964765,2	38,43	650790,3	25,92	19,98	10,88
2019	2973636,2	999622,4	33,62	1182182,5	39,76	791831,4	26,63	21,67	22,54
2020	3140864,4	935890,7	29,80	1147683,0	36,54	1057290,6	33,66	33,52	-2,92
2021	4431364,6	1502083,7	33,90	1696355,7	38,28	1232925,1	27,82	16,61	47,81
2022	3673571,3	1014953,2	27,63	1654037,4	45,03	1004580,6	27,35	-18,52	-2,49
2023	4467145,2	1316698,8	29,48	1889561,9	42,30	1260884,5	28,23	25,51	14,24
2024	4200030,5	1596706,2	38,02	1742000,6	41,48	861323,7	20,51	-31,69	-7,81

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [149-150]*

Малі підприємства (включаючи мікропідприємства) забезпечували найменшу частку доданої вартості - в середньому 19-26 %. У 2013 році їхня частка становила 20,03 %, з піком у 2019-2020 рр. (близько 26 %), після чого відбулося помітне зниження. У 2024 році малі підприємства створили 861

323,7 млн грн валової доданої вартості, що склало лише 20,51 % загальної доданої вартості. Найглибше падіння темпів приросту зафіксовано у 2022 році (-18,52 % до попереднього року), що стало наслідком повномасштабного вторгнення.

Вадливо зазначити, що попри високу соціальну ефективність, малий бізнес має найнижчий економічний ефект та, відповідно, нижчу за інші суб'єкти господарювання економічну стійкість.

На рис. 2.5. візуально представлено динаміку змін доданої вартості за витратами виробництва суб'єктами малого та середнього бізнесу.

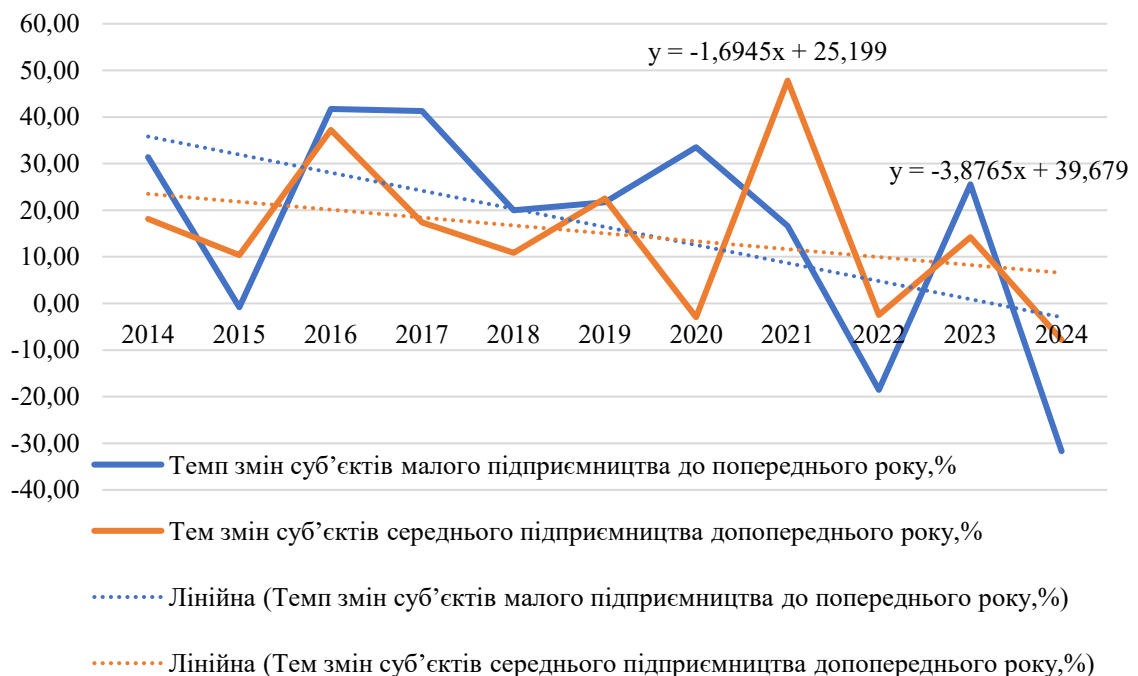


Рисунок 2.5. Динаміка змін доданої вартості за витратами виробництва суб'єктами малого та середнього бізнесу 2014-2024 рр., %

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [149-150]*

Ще одним важливим кількісним індикатором економічної ефективності є інвестиційна активність, яку можна визначити через обсяг капітальних інвестицій суб'єктів малого та середнього бізнесу. Цей показник відображає

готовність підприємств вкладати кошти у модернізацію основних засобів, впровадження нових технологій, підвищення енергоефективності та реалізацію екологічних заходів (табл. 2.5).

Дані табл. 2.5. дозволяють зробити наступні висновки, у малому підприємстві обсяг капітальних інвестицій зріс з 27 934 млн грн у 2014 році до 81 074 млн грн у 2024 році. Найвищі темпи зростання спостерігалися у 2016 році (+66,93 %) та 2021 році (+68,84 %), що свідчить про періоди відносної стабілізації економіки.

Таблиця 2.5. Капітальні інвестиції суб'єктів малого та середнього бізнесу 2013-2024 рр., млн. грн.

Роки	усього, млн. грн	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		Темп змін суб'єктів малого підприємництва до попереднього року, %	Темп змін суб'єктів середнього підприємництва до попереднього року, %
		млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%		
2013	216987	104095	47,97	74125	34,16	38767	17,87		
2014	178385	87240	48,91	63211	35,44	27934	15,66	-27,94	-14,72
2015	213478	99171	46,45	78401	36,73	35906	16,82	28,54	24,03
2016	281668	108694	38,59	113036	40,13	59938	21,28	66,93	44,18
2017	359160	139294	38,78	139368	38,80	80498	22,41	34,30	23,30
2018	471116	217278	46,12	169872	36,06	83965	17,82	4,31	21,89
2019	524474	239958	45,75	200079	38,15	84437	16,10	0,56	17,78
2020	398478	190109	47,71	163691	41,08	44678	11,21	-47,09	-18,19
2021	536339	263134	49,06	197771	36,87	75434	14,06	68,84	20,82
2022	336222	149811	44,56	131767	39,19	54643	16,25	-27,56	-33,37
2023	505521	239660	47,41	188718	37,33	77143	15,26	41,18	43,22
2024	599974	289997	48,33	228903	38,15	81074	13,51	5,10	21,29

*Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [149-150]

Водночас найсуттєвіше падіння зафіксовано у 2020 році (-47,09 %) через вплив пандемії COVID-19 та у 2022 році (-27,56 %) внаслідок повномасштабного вторгнення. У 2023 році відбулося активне відновлення

(+41,18 %), а у 2024 році темпи зростання уповільнилися до +5,10 %. При чому, сегмент середнього підприємництва характеризувався більшою стабільністю та вищими абсолютними обсягами інвестицій. Обсяг капітальних інвестицій середніх підприємств збільшився з 63 211 млн грн у 2014 році до 228 903 млн грн у 2024 році. Найвищі темпи зростання були зафіксовані у 2016 році (+44,18 %) та 2023 році (+43,22 %). Падіння у 2022 році також було значним (-33,37 %), проте менш критичним, ніж у малому бізнесі.

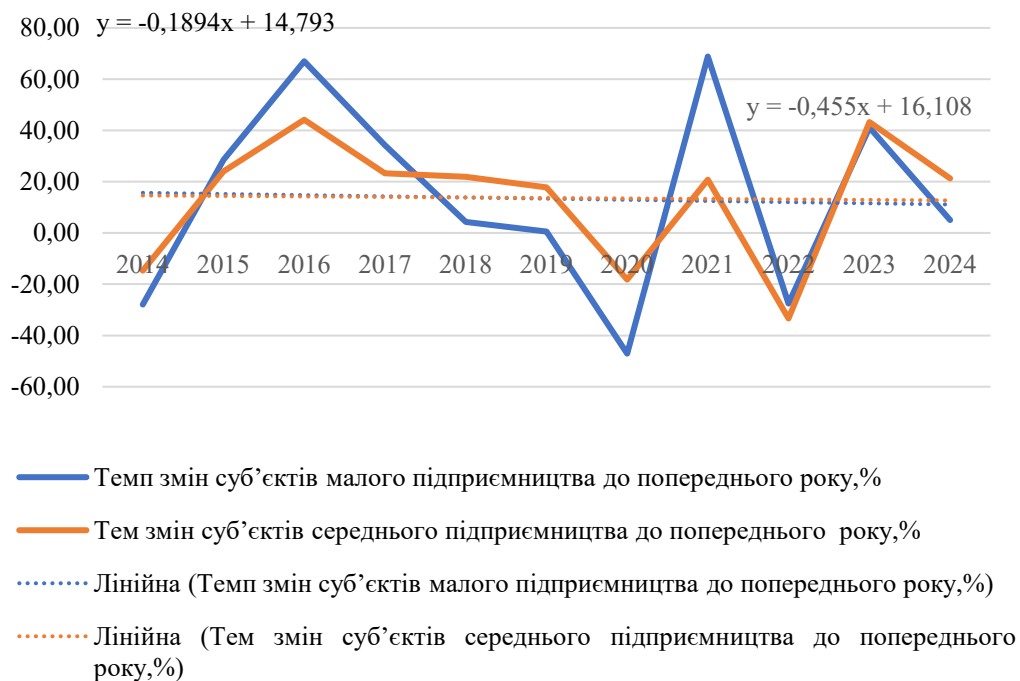


Рисунок 2.6. Динаміка змін обсягів капітальних інвестицій суб'єктами малого та середнього бізнесу 2014-2024 рр., %

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [149-150]*

Структура капітальних інвестицій свідчить про поступове зменшення частки малого бізнесу - з 17,87 % у 2013 році до 13,51 % у 2024 році. Натомість частка середнього бізнесу залишається стабільно високою (38,15 % у 2024 році). Результати аналізу підтверджують, що середні підприємства мають кращу інвестиційну спроможність і фінансову стійкість порівняно з малим

бізнесом, який значною мірою залежить від кон'юнктури ринку та доступності зовнішнього фінансування.

Наступним важливим кількісним індикатором економічної ефективності та фінансової стійкості малого та середнього бізнесу є рентабельність діяльності. Цей показник відображає здатність підприємств генерувати прибуток відносно витрат, активів або власного капіталу і є ключовим критерієм оцінки ефективності управління ресурсами, а також потенціалу щодо реалізації соціально-економічної та екологічної відповідальності (оскільки прибуток є основним внутрішнім джерелом фінансування соціальних і екологічних ініціатив).

Таблиця 2.6. Рівень рентабельності суб'єктів малого та середнього бізнесу 2013-2024 рр., %

Роки	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств				Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств				Темп змін суб'єктів малого підприємництва до попереднього року, (+; -)	Тем змін суб'єктів середнього підприємництва до попереднього року, (+; -)
	усього	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	усього	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства		
2013	3,9	5,0	3,2	2,2	-0,7	0,6	-0,1	-6,2	-	-
2014	-4,1	0,7	-3,6	-17,9	-14,2	-11,1	-12,5	-26,5	-20,2	-12,4
2015	1,0	4,0	0,0	-4,2	-7,3	-7,0	-5,0	-13,6	12,9	7,5
2016	7,4	8,8	6,9	5,2	0,6	2,4	0,7	-3,6	9,9	5,7
2017	8,8	11,2	7,3	6,5	3,0	5,2	3,1	-2,0	1,6	2,4
2018	8,1	9,1	7,0	8,3	4,5	5,2	4,6	2,7	4,7	1,5
2019	10,2	10,3	10,0	10,7	7,6	6,8	8,6	7,0	4,3	4,0
2020	6,2	8,3	5,4	3,9	0,9	1,0	2,1	-1,8	-8,7	-6,6
2021	12,6	17,1	7,6	15,0	10,1	12,8	7,3	11,1	12,8	5,2
2022	3,3	5,2	2,4	1,2	-3,2	-3,8	-1,5	-6,2	-17,3	-8,8
2023	8,0	10,0	7,9	4,0	4,5	5,9	5,7	-0,7	5,5	7,3
2024	5,7	11,1	-0,4	10,1	5,8	6,0	5,9	5,0	5,7	0,2

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [149-150]*

Аналіз даних за 2013-2024 рр. (табл. 2.6) свідчить про значні коливання показника рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств малого

та середнього підприємництва. У період до повномасштабного вторгнення (2013-2021 рр.) спостерігалось поступове підвищення рівня рентабельності, з піковими значеннями у 2019 та 2021 роках. Найвищої рентабельності досягли великі підприємства, тоді як малий бізнес традиційно демонстрував нижчі показники.

Повномасштабне вторгнення у 2022 році призвело до різкого падіння рентабельності в усіх сегментах. Рентабельність операційної діяльності знизилася до 3,3 % у цілому по економіці, а в малому бізнесі - до 1,2 %. Рентабельність всієї діяльності стала від'ємною (-3,2 % у цілому, -6,2 % у малому бізнесі). У 2023 році відбулося помітне відновлення (рентабельність операційної діяльності зросла до 8,0 %, всієї діяльності - до 4,5 %), проте у 2024 році темпи відновлення уповільнилися, а рентабельність операційної діяльності середнього бізнесу навіть стала від'ємною (-0,4 %).

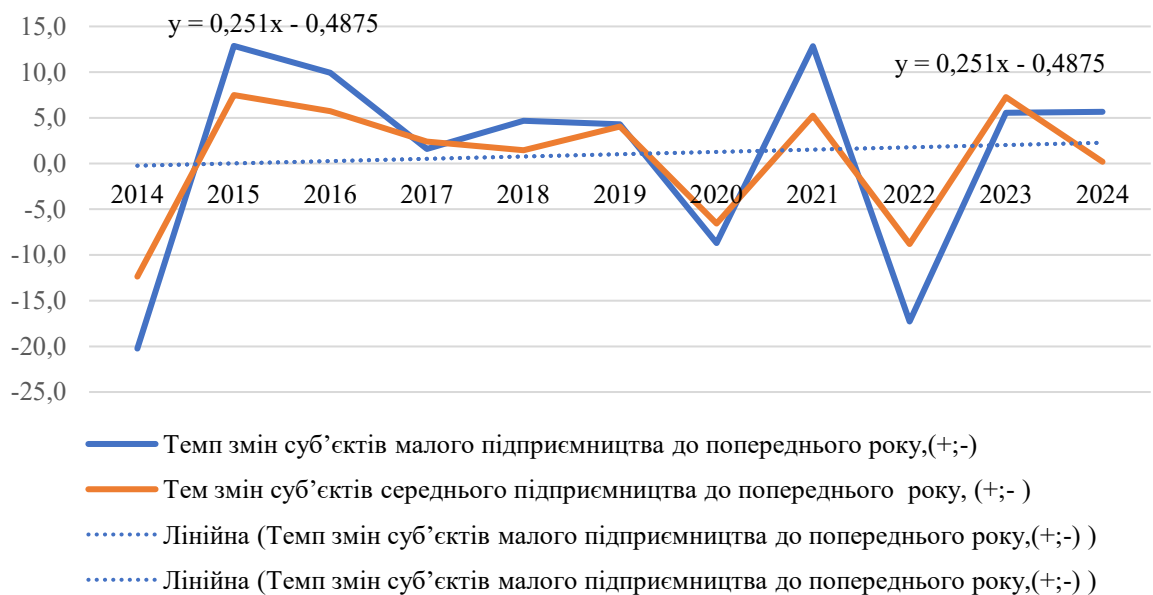


Рисунок 2.7. Динаміка змін рентабельності суб'єктів малого та середнього бізнесу 2014-2024 рр., (+;-)

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [149-150]*

Протягом усього досліджуваного періоду середній бізнес демонстрував більш стабільні та вищі показники рентабельності порівняно з малим. Малий бізнес характеризується найбільшою нестабільністю та нижчим рівнем прибутковості, що пояснюється переважанням мікропідприємств, домінуванням видів діяльності (торгівля, послуги) з низькою доданою вартістю, високою конкуренцією та обмеженими можливостями контролю витрат.

Низький і нестабільний рівень рентабельності, особливо у малому сегменті, суттєво обмежує фінансову стійкість підприємств та їхню здатність акумулювати внутрішні ресурси для модернізації, підвищення заробітної плати, соціальних інвестицій та впровадження екологічних заходів.

2.2. Аналіз рівня та особливостей управління соціально-екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні

Перехід від кількісної діагностики економічного стану малого та середнього бізнесу до оцінки рівня управління його соціально-екологічною відповідальністю дозволяє виявити, наскільки наявні ресурси, зайнятість, виробничі результати та інвестиційна активність трансформуються в свідомі управлінські практики сталого розвитку.

Одними з важливих індикаторів, що відображає трансформацію статусу підприємництва в Україні, є його вплив на рівень зайнятості (табл. 2.7). Так, на відміну від простої кількості суб'єктів господарювання, показник зайнятості відображає не лише масштаб бізнесу, а й його реальний внесок у забезпечення соціальної стабільності, зменшення бідності та підвищення добробуту домогосподарств.

Таблиця 2.7. Зайнятість суб'єктів малого та середнього бізнесу 2013-2024 рр., тис. осіб

Роки	усього, тис. осіб	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		Темп змін суб'єктів малого підприємництва до попереднього року, %	Темп змін суб'єктів малого підприємництва до 2013 року, %
		тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%		
2013	9729	2384	24,50	3054	31,39	4291	44,11	-	-
2014	8797	1915	21,77	2766	31,45	4115	46,78	-4,10	-4,10
2015	8180	1709	20,89	2633	32,18	3839	46,93	-6,72	-10,54
2016	8108	1587	19,57	2650	32,68	3872	47,75	0,86	-9,77
2017	8141	1561	19,17	2624	32,23	3956	48,60	2,18	-7,80
2018	8532	1574	18,45	2784	32,63	4174	48,92	5,49	-2,74
2019	9018	1608	17,84	3090	34,26	4320	47,90	3,50	0,67
2020	8932	1575	17,63	3123	34,97	4234	47,40	-1,99	-1,33
2021	8936	1649	18,45	3000	33,57	4288	47,98	1,27	-0,08
2022	7502	1370	18,26	2610	34,79	3522	46,95	-17,85	-17,92
2023	7422	1324	17,84	2360	31,80	3738	50,36	6,12	-12,89
2024	7440	1344	18,06	2313	31,09	3784	50,85	1,22	-2,00

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [101;149-150]*

Статистичні дані за 2024 рік свідчать, що малі підприємства забезпечили робочими місцями 50,85 % загальної кількості зайнятих в економіці України, що становить 3 784 тис. осіб. Аналіз динаміки зайнятості за період 2014-2024 рр. демонструє стійке зростання цього показника в сегменті малого підприємництва (+6,12 % порівняно з 2022 роком), тоді як у середньому бізнесі приріст склав лише 0,4 %, а у великому - спостерігалось скорочення на 6,7 %. Така динаміка підкреслює провідну роль малого підприємництва у створенні нових робочих місць та підтримці соціально-економічної стабільності населення.

Середня кількість зайнятих на 1 суб'єкт мікро- та малого підприємництва складає близько 2 осіб. Середня кількість зайнятих на 1 середнє підприємство складає близько 168 осіб.

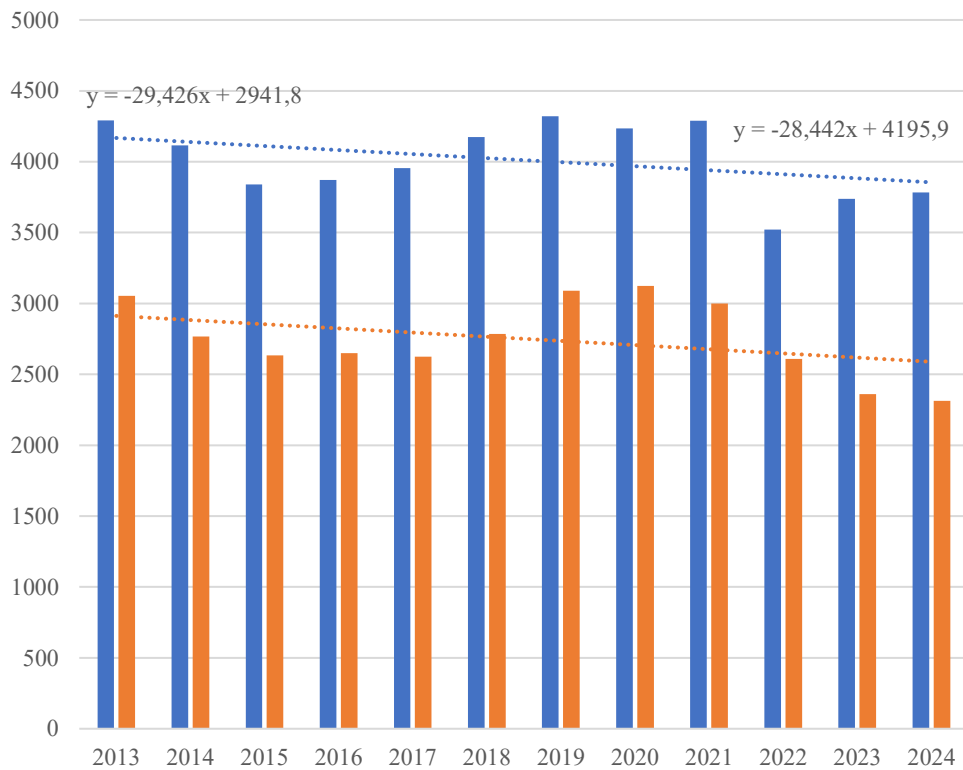


Рисунок 2.8. Зайнятість суб'єктів малого та середнього бізнесу 2013-2024 рр., тис. осіб

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [101;149-150]*

Аналіз розподілу зайнятості за видами економічної діяльності виявив суттєву неоднорідність галузевої структури в сегменті малого та середнього підприємництва (табл. 2.8).

У середньому підприємстві спостерігається стабільна концентрація працівників у промисловості, частка якої в середньому становить 37,2 % за досліджуваний період. Хоча з 2019 року цей показник демонструє тенденцію до зниження (з 34,6 % у 2019 р. до 31,2 % у 2024 р.), промисловість залишається ключовим сектором для середнього бізнесу.

Таблиця 2.8. Галузева структура зайнятості суб'єктів малого та середнього підприємництва за 2013-2024 рр., %

Рік	Сільське, лісове та рибне господарство	Промисловість	Будівництво	Торгівля та обслуговування автотранспорту	Транспортно-логістичний сектор	Тимчасове розміщення і організація харчування	Інформація та телекомунікації	Інші	Усього
Суб'єкти середнього підприємництва,%									
Середнє значення	11,3	37,2	3,8	12,8	7,9	1,7	2,0	23,3	х
2013	13,4	40,0	3,7	12,7	8,9	2,1	2,0	17,0	100,0
2014	14,1	39,4	4,0	13,2	8,9	1,8	2,3	16,4	100,0
2015	14,1	42,0	4,1	12,6	8,7	1,6	2,1	15,0	100,0
2016	13,6	42,4	3,9	12,5	8,5	1,6	2,0	15,4	100,0
2017	12,8	42,7	4,1	13,3	8,7	1,7	2,1	14,5	100,0
2018	11,7	39,2	3,9	13,5	8,2	1,7	2,1	19,7	100,0
2019	9,8	34,6	3,6	12,3	7,3	1,6	2,0	28,8	100,0
2020	9,5	32,7	3,6	12,3	7,0	1,6	1,8	31,5	100,0
2021	8,8	32,3	3,9	12,5	6,9	1,6	1,8	32,3	100,0
2022	8,9	32,4	3,5	12,6	6,6	1,5	2,0	32,5	100,0
2023	7,6	31,6	4,1	13,0	6,8	1,8	2,2	32,9	100,0
2024	7,4	31,2	4,3	13,2	6,9	1,9	2,4	32,7	100,0
Суб'єкти малого підприємництва,%									
Середнє значення	6,5	11,4	4,6	39,4	6,0	4,5	6,2	21,4	х
2013	6,4	12,0	4,4	42,3	6,0	4,5	3,7	20,6	100,0
2014	7,2	11,1	4,5	42,9	6,2	3,8	4,4	19,9	100,0
2015	7,0	11,4	4,4	42,3	6,2	3,8	4,5	20,3	100,0
2016	6,7	11,6	4,6	41,1	6,0	4,1	4,9	21,0	100,0
2017	6,9	11,9	4,7	40,1	5,7	4,4	5,3	21,1	100,0
2018	6,4	11,9	4,7	40,2	5,6	5,1	6,2	19,8	100,0
2019	6,1	10,9	4,6	38,6	5,8	5,2	6,5	22,2	100,0
2020	6,3	11,2	4,8	38,3	5,8	4,7	6,9	21,9	100,0
2021	6,3	11,2	4,9	36,9	5,8	4,7	7,1	23,1	100,0
2022	6,3	11,2	4,6	35,4	6,2	4,1	9,4	22,9	100,0
2023	5,6	10,7	4,5	35,7	6,5	4,6	9,5	22,8	100,0
2024	5,4	10,5	4,7	35,5	6,7	4,8	9,8	22,6	100,0

*Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

[101;149-150]

Помітне місце посідають також торгівля та обслуговування автотранспорту (середнє значення 12,8 %) та сільське, лісове та рибне

господарство (11,3 %). У 2023-2024 рр. відбувається поступове зростання частки будівництва, транспортно-логістичного сектору та особливо інформації та телекомунікацій, що пов'язано з процесами релокації бізнесу, цифровізацією та відновленням інфраструктури.

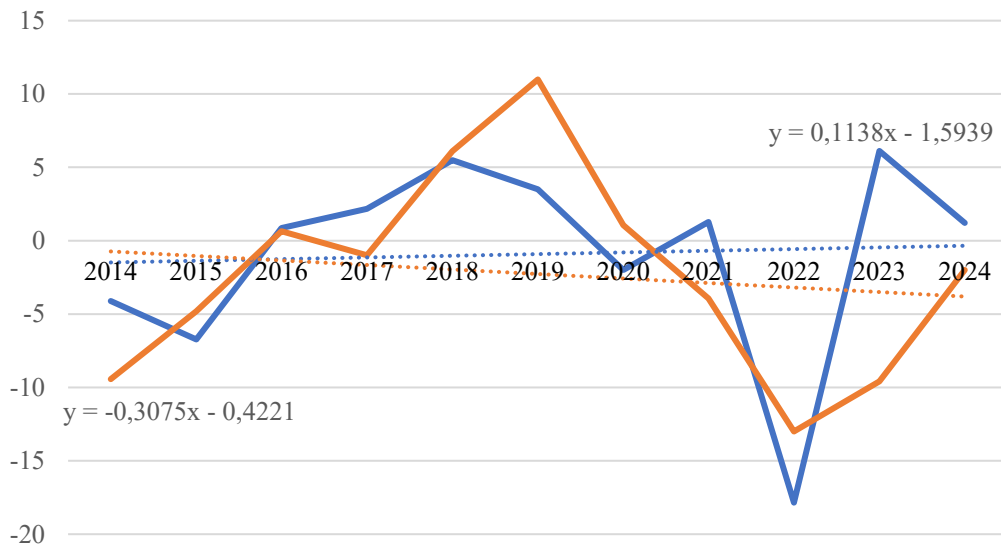


Рисунок 2.9. Динаміка зміни зайнятості суб'єктів малого та середнього бізнесу, 2014-2024 рр., %

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [101;149-150]*

Мале підприємництво характеризується значно вищою концентрацією зайнятості в торгівлі та обслуговуванні автотранспорту - у середньому 39,4 %, з піковими значеннями понад 42 % у 2014-2015 рр. і поступовим зниженням до 35,5 % у 2024 році. Виробничі галузі (сільське господарство, промисловість, будівництво) у сукупності забезпечують лише близько 20,6 % зайнятості (середнє значення за період). Водночас простежується позитивна динаміка зростання частки високотехнологічних і сервісних секторів: інформація та телекомунікації зросли з 3,7 % у 2013 р. до 9,8 % у 2024 р., а тимчасове розміщення і організація харчування - з 4,5 % до 4,8 %. Частка «інших» видів діяльності стабільно висока (близько 21-23 %), що включає професійні послуги, освіту, охорону здоров'я та інші сфери.

Важливим індикатором ефективності реалізації соціально-економічної відповідальності малого та середнього бізнесу є співвідношення темпів зростання (або скорочення) кількості суб'єктів господарювання та кількості створених робочих місць. Цей показник дозволяє визначити, чи сприяє збільшення чисельності підприємств реальному працевлаштуванню населення.

Так, за період 2014-2024 рр. у сегменті мікро- та малого підприємництва спостерігається характерна розбіжність динаміки. Кількість суб'єктів зросла на 1,02 % (з 1 915 046 до 1 934 640 одиниць), тоді як кількість зайнятих у малому бізнесі зменшилася на 8,04 % (з 4 115 тис. до 3 784 тис. осіб). Середньорічний темп зростання (CAGR) кількості суб'єктів становив +0,10 %, водночас CAGR зайнятості склав -0,84 %. Співвідношення цих темпів (близько -0,12) чітко вказує на низьку потребу в найманій робочій силі. Тобто, нові підприємства переважно створюються у формі мікробізнесу з мінімальним використанням найманих робітників.

Особливо виразно ця тенденція проявилася після 2022 року. Незважаючи на швидке відновлення кількості суб'єктів (+10,57 % у 2023 р. та +1,91 % у 2024 р.), темпи зростання зайнятості були значно нижчими (+6,12 % у 2023 р. та лише +1,22 % у 2024 р.). Це свідчить про те, що значна частина новозареєстрованих суб'єктів функціонує як самозайнятість або мікропідприємства.

У середньому підприємстві ситуація є ще більш негативною. Кількість суб'єктів скоротилася на 14,50 %, а зайнятість - ще сильніше (приблизно на 16–17 % за період). Це підтверджує вищу вразливість середнього бізнесу до воєнних шоків і його меншу здатність до швидкого відновлення робочих місць.

Порівняльний аналіз доданої вартості з показниками зайнятості та витрат на персонал виявляє суттєву диспропорцію ефективності. Продуктивність праці (додана вартість на одного зайнятого) у малому бізнесі залишається значно нижчою, ніж у середньому та великому сегментах. Це обмежує

потенціал малого підприємництва щодо здійснення соціальних інвестицій, підвищення заробітної плати та впровадження екологічних ініціатив.

Наступний показник витрати на персонал суб'єктами малого та середнього бізнесу, який включає фонд оплати праці, єдиний соціальний внесок (ЄСВ), інші обов'язкові нарахування та додаткові соціальні виплати (табл 2.9.).

Таблиця 2.9. Витрати на персонал суб'єктами малого та середнього бізнесу 2013-2024 рр., млн. грн.

Роки	усього, млн. грн	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		Темп змін суб'єктів малого підприємництва до попереднього року, %	Темп змін суб'єктів середнього підприємництва до попереднього року, %
		млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%		
2013	400796,8	175677,8	43,83	143542,9	35,81	81576,0	20,35		
2014	377452,4	154660,9	40,97	147376,6	39,05	75415,0	19,98	-7,55	2,67
2015	411262,3	161847,0	39,35	168829,6	41,05	80585,7	19,59	6,86	14,56
2016	455473,8	172765,8	37,93	192830,8	42,34	89877,2	19,73	11,53	14,22
2017	594872,7	212897,9	35,79	257196,6	43,24	124778,2	20,98	38,83	33,38
2018	758739,5	280461,8	36,96	323980,6	42,70	154297,1	20,34	23,66	25,97
2019	932378,3	341807,5	36,66	412934,8	44,29	177636,0	19,05	15,13	27,46
2020	1019815,1	360077,3	35,31	464615,5	45,56	195122,3	19,13	9,84	12,52
2021	1200751,4	431797,5	35,96	553782,9	46,12	215171,0	17,92	10,27	19,19
2022	1057109,9	364267,7	34,46	503743,5	47,65	189098,7	17,89	-12,12	-9,04
2023	1215093,0	448365,5	36,90	550662,9	45,32	216064,6	17,78	14,26	9,31
2024	1448308,1	565815,2	39,07	665900,6	45,98	216592,3	14,95	0,24	20,93

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [101;149-150]*

За період 2014-2024 рр. витрати на персонал суб'єктами малого та середнього підприємництва демонструють значну динаміку. У малому підприємстві абсолютний обсяг витрат зріс з 75 415 млн. грн у 2014 році до 216 592,3 млн. грн у 2024 році. Найсуттєвіше зростання спостерігалося у 2017 році (+38,83 % до попереднього року). Найглибше падіння зафіксовано у 2022

році (-12,12 %). У 2023–2024 рр. відбулося відновлення: витрати зросли на 14,26 % у 2023 році, хоча у 2024 році темп приросту суттєво уповільнився (+0,24 %).

У сегменті середнього підприємництва витрати на персонал демонстрували більш стабільну позитивну динаміку протягом більшої частини періоду. З 147 376,6 млн. грн у 2014 році вони збільшилися до 665 900,6 млн. грн у 2024 році.

Найвищі темпи зростання спостерігалися у 2017 (+33,38 %) та 2019 (+27,46 %) роках. Падіння у 2022 році було помірнішим (-9,04 %), а відновлення у 2023–2024 рр. - більш вираженим (+9,31 % та +20,93 % відповідно).

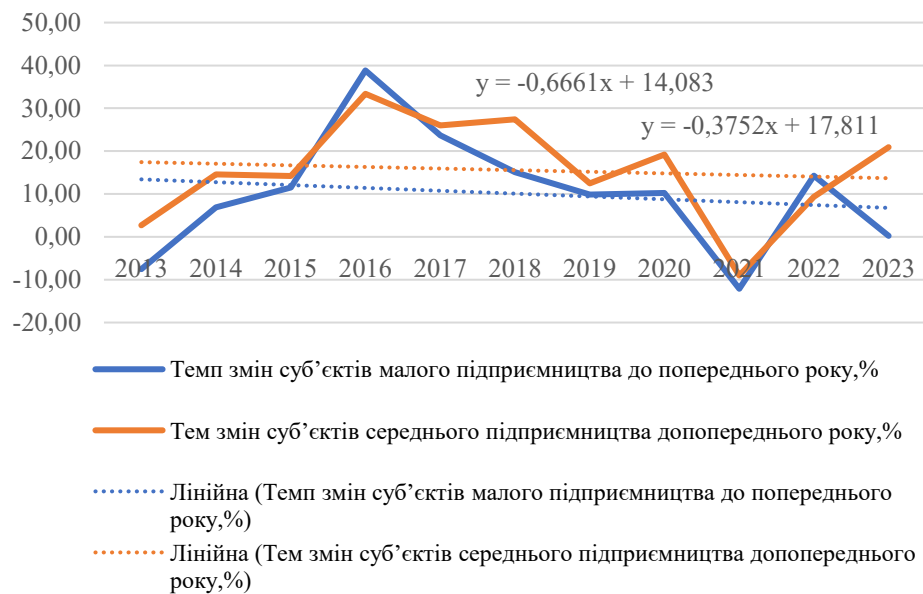


Рисунок 2.10. Динаміка змін витрат на персонал суб'єктами малого та середнього бізнесу 2014-2024 рр., %

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [101;149-150]*

Структура витрат на персонал свідчить про поступове зменшення частки малого бізнесу у загальному обсязі витрат з 19,98 % у 2014 році до 14,95 % у 2024 році. Водночас частка середнього бізнесу зростає з 39,05 % до 45,98 %.

Окремим аспектом витрат на персонал є безпосередньо фонд оплати праці (без урахування ЄСВ та інших нарахувань). Цей показник найбільш точно відображає рівень матеріального забезпечення працівників і є ключовим маркером соціальної відповідальності бізнесу.

За даними табл. 2.10., можна зробити висновок, що у малому підприємстві фонд оплати праці зріс з 40 181,0 млн грн у 2014 році до 161 133,0 млн грн у 2024 році. Найвищі темпи зростання спостерігалися у 2017 році (+44,25 %).

Таблиця 2.10. Витрати на оплату праці суб'єктами малого та середнього бізнесу 2013-2024 рр., млн. грн.

Роки	усього, млн. грн	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		Темп змін суб'єктів малого підприємства до попереднього року, %	Темп змін суб'єктів середнього підприємства до попереднього року, %
		млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%		
2013	278146,4	128136,0	46,07	105481,6	37,92	44528,8	16,01	-	-
2014	2615205,4	113719,3	4,35	107620,2	4,12	40181,0	1,54	-9,76	2,03
2015	295806,6	121936,8	41,22	126883,7	42,89	46986,1	15,88	16,94	17,90
2016	360831,3	143656,6	39,81	159582,8	44,23	57591,9	15,96	22,57	25,77
2017	472764,7	177097,9	37,46	212589,3	44,97	83077,5	17,57	44,25	33,22
2018	601661,2	233280,0	38,77	267341,9	44,43	101039,3	16,79	21,62	25,76
2019	746979,8	284568,7	38,10	340970,3	45,65	121440,8	16,26	20,19	27,54
2020	819958,0	299116,3	36,48	383704,7	46,80	137136,9	16,72	12,92	12,53
2021	965555,7	358859,9	37,17	457984,1	47,43	148711,8	15,40	8,44	19,36
2022	861199,3	303407,2	35,23	417467,9	48,48	140324,1	16,29	-5,64	-8,85
2023	998773,4	378431,2	37,89	460051,9	46,06	160290,2	16,05	14,23	10,20
2024	1197068,3	478220,4	39,95	557715,0	46,59	161133,0	13,46	0,53	21,23

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [101;149-150]*

Найсуттєвіше падіння відбулося у 2022 році (-5,64 %), що було зумовлено скороченням діяльності та втратою робочих місць через повномасштабне

вторгнення. У 2023 році відбулося відновлення (+14,23 %), однак у 2024 році темпи приросту значно уповільнилися (+0,53 %).

У сегменті середнього підприємництва фонд оплати праці демонстрував більш динамічне зростання - з 107 620,2 млн грн у 2014 році до 557 715,0 млн грн у 2024 році. Частка середнього бізнесу у загальному фонді оплати праці всіх категорій підприємств поступово збільшувалася і у 2024 році сягнула 46,59 %, тоді як частка малого бізнесу зменшилася з 16,01 % у 2013 році до 13,46 % у 2024 році. Така динаміка підтверджує вищий рівень оплати праці на середніх підприємствах.

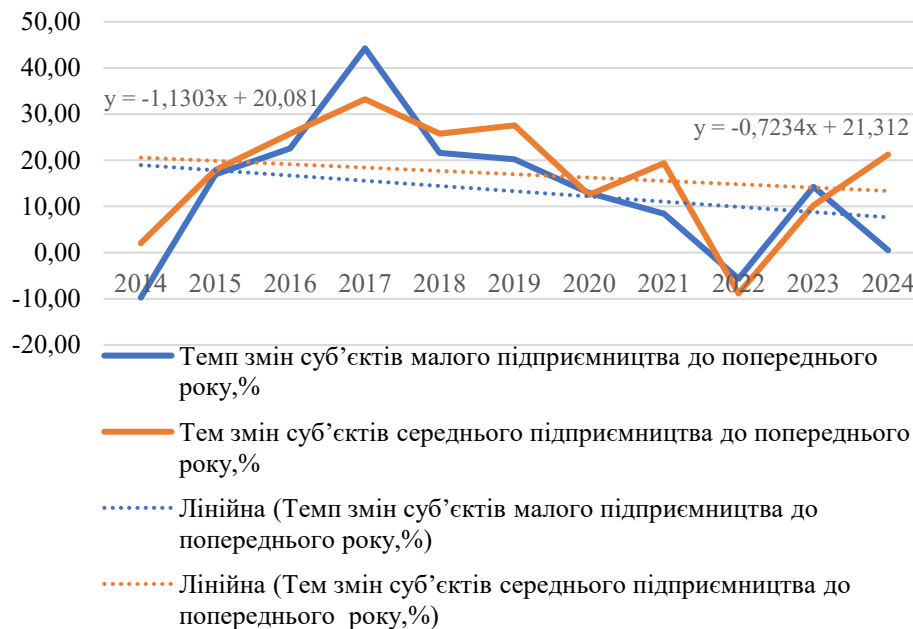


Рисунок 2.11. Динаміка змін витрат на оплату праці суб'єктами малого та середнього бізнесу 2014-2024 рр., %

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [101;149-150]*

Важливим показником ефективності трансформації наявних ресурсів (зайнятості та витрат на персонал) у реальний внесок суб'єктів малого та середнього бізнесу в сталий розвиток є продуктивність праці, розрахована як валова додана вартість на одного зайнятого. Цей індикатор відображає

здатність підприємств генерувати нову економічну цінність після вирахування проміжного споживання і безпосередньо впливає на потенціал здійснення соціальних інвестицій, підвищення рівня оплати праці та впровадження екологічно орієнтованих практик.

Таблиця 2.11. Продуктивність праці суб'єктами малого та середнього бізнесу 2013-2024 рр., тис. грн/особу

Роки	усього, тис. грн	Великі підприємства, тис. грн	Середні підприємства, тис. грн	Малі підприємства, тис. грн	Темп змін суб'єктів малого підприємництва до попереднього року,%	Тем змін суб'єктів середнього підприємництва до попереднього року,%
2013	106,73	174,55	135,66	48,47	-	-
2014	147,05	277,18	176,98	66,41	37,01	30,46
2015	170,70	342,38	205,17	70,58	6,28	15,93
2016	222,69	428,60	279,78	99,17	40,51	36,36
2017	277,28	541,17	331,59	137,12	38,27	18,52
2018	294,26	568,68	346,54	155,92	13,71	4,51
2019	329,74	621,66	382,58	183,29	17,55	10,40
2020	351,64	594,22	367,49	249,71	36,24	-3,94
2021	495,90	910,91	565,45	287,53	15,15	53,87
2022	489,68	740,84	633,73	285,23	-0,80	12,08
2023	601,88	994,49	800,66	337,32	18,26	26,34
2024	564,52	1188,03	753,13	227,62	-32,52	-5,94

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [101;149-150]*

Аналіз даних за період 2013-2024 рр. свідчить про суттєву диспропорцію продуктивності праці між різними розмірами підприємств (табл. 2.11). У 2024 році продуктивність праці на великих підприємствах (1188,03 тис. грн/особу) перевищувала показник малого бізнесу (227,62 тис. грн/особу) у 5,2 раза, а середнього бізнесу (753,13 тис. грн/особу) - у 3,3 раза. Середнє значення за період 2013-2024 рр. становить: великі підприємства - близько 620 тис. грн/особу, середні - 430 тис. грн/особу, малі - лише 162 тис. грн/особу.

Найвищий рівень продуктивності в сегменті малого бізнесу спостерігався у 2023 році (337,32 тис. грн/особу), після чого у 2024 році відбулося різке падіння на 32,52 %. Це стало наслідком значного зниження доданої вартості

малого підприємництва (з 1 260,9 млрд грн у 2023 р. до 861,3 млрд грн у 2024 р.) при відносно стабільній зайнятості.

Варто зауважити, що така диспропорція зумовлена структурними особливостями малого підприємництва, домінуванням у низькопродуктивних видах діяльності (торгівля, послуги), обмеженим доступом до сучасних технологій, інвестицій та інновацій. Середній бізнес, навпаки, має вищу концентрацію в промисловості та більш капіталомістких секторах, що забезпечує кращу віддачу від трудових ресурсів.

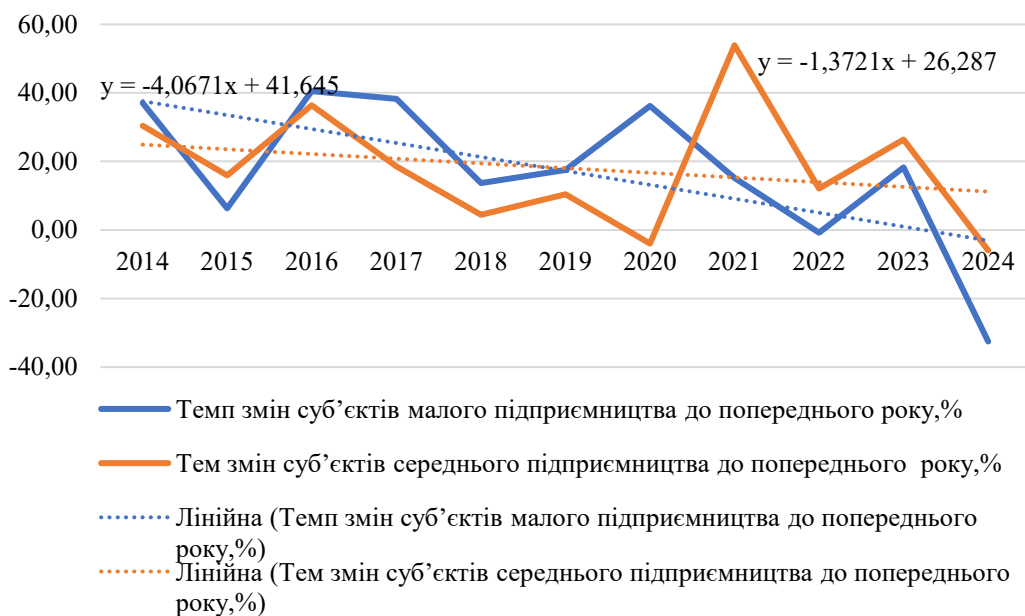


Рисунок 2.12. Динаміка продуктивності праці суб'єктів малого та середнього бізнесу 2013-2024 рр., %

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [101;149-150]*

Важливим індикатором, що характеризує ступінь трансформації створеної економічної цінності в матеріальне забезпечення працівників, є показник фонду оплати праці на одного зайнятого. Цей індикатор розраховується як відношення обсягу фонду оплати праці (млн грн) до середньорічної чисельності зайнятих працівників (тис. осіб). Методика розрахунку дозволяє оцінити реальний рівень матеріального забезпечення

працівників на підприємствах різних розмірів, відображаючи ту частину доданої вартості, яка безпосередньо спрямовується на оплату найманої праці.

У 2024 році обсяг фонду оплати праці в розрахунку на одного зайнятого на малих підприємствах становив 42,58 тис. грн, що в 8,4 рази нижче порівняно з великими підприємствами (355,82 тис. грн) та в 5,7 рази нижче порівняно із середніми підприємствами (241,12 тис. грн). Середнє значення показника за весь досліджуваний період у малому підприємстві склало лише 26,08 тис. грн на одного зайнятого на рік, тоді як у середньому бізнесі - 111,75 тис. грн, а у великому - 165,44 тис. грн.

Таблиця 2.12. Витрати на оплату праці в розрахунку на 1-ого зайнятого суб'єктів малого та середнього бізнесу, тис. грн/особа

Роки	усього, тис. грн	Великі підприємства, тис. грн	Середні підприємства, тис. грн	Малі підприємства, тис. грн	Темп змін суб'єктів малого підприємництва до попереднього року, %	Темп змін суб'єктів середнього підприємництва до попереднього року, %
2013	28,59	53,75	34,54	10,38	-	-
2014	29,73	59,38	38,91	9,76	-5,97	12,65
2015	36,16	71,35	48,19	12,24	25,41	23,85
2016	44,50	90,52	60,22	14,87	21,49	25,00
2017	58,07	113,45	81,02	21,00	41,22	34,54
2018	70,52	148,21	96,03	24,21	15,29	18,53
2019	82,83	176,97	110,35	28,11	16,11	14,91
2020	91,80	189,92	122,86	32,39	15,23	11,34
2021	108,05	217,62	152,66	34,68	7,07	24,26
2022	114,80	221,47	159,95	39,84	14,88	4,77
2023	134,57	285,82	194,94	42,88	7,63	21,88
2024	160,90	355,82	241,12	42,58	-0,70	23,69

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [101;149-150]*

Незважаючи на номінальне зростання обсягу фонду оплати праці в абсолютному виразі, розрив між малим бізнесом та іншими категоріями підприємств не лише зберігається, а й має тенденцію до поглиблення в окремі періоди.

Ключовим індикатором довгострокової орієнтації суб'єктів малого та середнього бізнесу на сталий розвиток є обсяг капітальних інвестицій в основний капітал, розрахований на 1-ого зайнятого. Цей показник розраховується як відношення загального обсягу капітальних інвестицій в основний капітал (млн грн) до середньорічної чисельності зайнятих працівників (тис. осіб). Він відображає інтенсивність оновлення матеріально-технічної бази підприємств, рівень модернізації виробничих потужностей та потенціал впровадження ресурсозберігаючих, енергоефективних і екологічно орієнтованих технологій.

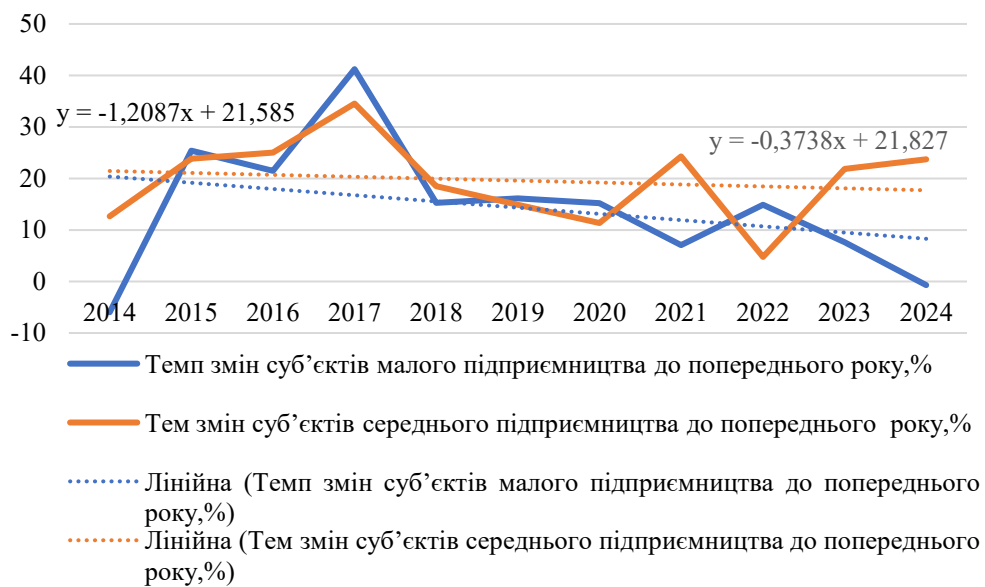


Рисунок 2.13. Динаміка фонду оплати праці в розрахунку на одного зайнятого суб'єктів малого та середнього бізнесу 2013-2024 рр., тис. грн/особа

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [101;149-150]*

Динаміка показника характеризується високою нестабільністю, особливо в сегменті малого бізнесу (табл. 2.13). Найглибше падіння спостерігалось у 2020 році (-46,02 %) та 2022 році (-11,83 %), що пов'язано з впливом пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення. Незважаючи на відновлення у 2023-2024 рр., рівень інвестицій на 1-ого зайнятого в малому підприємстві

залишається критично низьким. Зокрема, у 2024 році капітальні інвестиції в розрахунку на одного зайнятого на малих підприємствах становили лише 21,43 тис. грн, що в 10,1 рази нижче порівняно з великими підприємствами (215,77 тис. грн) та в 4,6 рази нижче порівняно із середніми підприємствами (98,96 тис. грн). Середнє значення показника за весь період у малому бізнесі склало близько 15,6 тис. грн/особу, тоді як у середньому бізнесі 0 54,7 тис. грн/особу, а у великому — 114,5 тис. грн/особу.

Таблиця 2.13. Капітальні інвестиції в основний капітал в розрахунку на одного зайнятого суб'єктів малого та середнього бізнесу, тис. грн/особу

Роки	усього, тис. грн	Великі підприємства, тис. грн	Середні підприємства, тис. грн	Малі підприємства, тис. грн	Темп змін суб'єктів малого підприємництва до попереднього року, %	Тем змін суб'єктів середнього підприємництва до попереднього року, %
2013	22,30	43,66	24,27	9,03	—	—
2014	20,28	45,56	22,85	6,79	-24,84	-5,86
2015	26,10	58,03	29,78	9,35	37,74	30,31
2016	34,74	68,49	42,66	15,48	65,51	43,27
2017	44,12	89,23	53,11	20,35	31,46	24,51
2018	55,22	138,04	61,02	20,12	-1,12	14,89
2019	58,16	149,23	64,75	19,55	-2,81	6,12
2020	44,61	120,70	52,41	10,55	-46,02	-19,06
2021	60,02	159,57	65,92	17,59	66,70	25,77
2022	44,82	109,35	50,49	15,51	-11,83	-23,41
2023	68,11	181,01	79,97	20,64	33,03	58,40
2024	80,64	215,77	98,96	21,43	3,84	23,75

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [101;149-150]*

Важливо зазначити, що низький рівень капітальних інвестицій на 1-ого зайнятого в малому підприємстві суттєво обмежує потенціал екологічної модернізації суб'єктів господарювання. Малі підприємства, зокрема, які домінують у секторах з високим екологічним слідом (торгівля, послуги, невелике виробництво), мають обмежені можливості для заміни обладнання, впровадження енергоефективних технологій, систем очищення відходів,

сортування тощо. При чому, варто зауважити, що аналіз частки капітальних інвестицій на природоохоронні заходи в загальному обсязі капітальних інвестицій в основний капітал за період 2013-2024 рр. свідчить про досить низький пріоритет екологічної модернізації в українській економіці загалом (рис. 2.14).

Так, протягом досліджуваного періоду частка природоохоронних інвестицій коливалася в діапазоні від 0,8 % до 3,2 % від загального обсягу капітальних інвестицій. Найвищі значення спостерігалися у 2016-2017 рр. та 2023 р. Водночас у кризові роки (2014, 2020, 2022) частка демонструвала помітне зниження, відображаючи типову для бізнесу тенденцію. Особливо показовим є той факт, що навіть у періоди відносного відновлення (2018–2019 та 2023–2024 рр.) частка екологічних інвестицій не перевищувала 2,5-3 %.

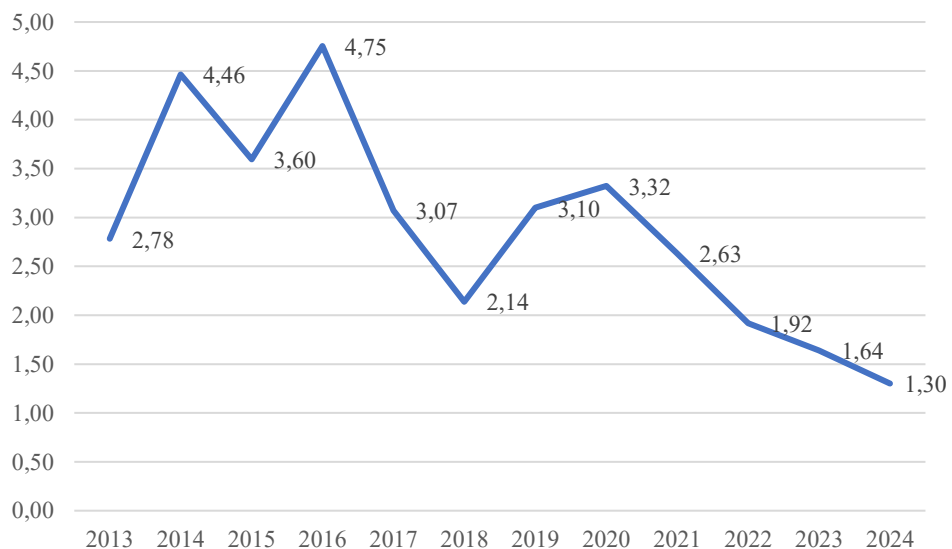


Рисунок 2.14. Частка капітальних інвестицій на природоохоронні заходи в загальній сумі капітальних інвестицій в основний капітал за 2013-2024 рр., %

**Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [101;149-150]*

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про суттєві диспропорції показників соціально-економічного розвитку суб'єктів малого та

середнього бізнесу. У секторі малого підприємництва спостерігається найнижча продуктивність праці, мінімальний рівень оплати праці на 1-ого зайнятого, низькі капітальні інвестиції на 1-ого працівника тощо. Всі ці характеристик суттєво обмежують можливості інтеграції принципів сталого розвитку в діяльності суб'єктів малого бізнесу.

2.3. Якісні характеристики управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу

Якісні характеристики управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю малого та середнього бізнесу відображають рівень свідомості підприємців, ступінь інтеграції принципів сталого розвитку в повсякденні управлінські практики, наявність внутрішніх політик та добровільних ініціатив бізнесу.

Результати Індексу КСВ 2023, проведеного Центром «Розвиток КСВ» спільно з The Page [5], демонструють, що український бізнес під час повномасштабної війни активно впроваджує соціальну відповідальність, але переважно в реактивному форматі. Середній бал індексу склав 60 балів з 100 можливих. Методологія дослідження складалась з п'ятикомпонентної моделі корпоративної соціальної відповідальності. Ключовими напрямками моделі були визначені наступні (рис. 2.15):

1. Безперервність бізнесу та податкові зобов'язання: наявність та актуалізація Плану безперервності бізнесу після початку повномасштабного вторгнення, включення до нього розділів щодо захисту працівників, забезпечення бізнес-процесів і ресурсів, а також практика авансової сплати податків;

2. Безпека та підтримка працівників: заходи з релокації співробітників та членів їхніх родин, надання матеріальної та психологічної допомоги, облаштування укриттів у офісах і виробничих приміщеннях, а також реалізація спеціальних програм підтримки працівників, які мають дітей;

3. *Підтримка боєздатності країни:* фінансова, матеріальна та гуманітарна допомога Збройним Силам України та організаціям, що сприяють їхньому забезпеченню, підтримка мобілізованих співробітників, а також запровадження програм реінтеграції та підтримки ветеранів і ветеранок як на рівні компанії, так і на національному рівні;

4. *Об'єднаність і співпраця:* надання pro bono послуг центральним та регіональним органам влади, реалізація спільних проєктів з конкурентами, а також підтримка підрядників і бізнес-партнерів у складних воєнних умовах;

5. *Підтримка громад:* надання допомоги територіальним громадам, де розташований бізнес, підтримка внутрішньо переміщених осіб, розвиток волонтерських ініціатив серед працівників компанії та активна участь у процесах відновлення країни.



Рисунок 2.15. Складові індексу КСВ бізнесу за методологією CSR

Ukraine та The Page

*Джерело: узагальнено автором за [5]

Лідерами КСВ Індексу 2023 стали компанії Нова пошта, ПрАТ Київстар, ЕРАМ Україна, Infopulse та Sense Bank. Середній бал Індексу КСВ 2023 становить 60 балів. 15 компаній набрали 60 або вище балів.

Слід зауважити, що деякі ІТ-компанії були обмежені в наданні інформації через вимоги конфіденційності (зокрема, стосовно взаємодії з центральними та регіональними органами влади), що потенційно могло вплинути на їхні результати в рамках Індексу КСВ.

Практично всі учасники дослідження (28 з 30 компаній) надавали фінансову, матеріальну та гуманітарну допомогу ЗСУ. Зокрема, 23 компанії зберігали заробітну плату за мобілізованими працівниками протягом усього періоду їхньої служби. 17 компаній забезпечували військовослужбовців необхідним спорядженням (рис. 2.16).

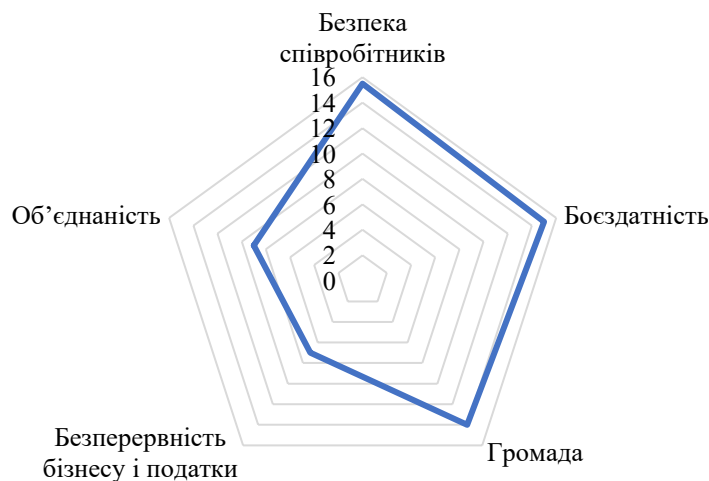


Рисунок 2.16. Найбільш поширені практики українського бізнесу відповідно до 5-тикомпонентної моделі сталого розвитку під час війни (середній бал, максимум - 20 балів) за методологією CSR Ukraine та The Page

**Джерело: побудовано автором за [5]*

Крім того, більшість учасників дослідження здійснювали матеріальну та психологічну підтримку мобілізованим співробітникам під час лікування та

реабілітації, а також надавали матеріальну допомогу родинам у випадку загибелі працівників.

Значна частина компаній приділяла увагу довгостроковій підтримці ветеранів і ветеранок. Трохи більше половини учасників Індексу (16 з 30 компаній) запровадили програми реінтеграції та підтримки ветеранів серед свого персоналу. Такі програми включали можливість перенавчання та підвищення кваліфікації, розширений пакет медичних послуг у межах корпоративної страховки, надання додаткових оплачуваних відпусток, психологічну підтримку, а також спеціальні освітні заходи для колективу щодо ефективної комунікації з ветеранами з метою запобігання їхній ретравматизації. Деякі компанії підписали меморандум про співпрацю з Veteran HUB та адаптували внутрішні корпоративні політики для створення комфортного робочого середовища для ветеранів і ветеранок.

Щодо забезпечення безпеки співробітників, то більшість компаній (25 з 30) організували релокацію працівників разом із членами їхніх родин у відносно безпечні регіони України або за кордон. Одночасно 25 компаній надавали матеріальну допомогу, а 26 - психологічну підтримку своїм працівникам. Релокація супроводжувалася організацією трансферу, пошуком житла та виплатою додаткових коштів на облаштування. Деякі компанії продовжували виплачувати заробітну плату працівникам, які залишилися на окупованих територіях, та надавали надбавки за роботу в прифронтових регіонах.

Значна увага приділялася підтримці працівників, які постраждали від воєнних дій. Більшість компаній запровадили різні форми матеріальної допомоги у випадках пошкодження або втрати житла, поранення чи загибелі членів родини. Дев'ять компаній зазначили, що одноразову матеріальну допомогу отримали всі їхні працівники. Дві третини учасників дослідження (20 компаній) облаштували укриття в офісах і виробничих приміщеннях, а деякі компанії, зокрема МХП та Нова пошта, фінансували створення укриттів

для громад (МХП - 75 укриттів у школах, садочках і лікарнях; Нова пошта - бетонні укриття у Харкові, Херсоні та Миколаєві).

Окрім того, 20 компаній запровадили спеціальні програми підтримки працівників, які мають дітей. Найпоширенішими заходами стали гнучкий графік роботи, створення дитячих кімнат, матеріальна допомога та можливість перебування з дітьми в офісі під час відключень електроенергії. Окремі яскраві приклади таких програм реалізували Київстар («Дитячий фронт допомоги») та Нова пошта.

Щодо підтримки громад, то 25 компаній надавали допомогу територіальним громадам, де вони здійснюють діяльність. Форми допомоги включали фінансову підтримку, передачу обладнання для лікарень і шкіл, надання товарів і послуг, а також комунальної техніки для звільнених від окупації територій. 26 компаній активно підтримували внутрішньо переміщених осіб, надаючи гуманітарну допомогу, облаштовуючи житло та організовуючи освітні проекти (зокрема, курси з основ ІТ). Волонтерський рух у компаніях підтримували 25 учасників Індексу.

Всі 30 компаній, які взяли участь у дослідженні, заявили, що сприяють відновленню країни через продовження роботи, сплату податків і створення нових робочих місць. Окрім цього, бізнес долучався до розмінування територій (зокрема, компанії Bayer та «НІБУЛОН») та проектів з професійної перепідготовки населення, насамперед у сфері ІТ.

У напрямі об'єднаності понад дві третини компаній (21 компанія) мали досвід співпраці з конкурентами під час війни. Яскравими прикладами стали спільні проекти Power Banking, Farmerhood, ініціативи Українського клубу аграрного бізнесу та ІТ-кластерів. Більше половини компаній (18 з 30) надавали pro bono послуги центральним органам влади, а 13 компаній - регіональним. Також майже половина учасників (14 компаній) здійснювали підтримку своїх підрядників і партнерів, зокрема через надання приміщень і транспорту під час блекаутів, перенесення даних у хмарні сховища та зміну умов оплати послуг.

Щодо безперервності бізнесу, то до початку повномасштабного вторгнення 22 компанії вже мали відповідні плани, які в подальшому були суттєво оновлені. Найчастіше до планів додавалися розділи щодо енергетичної незалежності, посилення фізичної безпеки приміщень, забезпечення безперебійного інтернету та енергопостачання. Однак не всі компанії змогли повністю розкрити зміст цих планів через їх конфіденційний характер. Трохи менше половини компаній (13 з 30) практикували авансову сплату податків, при цьому 8 компаній розкрили, що загальна сума таких платежів склала близько 3,3 млрд грн.

Варто зауважити, що на національному рівні аналогічних досліджень які б характеризували впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності не було виявлено. Відповідно, для оцінки ситуації на місцевому рівні автором у 2023-2024 роках було проведено соціологічне дослідження серед суб'єктів малого та середнього бізнесу п'яти пілотних територіальних громад Полтавської області (Гоголівська, Великобагачанська, Мартинівська, Коломацька та Карлівська). Дослідження здійснювалося в рамках розробки стратегій розвитку громад.

Зокрема, було проведено онлайн-анкетування представників бізнесу через канали комунікації громад (соціальні мережі, тематичні групи підприємців, месенджери, офіційні сторінки сільських/селищних рад). Анкета містила блоки щодо економічної діяльності, кадрового забезпечення, планів розвитку, оцінки умов ведення бізнесу, взаємодії з місцевою владою та ставлення до соціально-екологічної відповідальності.

У досліджених громадах переважає малий та мікробізнес. Значну частку становлять суб'єкти фізичних осіб-підприємців (ФОП), які займаються роздрібною торгівлею та наданням послуг. Співвідношення юридичних осіб до ФОПів коливається від 1:5 до 1:7, що є типовим для сільських і селищних громад Полтавщини (табл. 2.14).

Аналіз бізнес-середовища п'яти громад Полтавської області свідчить про переважання малого підприємництва. Загальна кількість суб'єктів

господарювання у досліджуваних громадах становить 1 364 одиниці, з яких 62,5 % - фізичні особи-підприємці. Найвища частка юридичних осіб спостерігається в Коломацькій громаді (50,9 %), найнижча - у Гоголівській (29,9 %). Співвідношення юридичних осіб до ФОПів коливається від 1:1 у Коломацькій до 1:2,4 у Гоголівській громаді. Також, варто зауважити, що у структурі юридичних осіб домінують підприємства сектора малого та середнього бізнесу.

Таблиця 2.14. Узагальнена характеристика бізнес-середовища п'яти пілотних територіальних громад Полтавської області (станом на 2023–2024 рр.)

Показник	Гоголівська ТГ	Великобагачанська ТГ	Мартинівська ТГ	Коломацька ТГ	Омельницька ТГ
Загальна кількість суб'єктів господарювання, одн.	201	595	173	169	226
Юридичні особи, одн.	60	235	61	86	69
Юридичні особи, %	29,9	39,5	35,3	50,9	30,5
Фізичні особи-підприємці (ФОП), одиниць	141	360	112	83	157
Фізичні особи-підприємці (ФОП), %	79,1	60,5	64,7	49,1	69,5
Співвідношення юридичних осіб: ФОП	1 : 2,4	1 : 1,5	1 : 1,8	1 : 1,0	1 : 2,3

**Джерело: узагальнено автором за інформацією ОМС Полтавської області*

У дослідженні взяли участь 76 респондентів, що представляли мікро-, малі та середні підприємства різних галузей економіки (сільське господарство, торгівля, надання послуг, переробна промисловість тощо). Це становить

приблизно 8-12 % від загальної кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання у досліджуваних громадах.

Більшість опитаних підприємств (68,4 %) належать до мікро- та малого бізнесу, 31,6 % - до середнього. За періодом діяльності розподіл виглядає так: 52,6 % підприємств працюють понад 10 років, 23,7 % - від 6 до 10 років, 15,8 % - від 2 до 5 років і лише 7,9 % - молодші за 2 роки.

Результати опитування показали, що більшість підприємців (74 %) визнають важливість соціальної відповідальності бізнесу. Однак її розуміння залишається переважно вузьким. Найчастіше під соціальною відповідальністю респонденти розуміють:

- збереження робочих місць і своєчасну виплату заробітної плати (82 %);
- надання матеріальної допомоги працівникам у складних ситуаціях (67 %);
- участь у гуманітарних та волонтерських ініціативах під час війни (59 %)

тощо.

Значна частина бізнесів (61 %) зазначила, що під час повномасштабного вторгнення вони надавали підтримку своїм працівникам, зокрема: матеріальну допомогу, психологічну підтримку, гнучкий графік роботи тощо. Водночас лише 18 % опитаних підприємств мають формалізовані внутрішні політики соціальної відповідальності (кодекси етики, положення про соціальну підтримку тощо). Для решти така діяльність носить ситуативний характер і залежить від особистої позиції власника.

Екологічна складова соціальної відповідальності залишається найслабшою. Лише 27 % респондентів вважають впровадження екологічних практик важливою частиною своєї діяльності. Більшість бізнесів (73 %) обмежуються мінімальним дотриманням законодавчих вимог. Добровільні екологічні ініціативи (впровадження енергоефективних технологій, сортування відходів, зменшення викидів, використання відновлюваних джерел енергії тощо) регулярно здійснюють лише 22 % опитаних підприємств. Ще 31 % роблять це епізодично, а 47 % - взагалі не впроваджують таких заходів.

Основними причинами низької екологічної активності підприємці назвали:

обмежені фінансові ресурси та фокус на виживанні бізнесу (81 %);

відсутність чіткого економічного стимулу (64 %);

недостатню екологічну свідомість і брак інформації про «зелені» технології (52 %);

слабку підтримку з боку місцевої влади (39 %).

Середня оцінка умов ведення бізнесу в громадах становить 3,2 бали за 5-бальною шкалою. Найвищі оцінки отримали наявність власних приміщень і ділових зв'язків, найнижчі - якість інфраструктури (дороги, логістика) та рівень підтримки з боку місцевої влади. Лише 18 % респондентів регулярно взаємодіють з представниками територіальної громади щодо розвитку бізнесу, а практичні результати від такої взаємодії отримали лише 12 % опитаних.

Більшість підприємців (72 %) планують продовжувати діяльність на попередньому рівні або незначно розширювати її в межах громади. Водночас лише 24 % мають розроблену стратегію розвитку, а 37 % не бачать сенсу в стратегічному плануванні в поточних умовах.

Таким чином, отримані результати свідчать про те, що в пілотних громадах Полтавської області переважає реактивна модель управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю. Підприємці демонструють готовність до соціальної солідарності в умовах війни, але екологічна відповідальність залишається маргінальною через обмежені ресурси, низьку продуктивність і відсутність дієвих стимулів. Такий стан вимагає розробки цільових заходів підтримки малого та середнього бізнесу на місцевому рівні, спрямованих на підвищення екологічної свідомості, надання фінансових і консультаційних інструментів для впровадження принципів сталого розвитку.

Висновки до розділу 2:

1. У дисертаційній роботі встановлено, що економічний розвиток суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні характеризується високою нестабільністю та значними коливаннями кількісних показників протягом 2014-2024 рр., зумовленими економічними кризами, пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням, що безпосередньо впливає на їхню здатність реалізувати принципи соціально-економічної та екологічної відповідальності.

2. Узагальнено систему кількісних характеристик економічного розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу (кількість суб'єктів, обсяги виробництва та реалізації, додана вартість, капітальні інвестиції, рентабельність, зайнятість, соціальні та екологічні витрати), які свідчать про більшу фінансову стійкість середнього бізнесу (стабільніша динаміка, вищі абсолютні показники) порівняно з малим, що обмежує останній у реалізації системних соціальних і екологічних ініціатив.

3. Встановлено, що динаміка зайнятості на підприємствах малого та середнього бізнесу за 2013-2024 рр. відображає їх провідну соціальну роль (зростання частки до 50,85 % у 2024 р.), проте супроводжується низькою потребою в найманій робочій силі (середня зайнятість на 1 мікро- та мале підприємство - близько 2 осіб) і галузевою концентрацією в торгівлі та послугах (близько 39-42 %).

4. Визначено, що диспропорції в показниках продуктивності, оплати праці та інвестицій між малим і середнім бізнесом зумовлені структурними особливостями (домінування низькопродуктивних видів діяльності, обмежений доступ до технологій і фінансування), що вимагає цілеспрямованих заходів державної політики для посилення фінансової стійкості та інтеграції соціально-екологічної відповідальності в стратегії суб'єктів малого та середнього бізнесу.

5. Встановлено, що в досліджуваних територіальних громадах Полтавської області (опитування 76 респондентів) переважає вузьке розуміння соціальної відповідальності (збереження робочих місць - 82 %, матеріальна допомога працівникам - 67 %), а формалізовані внутрішні політики корпоративної соціальної відповідальності мають лише 18 % підприємств, що свідчить про ситуативний, а не системний характер управління. При чому, екологічна відповідальність суб'єктів малого та середнього бізнесу є найслабшою ланкою (лише 27 % вважають її важливою, 47 % взагалі не впроваджують добровільних ініціатив), основними бар'єрами якої є обмежені фінанси, фокус на виживанні, брак стимулів та низька екологічна свідомість.

6. Виявлено тенденцію, згідно з якою в умовах повномасштабної війни управління соціальною відповідальністю малого та середнього бізнесу трансформувалося у бік гуманітарної допомоги, волонтерства та підтримки персоналу, проте воно досі зберігає реактивний характер і залишається слабо інтегрованим у стратегії розвитку на місцевому рівні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ТА ЕКОЛОГІЧНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

3.1. Моделювання та обґрунтування стратегічних пріоритетів управління розвитком соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктів малого та середнього бізнесу

Концептуальні підходи до управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю бізнесу формувалися протягом кількох десятиліть і ґрунтуються на низці фундаментальних теорій світової науки, зокрема окремі з них були описані у попередніх розділах дисертаційної роботи. Підсумовуючи, можна зазначити, що центральне місце серед таких концепцій посідає теорія стейкхолдерів, розроблена Р. Едвардом Фріменом [12;26], яка пропонує розглядати підприємство не як механізм максимізації прибутку для акціонерів, а як систему створення спільної цінності для всіх зацікавлених сторін (працівників, клієнтів, постачальників, місцевих громад, держави та навколишнього середовища). Важливим доповненням до концепції стейкхолдерів є концепція «трьох опор» сталого розвитку (Triple Bottom Line), запропонована Джоном Елкінгтоном [151], яка розширює традиційну фінансову сутність підприємства на три виміри: People (соціальна відповідальність), Planet (екологічна стійкість) та Profit (економічна ефективність). Ця ідея лягла в основу ESG-фреймворку, який сьогодні є домінуючим інструментом оцінки відповідальної діяльності компаній і інтегрує екологічні, соціальні та управлінські фактори в стратегічне планування.

Сучасні концепції до управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю бізнесу вимагають нового, адаптованого бачення, що поєднує традиційні механізми корпоративної соціальної відповідальності з

сучасними реаліями та регіональними особливостями бізнес середовища України.



Рисунок 3.1. Критерії соціально-еколого-економічної відповідальності малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану

**Джерело: розроблено авторами за [29;151]*

Воєнні дії з 2022 року суттєво трансформували бізнес-середовище, зокрема: зруйновано виробничі потужності в прифронтових регіонах, порушено логістичні ланцюги, посилено міграційні процеси та загострено соціально-екологічні виклики. У таких умовах соціальна відповідальність перестає бути лише етичним або репутаційним елементом діяльності підприємства і перетворюється на стратегічний фактор виживання, стійкості та забезпечення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу. Вона стає інструментом, що дозволяє поєднати економічну ефективність з

вирішенням соціальних проблем та екологічних завдань у довгостроковій перспективі (рис. 3.1).

Такий підхід вимагає переосмислення ролі держави, органів місцевого самоврядування як каталізаторів відповідальної поведінки через механізми фінансової підтримки, регуляторні стимули та регіонально диференційовану політику.

Варто зауважити, що глобальні індекси регуляторного середовища відображають об'єктивні умови ведення бізнесу, тоді як національна стратегічна політика демонструє перехід до філософії «build back better» (укр. «відбудувати краще ніж було»).

Так, серед основних глобальних індикаторів оцінки бізнес середовища країни є Doing Business Index (2003-2021 рр.) та Global Business Complexity Index (2013 р. – до теперішнього часу).

Зокрема, індекс Doing Business тривалий час виступав фундаментальним аналітичним інструментом Світового банку, розробленим для надання урядам прикладних рекомендацій щодо оптимізації державного управління. Оцінка здійснювалася на основі 10 ключових індикаторів, що охоплювали спектр адміністративних вимог, рівень фінансово-правового забезпечення, захист прав інвесторів, специфіку фіскальної політики та умови здійснення міжнародної торгівлі [152;153].

Основним фокусом даного індексу був аналіз регуляторного середовища та ідентифікація адміністративних бар'єрів. Варто зазначити, що у 2019 році Україна посідала 71-шу позицію у загальному рейтингу «Легкості ведення бізнесу», що слугувало об'єктивним маркером тогочасного стану регуляторної системи.

Поряд із показниками Світового банку, вагоме значення для моніторингу регуляторного середовища має Global Business Complexity Index (GBCI), що формується міжнародною консалтинговою групою TMF Group. Методологія даного індексу базується на комплексному дослідженні 290 диференційованих показників, які систематизовані за трьома стратегічними векторами:

особливості бухгалтерського обліку та оподаткування, управління людськими ресурсами і специфіка правового регулювання.

Центральним фокусом оцінки GBCI є аналіз складності комплаєнсу – рівня зусиль, необхідних бізнесу для повної відповідності нормативним вимогам країни перебування. На відміну від індексів, що вимірюють лише «легкість» процедур, GBCI детально розкриває глибину регуляторного навантаження.

У 2024 р. Україна займає 24 місце у глобальному індексі складності ведення бізнесу (Global Business Complexity Index); у 2023 р. – 17 місце; у 2022 р. – 31 місце (рис. 3.1).

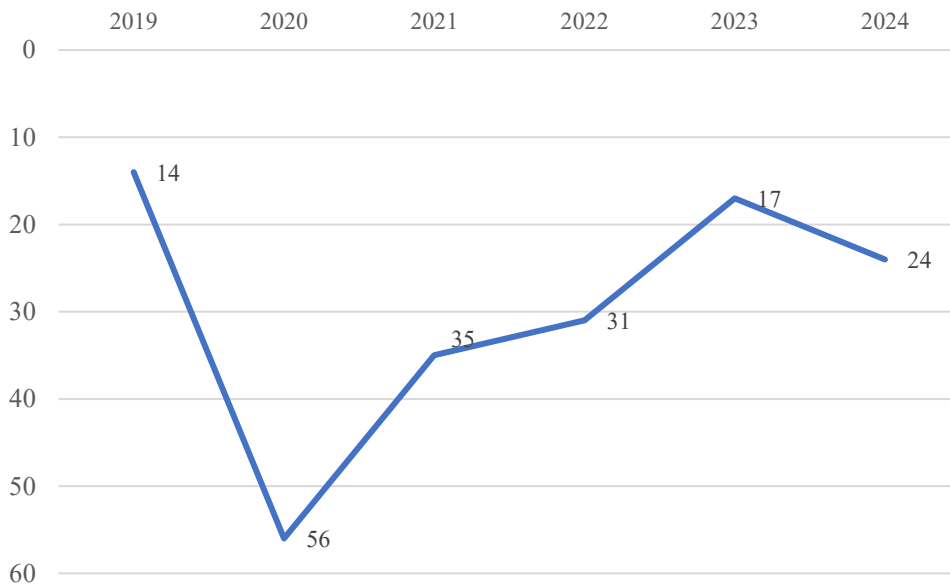


Рисунок 3.2 Місце України в рейтингу Global Business Complexity Index

**Джерело: складено авторами за [154]*

Варто зазначити, що специфіку національного бізнес-ландшафту та динаміку ділової активності в сегменті малого та середнього підприємництва репрезентує також Ukrainian Business Index (UBI). На відміну від глобальних індексів, що базуються на аналізі нормативно-правової бази, UBI є продуктом

системних соціологічних досліджень, які відображають безпосередні оцінки та настрої суб'єктів господарювання різних галузей економіки.

Індекс бізнес-активності Ukrainian Business Index (UBI), який характеризує поточний стан і очікування підприємств щодо нарощування обороту та створення робочих місць, розраховувався з різною періодичністю. Перші заміри спостерігались в восени 2020 року (під час виходу економіки з пандемії COVID-19) та в період з травня 2022 по січень 2023 року, коли головним завданням досліджень стало визначення стану та потреб бізнесу в умовах повномасштабної війни.

У вересні 2022 року оприлюднено також детальні секторальні дані щодо UBI. Однією з найцікавіших особливостей результатів є неочікувана динаміка індексу. Восени 2020 року, попри сподівання на відновлення після карантинних обмежень, спостерігалось зниження ділової активності, що, ймовірно, зумовило рішення перейти до менш щільного (квартального) режиму розрахунку індексу у 2021 році [155].

Таблиця 3.1. Динаміка індексу бізнес-активності (UBI) в Україні у 2020-2025 рр.

Період дослідження	Значення UBI	Зона очікувань бізнесу
Жовтень 2020	39,0	Негативна
Грудень 2020	32,5	Негативна
Червень 2021	52,0	Позитивна
Січень 2022	30,0	Негативна
Травень 2022	23,0	Негативна
Вересень 2022	33,9	Негативна
Листопад 2022	30,0	Негативна
Січень 2023	30,76	Негативна
Червень 2023	35,3	Негативна
Серпень 2023	33,3	Негативна
Грудень 2023-Січень 2024	37,3	Негативна
Квітень -Травень 2024	43,7	Негативна
Серпень 2024	39,9	Негативна
Грудень 2024	36,9	Негативна
Березень 2025	38,6	Негативна
Вересень 2025	37,9	Негативна
Грудень 2025	36,8	Негативна

**Джерело: складено автором за [113;155;169-178]*

Натомість восени 2022 року, коли через кумулятивний ефект війни, масовий відтік кадрів і руйнування інфраструктури логічно очікувалося подальше, навіть катастрофічне падіння показника, зафіксовано протилежну тенденцію. У вересні 2022 року (безпосередньо перед масованими обстрілами енергетичної інфраструктури) UBI досяг значення 33,9% (зі 100 можливих), що перевищило рівень грудня 2020 року. У листопаді 2022 року проведено чергове опитування (504 респонденти), під час якого підприємства визначили головні перешкоди для відновлення та розвитку бізнесу з 24 запропонованих позицій [113; 155].

У 2024 році спостерігалось відносне покращення – пік UBI у травні (43,7 пунктів), що стало локальним максимумом воєнного періоду. Бізнес активніше реагував на можливості: збільшення обсягів виробництва та продажів у відповідь на зростання замовлень, релокацію потужностей, розширення зовнішньоекономічної діяльності та інвестиції (у тому числі в готовність до блекаутів). Однак уже до грудня 2024 року індекс знизився до 36,9.

У 2025 році UBI коливався навколо 36-38,6 пунктів (38,6 у березні, 37,9 у вересні, 36,8 у грудні). Підприємці демонстрували помірний оптимізм щодо внутрішніх продажів і прогнозів на кінець року (проектowana виручка малого та середнього бізнесу перевищувала показник 2024 року на 11,2%), але загалом зберігали песимістичні очікування через невизначеність. Лише 19-22% компаній повідомляли про зростання продажів, тоді як більшість фіксувала стабілізацію або незначне зниження.

Таким чином, можна зробити висновок, що глобальні та національні індикатори свідчать про суттєві виклики регуляторного середовища та обмежену ділову активність суб'єктів малого та середнього бізнесу, особливо у воєнних умовах. Водночас вони підкреслюють необхідність системної державної політики, спрямованої на підвищення стійкості бізнесу.

У 2020 році в Україні була прийнята Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в

Україні на період до 2030 року [73]. Концепцію передбачалось реалізувати у два етапи (перший етап до 2025 року, другий – до 2030 року). Документ базується на міжнародних стандартах (зокрема, Керівних принципах ООН з бізнесу і прав людини, ISO 26000, Глобальному договорі ООН) і спрямована на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку через баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів. Головною метою Концепції є досягнення паритету між економічними, соціальними та екологічними інтересами суспільства. При цьому встановлюється, що ступінь зрілості соціально відповідального бізнесу безпосередньо корелює з ініціативністю суб'єктів господарювання. Зокрема, він визначається обсягом і змістом тих зобов'язань, які підприємство бере на себе добровільно, виходячи за межі мінімальних вимог чинного законодавства.

У 2024 році була схвалена Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року (розпорядження Кабінету Міністрів України № 821-р від 30.08.2024 [123]). Стратегія стала є ключовим документом, що визначає напрями державної політики щодо підтримки малого та середнього бізнесу в Україні, а також встановлює пріоритети впровадження принципів соціальної відповідальності.

Метою Стратегії є удосконалення державної політики у сфері сталого розвитку малого та середнього підприємництва, збільшення доданої вартості, цифрової трансформації, полегшення доступу до фінансування та посилення конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках (зокрема, ринку ЄС).

Стратегія містить чотири стратегічні цілі:

відновлення та полегшення процесу ведення бізнесу;

сприяння інноваційному розвитку, цифровій трансформації та «зеленому переходу»;

розвиток людського капіталу та культури підприємництва;

підвищення конкурентоспроможності та збільшення експорту.

Перша Стратегічна ціль «Відновлення та полегшення процесу ведення бізнесу» містить 2 операційні цілі: 1.1 Полегшення доступу до капіталу та ресурсів та 1.2. Сприятливе регуляторне середовище та дерегуляція.

Друга Стратегічна ціль «Сприяння інноваційному розвитку, цифровій трансформації та “зеленому переходу” містить 3 операційні цілі: 2.1. Сприяння інноваційній діяльності, 2.2. Посилення цифрової трансформації та 2.3. Стимулювання “зеленого переходу”.

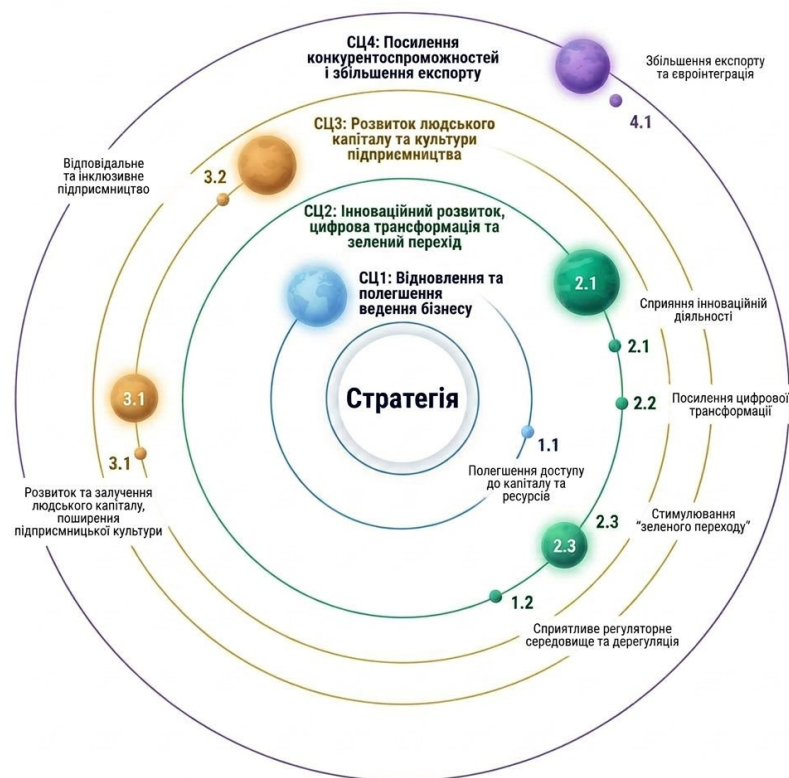


Рисунок 3.3. Схематична модель взаємозв'язку стратегічних цілей Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва (до 2027 р.)

**Джерело: складено автором за [123]*

Третя Стратегічна ціль Розвиток людського капіталу та культури підприємництва містить 2 операційні цілі: 3.1. Розвиток та залучення

людського капіталу, поширення підприємницької культури, 3.2. Відповідальне та інклюзивне підприємництво.

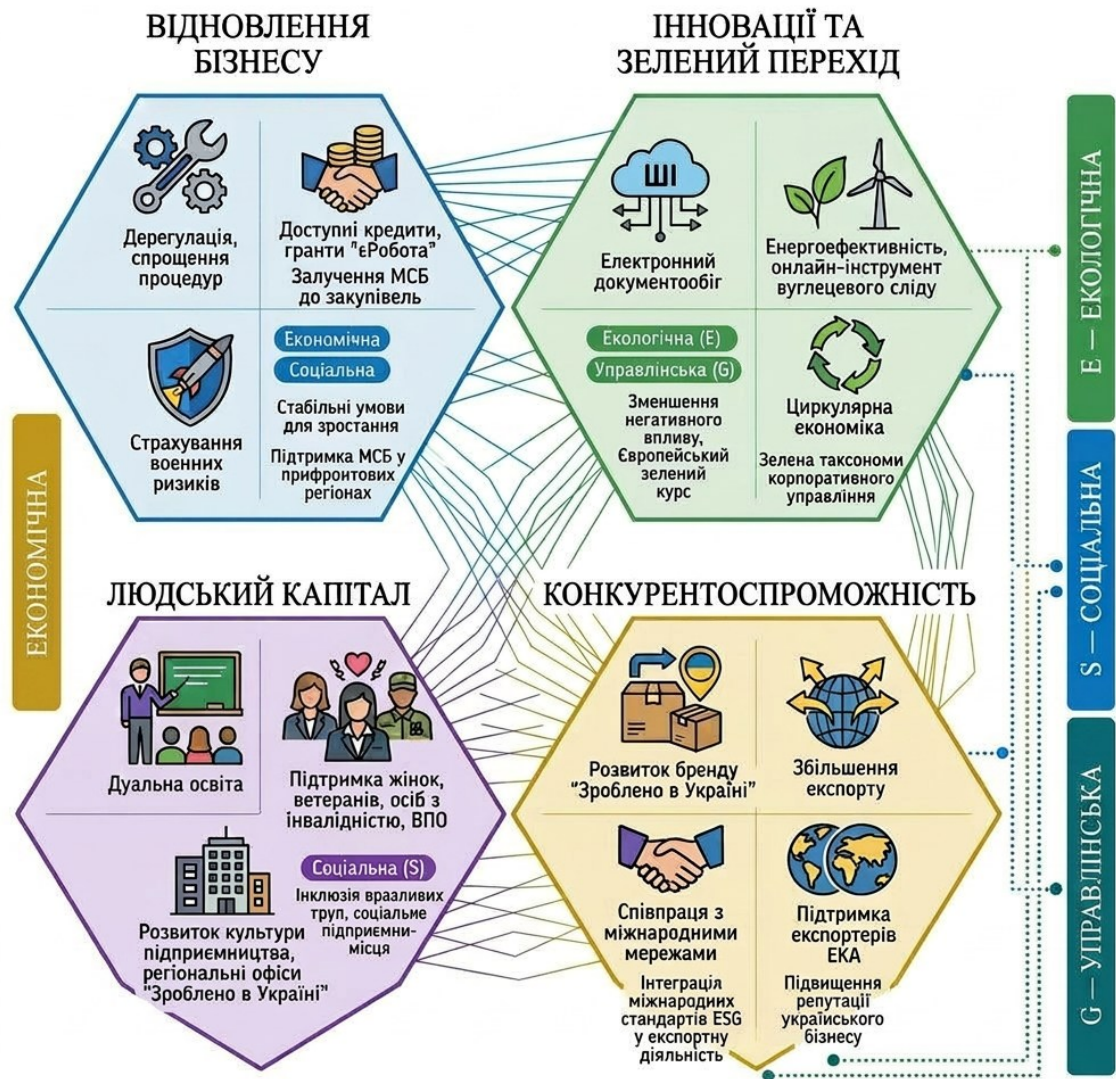


Рисунок 3.4. Узгодженість стратегічних цілей Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та принципів відповідального підприємництва

**Джерело: складено автором за [123]*

Четверта Стратегічна ціль «Посилення конкурентоспроможності і збільшення експорту» містить 1 операційну ціль 4.1. Збільшення експорту та євроінтеграція.

На рис. 3.4. автором зроблено спробу узгодити стратегічні цілі Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року з основними принципами соціальної відповідальності.

З одного боку, стратегічні цілі Стратегії встановлюють чіткі пріоритети державної політики, визначають ключові напрями розвитку малого та середнього бізнесу та декларують необхідність інтеграції принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності. Вони створюють концептуальну основу для поєднання економічної ефективності, соціальної інклюзії та екологічної стійкості в умовах воєнного контексту.

З іншого боку, система ключових показників успішного виконання операційних цілей Стратегії має суттєві прогалини. Існуючі критерії результативності переважно орієнтовані на макроекономічні та загальнодержавні результати (зростання доданої вартості, зниження безробіття, збільшення експорту тощо) і не дозволяють здійснити повноцінний моніторинг впровадження принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності безпосередньо на рівні суб'єктів господарювання.

Відсутність достатньої кількості кількісних та якісних індикаторів впровадження принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності ускладнює оцінку реальної зрілості відповідальних практик бізнесу. У результаті виникає розрив між стратегічними деклараціями про необхідність сталого розвитку та можливістю об'єктивно відстежувати, оцінювати та коригувати процеси впровадження соціально-економічної та екологічної відповідальності на мікро-економічному рівні.

Зокрема, варто зауважити, що в операційних цілях майже повністю відсутні індикатори, що характеризують:

рівень впровадження економічної складової (показники, що відображають інтеграцію принципів відповідального та сталого ведення бізнесу в процеси створення доданої вартості, підвищення продуктивності,

ефективного використання ресурсів і забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємств малого та середнього бізнесу тощо);

рівень впровадження соціальної відповідальності та інклюзивних практик на рівні підприємств (політики CSR/ESG, навчання персоналу, корпоративні програми підтримки вразливих груп регулярне навчання персоналу з питань соціальної відповідальності, гендерної рівності та безбар'єрності, а також реалізацію корпоративних програм підтримки ветеранів, ВПО та осіб з інвалідністю тощо);

рівень впровадження екологічної відповідальності (впровадження системи екологічного менеджменту, участь у циркулярних бізнес-моделях, рівень переробки відходів та їх сортування, інвестиції в енергоефективність тощо);

рівень управлінської складової соціальної відповідальності (впровадження системи сталого корпоративного управління, нефінансової звітності, сертифікація за міжнародними стандартами відповідального бізнесу, інтеграція принципів відповідальності у стратегічне планування та щорічні звіти підприємств тощо).

Всі результати впровадження соціально-економічної та екологічної відповідальності доцільно розподілити на короткострокові (1-2 роки) та довгострокові (3-5 років).

Також важливо наголосити на інтегральних індикаторах впровадження соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктами малого та середнього бізнесу на державному рівні. До таких можна віднести: частка малого та середнього бізнесу, що впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності; частка підприємств малого та середнього бізнесу, що подають звіти за міжнародними стандартами або відповідно до вимог ESG; рівень переробки та сортування відходів ($\geq 40\%$), частка ВПО/ветеранів/осіб з інвалідністю в штаті ($\geq 30\%$); частка малого та середнього бізнесу, що проводять регулярне навчання персоналу з питань соціальної відповідальності, гендерної рівності та інклюзії; інвестиції в

енергоефективність (≥ 5 % обороту); частка МСБ, що використовують державні цифрові інструменти самооцінки корпоративної соціальної відповідальності; частка МСБ, для яких рівень впровадження соціальної відповідальності є одним із критеріїв отримання державної фінансової підтримки тощо.

Відсутність таких індикаторів, з одного боку, обмежує можливості системного моніторингу реального впровадження принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності в діяльність малого та середнього бізнесу. З іншого, знижує ефективність механізмів державної підтримки, оскільки не створює дієвих стимулів для підприємств щодо системного підвищення рівня соціально-економічної та екологічної відповідальності і ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розподілу обмежених бюджетних ресурсів у воєнних умовах. При цьому варто наголосити, що проста формалізація цих вимог на законодавчому рівні також може мати обмежену ефективність. Як свідчить досвід імплементації обов'язкових вимог до корпоративної соціальної відповідальності (зокрема на прикладі компаній з малою капіталізацією), існує значний розрив між нормативним регулюванням та реальною трансформацією бізнес-моделей. Згідно з дослідженнями [28;33;51], запровадження жорстких регуляторних рамок часто призводить до явища поверхневого комплаєнсу. Тобто, без розробки релевантних інтегральних показників, які відображають глибинну суть процесів, існує ризик отримання лише формальної звітності замість реального внеску бізнесу у сталий розвиток держави.

На основі комплексного аналізу основних тенденцій управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю бізнесу, а також враховуючи стратегічні пріоритети державної політики, нами розроблено організаційно-економічну модель управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу (рис. 3.5).

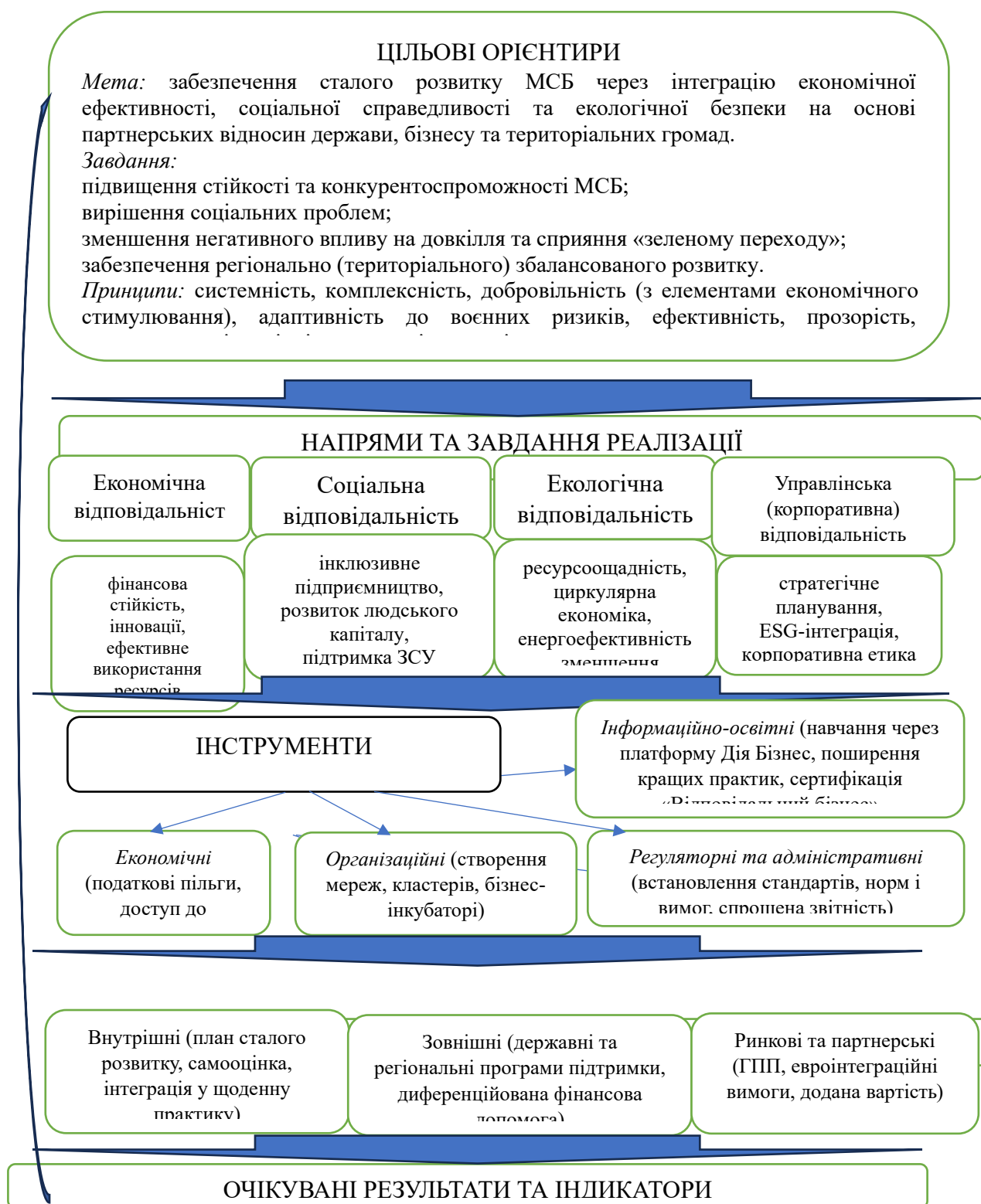


Рисунок 3.5. Організаційна модель управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу

**Джерело: розроблено автором*

Цільові орієнтири відповідної моделі полягають у забезпеченні сталого розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу шляхом інтеграції

економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки на основі економічного партнерства між державою, бізнесом і територіальними громадами. Серед ключових завдань визначено підвищення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів малого та середнього бізнесу, зменшення негативного впливу на довкілля, сприяння «зеленому» переходу та забезпечення регіонального збалансованого розвитку тощо.



Рисунок 3.6. Очікувані результати та ключові індикатори впровадження принципів соціально-екологічної та екологічної відповідальності в діяльність малого та середнього бізнесу

**Джерело: розроблено автором*

Модель має чітку п'ятирівневу структуру, що забезпечує системний перехід від цільових орієнтирів до конкретних результатів і дозволяє враховувати обмежені ресурси суб'єктів малого та середнього бізнесу. При чому, очікувані результати та індикатори формують замкнуту систему моніторингу. Запропонована система КРІ дає змогу об'єктивно оцінювати

ефективність механізму як на рівні окремих підприємств, так і на регіональному та державному рівнях (рис. 3.6.).

Таким чином, отримані результати створюють концептуально-методологічну основу для подальшого обґрунтування бізнес-моделей управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю, а також для розробки стимулюючих механізмів державної фінансової підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу з урахуванням рівня їх соціальної відповідальності, що буде розглянуто у наступних розділах дисертаційної роботи.

3.2. Розробка бізнес-моделі управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу

Бізнес-модель управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу являє собою інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, спрямовану на досягнення балансу між економічними цілями підприємства, соціальними зобов'язаннями та екологічною безпекою. Тобто, бізнес-модель слугує інструментом розуміння шляхів і механізмів нарощування цінності окремим суб'єктом господарювання.

Водночас науковці по-різному трактують цільове призначення бізнес-моделі суб'єктів господарювання. Одні автори [157;159] акцентують увагу на процесі створення цінності для споживачів і ключових стейкхолдерів, включаючи економічну, соціальну та екологічну складові. Інші дослідники [156] зосереджуються переважно на способах максимізації прибутковості та нарощування економічної цінності самого підприємства. Водночас низка сучасних авторів пропонує інтегрований підхід [158], який поєднує обидва аспекти.

Сутність бізнес-моделі доцільно розглядати через призму двох базових понять.

Бізнес - це діяльність, спрямована на отримання доходу або іншої вигоди.

Модель (від лат. *modulus* - міра, зразок) являє собою спрощене відображення, схему або аналог оригінального об'єкта чи явища, що зберігає лише його найважливіші властивості [158].

У сучасній науці виділяють два основні підходи до розуміння бізнес-моделі: орієнтований на бізнес-процеси (внутрішній підхід), який фокусується на внутрішніх технологіях, операційних процесах і ролях всередині підприємства, та орієнтований на цінність і клієнта (зовнішній підхід), що акцентує увагу на цінності, яку підприємство створює для зовнішніх споживачів, та на кінцевих результатах діяльності. Тобто, можна зазначити, що ключовими структурними елементами бізнес-моделі суб'єкта господарювання є: ціннісна пропозиція для зовнішніх клієнтів, яка формується на основі продуктів і послуг; система створення цієї цінності, що охоплює взаємодію з постачальниками, цільовими клієнтами та ланцюжками створення цінності; активи й ресурси, які підприємство використовує для генерації цінності; а також фінансова архітектура, що включає структуру витрат і механізми отримання прибутку [158].

При чому, функціональне призначення бізнес-моделі полягає в ідентифікації ключових процесів та алгоритмів дій, необхідних для ефективної реалізації стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Тобто, якщо стратегія підприємства суб'єкта господарювання виступає вектором довгострокового розвитку, що детермінує цільові орієнтири, ринкове позиціонування та механізми формування стійких конкурентних переваг. Натомість бізнес-модель репрезентує логічну архітектуру процесів створення, дифузії та капіталізації цінності для ключових стейкхолдерів. Вона функціонує як операційний каркас, що описує внутрішню логіку монетизації активів та взаємодії ресурсів у конкретних ринкових умовах. Якщо стратегія визначає вибір цілей, то бізнес-модель дає відповідь на питання щодо механізмів їх реалізації, трансформуючи стратегічні наміри у конкретну конфігурацію бізнес-процесів [Скриль В.В].

Формально зв'язок між стратегією та бізнес-моделлю можна представити як ієрархічну та взаємодоповнюючу залежність. Стратегія виступає вищим рівнем управління і задає загальний вектор розвитку суб'єкта господарювання, включаючи цілі в економічній, соціальній та екологічній сферах. Бізнес-модель, у свою чергу, є операційним відображенням стратегії: вона конкретизує механізми реалізації стратегічних цілей через систему створення цінності, доставки цінності та її захоплення (рис. 3.7.).

Одним із концептуальних підходів, що розкриває взаємозв'язок між бізнес-моделлю та стратегією підприємства, є рівняння цінності, що обґрунтовано Мітчеллом Леві [160;179] на початку 2000-х років. Автор пропонує таку форму взаємозв'язку:

$$V = MS^3 \quad (3.1.),$$

де V - цінність (Value), яку створює та захоплює компанія для всіх стейкхолдерів;

M - бізнес-модель (Model);

S^3 символізує три ключові фази стратегії: Strategy Deployment (розгортання стратегії), Strategy Management (управління стратегією) та Strategy Evolution (еволюція стратегії).

Варто зауважити, що залежно від напрямку розвитку всі бізнес моделі суб'єктів малого та середнього бізнесу можна умовно поділити на три основні види:

від виробництва (виробнича модель) - орієнтована на вдосконалення виробничих процесів, раціональне використання ресурсів з урахуванням принципів економічної та екологічної відповідальності. При такі моделі бізнес може стикатись з проблемами надлишкового виробництва товарних запасів, затоварювання, зростання витрат та нераціональним використанням природних ресурсів;

від клієнта (клієнтоорієнтована модель) - орієнтована на максимізацію цінності для споживача, забезпечення якості продукції та послуг з урахуванням принципів соціальної відповідальності;

від платформи/мережі (мережева модель) – орієнтовна на сервісне забезпечення, просування мережевих рішень та формування комплексної цінності суб'єкта господарювання).

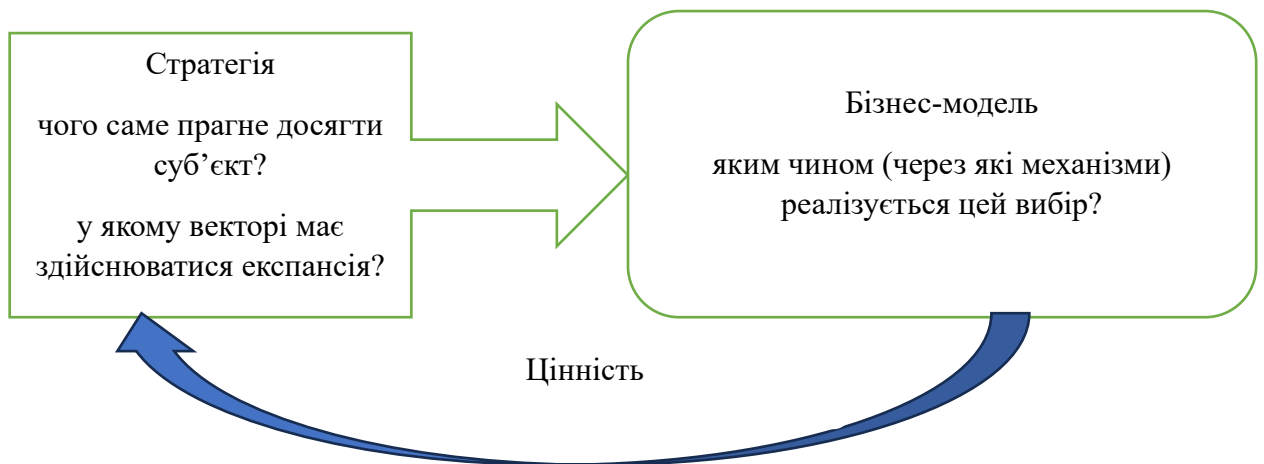


Рисунок 3.7. «Рівняння цінності» у взаємозв'язку стратегії та бізнес-моделі

**Джерело: складено автором за [160]*

У межах відповідального підприємництва бізнес-модель інтерпретується як комплексний інструмент, що описує: профіль споживача та етичні канали комунікації; логістичну інфраструктуру доставки; ефективність використання внутрішніх ресурсів та капіталізацію цінності тощо. У цьому контексті цікавою науковою позицією є алгоритм «розробки ціннісних пропозицій», спрямований на детермінацію та задоволення пріоритетних потреб споживачів шляхом створення затребуваних ринком продуктів. Так, згідно з концепцією О. Остервальдера та І. Піньє [161;166-167], системна бізнес-модель базується на формуванні матриці оцінки внутрішнього (можливості) та зовнішнього (взаємовідносини з клієнтами) середовища та фінансових можливостей

(доходів та витрат). При чому, на думку дослідників, канва бізнес-моделі складається з трьох основних блоків і дев'яти ключових елементів і може застосовуватися як при створенні нового бізнесу, так і під час реорганізації діючого підприємства [162].

У табл. 3.2. наведено основні елементи канви бізнес-моделі за О. Остервальдером та І. Пінье та їх характеристика.

Таблиця 3.2. Основні елементи канви бізнес-моделі та їх характеристика

№	Назва елемента	Характеристика елемента	Основні питання, на які необхідно відповісти
<i>Блок 1. Побудова взаємовідносин з клієнтами (зовнішнє середовище)</i>			
1	Сегменти споживачів	Визначаються основні групи споживачів, для яких підприємство створює цінність.	Для кого підприємство створює цінність? Хто є найважливішими клієнтами?
2	Відносини з клієнтами	Визначається тип і характер взаємовідносин, які підприємство встановлює та підтримує з кожним сегментом клієнтів (персональна підтримка, самообслуговування, автоматизоване обслуговування тощо).	Якого типу взаємовідносини очікує кожен сегмент клієнтів? Які взаємовідносини вже встановлені? Наскільки вони затратні?
3	Ціннісні пропозиції	Описуються ті цінності, які підприємство пропонує клієнтам. Акцент робиться не на самому продукті, а на тому, яку проблему він вирішує та яку вигоду надає споживачу.	У чому полягає цінність для клієнта? Які проблеми клієнтів вирішує підприємство? Які потреби задовольняє?
4	Канали збуту та комунікацій	Визначаються канали, через які підприємство доносить ціннісну пропозицію до клієнтів і підтримує з ними комунікацію.	Через які канали клієнти бажають отримувати продукт/послугу? Які канали є найбільш ефективними та економічними?
<i>Блок 2. Аналіз можливостей підприємства (внутрішнє середовище)</i>			
5	Ключові ресурси	Визначається перелік ключових ресурсів (фізичних, інтелектуальних, людських, фінансових), необхідних для реалізації бізнес-моделі.	Які ключові ресурси потрібні для створення ціннісної пропозиції? Який їх вплив на отримання прибутку?

Продовження табл. 3.2.

6	Ключові види діяльності	Визначаються найважливіші дії та процеси, які підприємство повинно виконувати для ефективної реалізації бізнес-моделі.	На яких видах діяльності підприємство має зосередити основну увагу? Як виконувати їх найбільш ефективно?
7	Ключові партнери	Формується перелік ключових партнерів і постачальників, без яких реалізація бізнес-моделі є неможливою або суттєво ускладнена.	Які ключові ресурси та види діяльності забезпечують партнери? Наскільки вони надійні? Чи існують альтернативи?
<i>Блок 3. Фінансові можливості підприємства (аналіз доходів та витрат)</i>			
8	Джерела доходів	Описуються всі способи та механізми, за допомогою яких підприємство генерує доходи.	За що саме і скільки клієнти готові платити? Які форми оплати є найбільш зручними для клієнтів?
9	Структура витрат	Визначаються основні статті витрат підприємства та їх характер (фіксовані чи змінні).	Які витрати є найбільшими? Які ресурси та види діяльності є найбільш затратними?

**Джерело: складено автором за [161;166-167]*

Таким чином, можна зробити висновок, що канва бізнес-моделі сучасних умовах може використовуватись підприємцями як інструмент стратегічного бізнес планування.

У нашому дослідженні ми зробили спробу вирішення наукової проблеми інтеграції принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності в бізнес-моделі суб'єктів малого та середнього бізнесу. Зокрема, з цією метою було проаналізовано можливості застосування універсальної канви бізнес-моделі як інструменту стратегічного бізнес планування.

Для практичної реалізації концепції відповідального підприємництва всі бізнес-моделі було умовно поділено на три основні типи: виробничу (від виробництва), клієнтоорієнтовану (від клієнта) та інтеграційну (мережеву).

Так, виробнича модель складається з двох основних частин: внутрішньої інфраструктури підприємства та клієнтської частини, які взаємодіють через створення ціннісної пропозиції. У внутрішній інфраструктурі ключову роль відіграють ключові партнери, ключові види діяльності та ключові ресурси, спрямовані на мінімізацію ризиків надлишкового виробництва,

затоварювання та нерационального зростання витрат. Особливий акцент робиться на використанні екологічно чистої сировини, ресурсозберігаючих технологій та утилізації та сортуванні відходів.

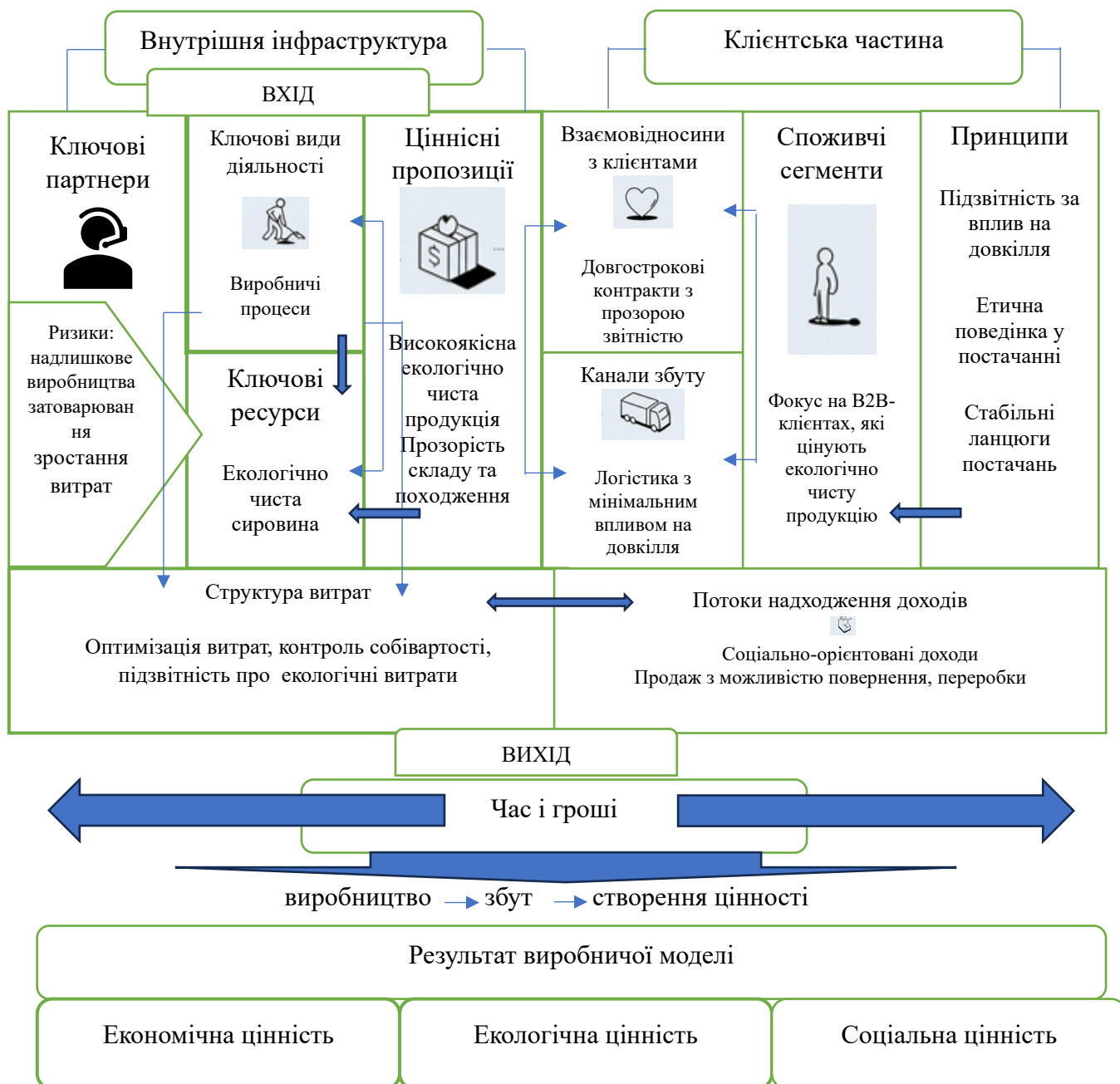


Рисунок 3.8. Візуалізація виробничої бізнес - моделі з інтеграцією принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності

**Джерело: розроблено автором за [161;166-167]*

Фінансовий вимір виробничої бізнес-моделі відображає раціональну структуру витрат, орієнтовану на ресурсоефективність, та потоки доходів, що формуються завдяки оптимізації собівартості та підзвітності за екологічні показники.

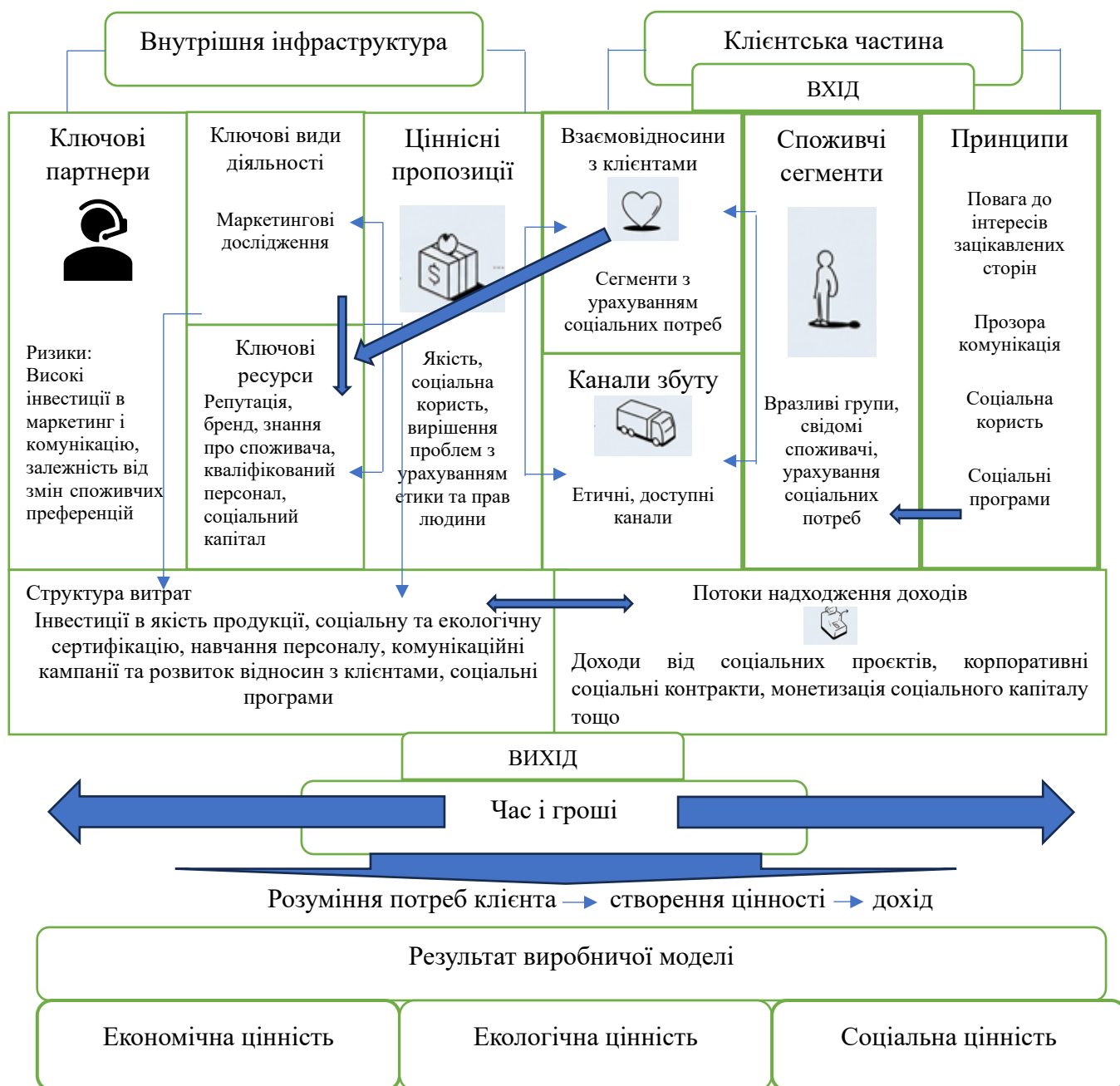


Рисунок 3.9. Візуалізація клієнтоорієнтованої бізнес - моделі з інтеграцією принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності

*Джерело: складено автором за [161;166-167]

Центральним елементом моделі є ціннісна пропозиція у вигляді високоякісної екологічно чистої продукції, яка доставляється клієнтам через оптимізовані канали збуту з мінімальним впливом на довкілля.

Клієнтська частина моделі фокусується переважно на B2B-сегментах, які цінують стабільність постачань, прозорість ланцюгів створення вартості та екологічну чистоту продукції (рис. 3.8.).

Результатом реалізації виробничої бізнес-моделі є створення триединої цінності: економічної (ефективність та прибутковість), екологічної (зниження негативного впливу на довкілля) та соціальної (повага до прав працівників, етична поведінка та внесок у розвиток суспільства).

Клієнтоорієнтована бізнес-модель (модель «від клієнта») орієнтована на максимізацію цінності для споживача, забезпечення високої якості продукції та послуг, а також врахування соціальних потреб клієнтів з обов'язковим дотриманням принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності. Візуалізація даної моделі з інтеграцією принципів відповідального підприємництва, представлена на рис. 3.9.

Модель складається з внутрішньої інфраструктури та клієнтської частини, які взаємодіють через створення ціннісної пропозиції. У блоці внутрішньої інфраструктури ключовими елементами виступають ключові партнери, ключові види діяльності та ключові ресурси. Особлива увага приділяється маркетинговим дослідженням потреб клієнтів, розвитку репутації бренду, знанням про споживача, кваліфікованому персоналу та соціальному капіталу підприємства.

Центральним елементом моделі є ціннісна пропозиція, яка полягає не лише в якісному продукті чи послугі, а й у соціальній корисності, вирішенні реальних проблем клієнтів з урахуванням етичних норм і прав людини. Ця пропозиція реалізується через етичні та доступні канали збуту та комунікації, що забезпечують прозорість і повагу до інтересів зацікавлених сторін.

Клієнтська частина моделі акцентує увагу на сегментах споживачів, які мають соціальні потреби, вразливих групах, свідомих споживачах та особах,

що потребують додаткової соціальної підтримки. Взаємовідносини з клієнтами будуються на принципах довіри, персоналізації та співтворчості, що сприяє формуванню соціальної лояльності.

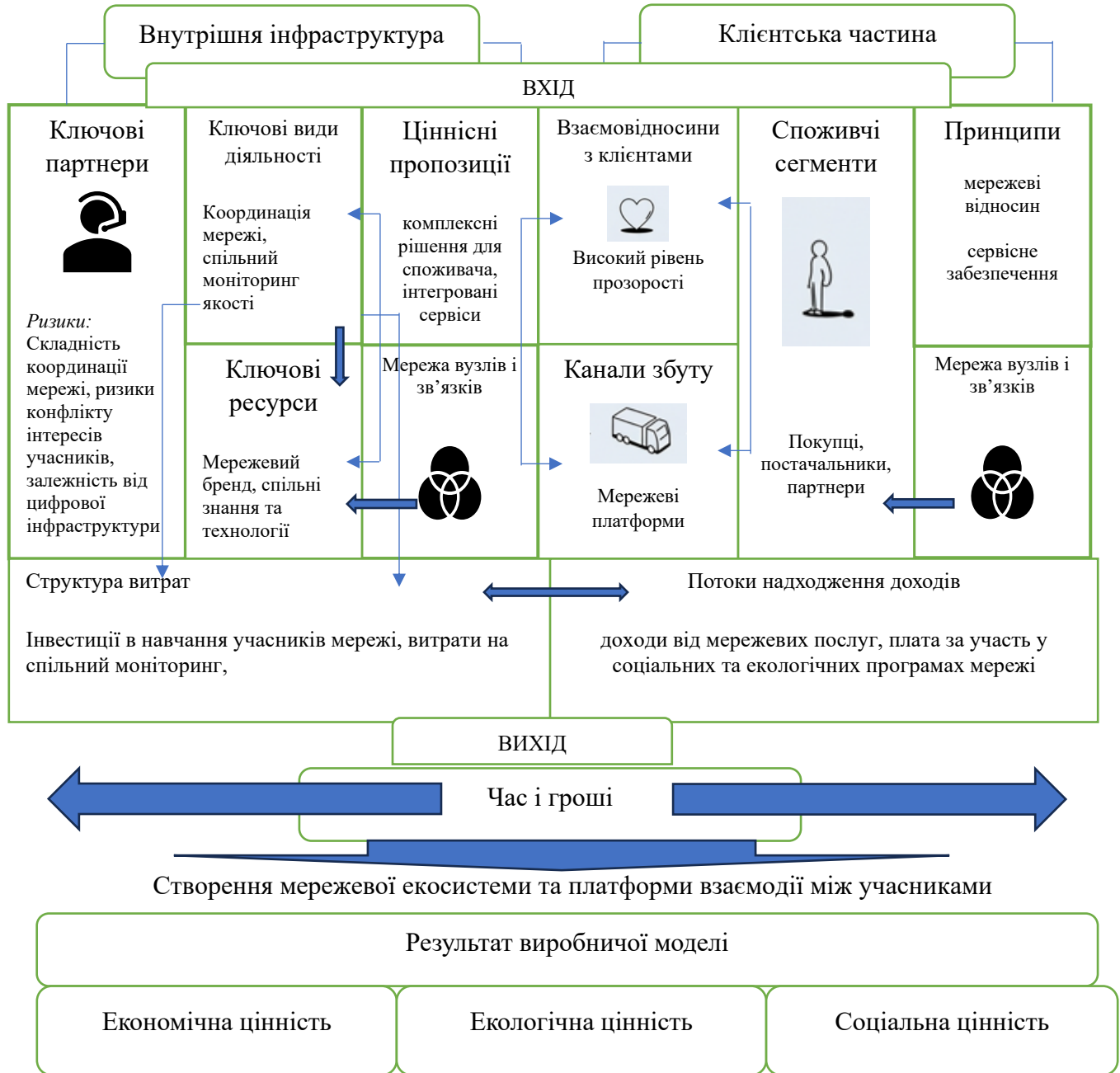


Рисунок 3.10. Візуалізація мережевої бізнес - моделі з інтеграцією принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності

**Джерело: складено автором за [161]*

Фінансовий блок відображає структуру витрат, спрямовану на інвестиції в якість продукції, соціальну та екологічну сертифікацію, навчання персоналу, комунікаційні кампанії та розвиток відносин з клієнтами. Потоки доходів формуються завдяки оптимізації витрат, контролю собівартості та створенню додаткової соціальної цінності, за яку клієнти готові платити преміум-ціну.

Результатом реалізації клієнтоорієнтованої бізнес-моделі є створення триєдиної цінності: економічної (через підвищення лояльності клієнтів і стабільні доходи); екологічної (завдяки відповідальному споживанню ресурсів); соціальної (через вирішення соціальних проблем, підтримку вразливих груп і внесок у розвиток суспільства).

Мережева бізнес-модель (інтеграційна) орієнтована на створення комплексної цінності через формування стійкої екосистеми взаємодії між різними цільовими групами - покупцями, постачальниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Вона базується на сервісному забезпеченні, розвитку мережевих рішень і спільному створенні цінності. Візуалізація такої бізнес-моделі з інтеграцією принципів відповідального підприємництва представлена на рис. 3.10.

Модель побудована навколо внутрішньої інфраструктури та клієнтської частини, які тісно взаємодіють через мережеву платформу. У блоці внутрішньої інфраструктури ключовими елементами є ключові партнери, ключові види діяльності та ключові ресурси. Підприємство виступає координатором і модератором мережі, забезпечуючи спільний моніторинг якості, координацію учасників та розвиток цифрової інфраструктури. Серед ключових ресурсів центральне місце посідають мережевий бренд, спільні знання та технології, а також соціальний капітал екосистеми.

Центральним елементом моделі є ціннісна пропозиція, яка полягає в наданні комплексних мережевих рішень, що поєднують економічну вигоду, соціальну користь і екологічну відповідальність. Ця цінність створюється не підприємством самостійно, а внаслідок взаємодії всіх учасників екосистеми.

Варто зауважити, що взаємовідносини між учасниками характеризуються високим рівнем прозорості, довіри та спільної підзвітності. Канали збуту представлені переважно цифровими мережевими платформами, що забезпечують швидкий і доступний обмін товарами, послугами та інформацією.

Фінансовий блок моделі включає раціональну структуру витрат, спрямовану на ресурсоефективність і підтримку цифрової інфраструктури, та потоки надходження доходів, що формуються головним чином від мережових послуг (комісії, підписки, плата за преміум-доступ).

Результатом реалізації мережової бізнес-моделі є створення цінності: економічної (завдяки ефективній взаємодії учасників і монетизації мережових ефектів); екологічної (через оптимізацію ресурсоспоживання на рівні всієї екосистеми та впровадження спільних «зелених» практи); соціальної (шляхом формування інклюзивної мережі, поваги до інтересів усіх зацікавлених сторін і спільного вирішення соціальних проблем).

Важливо зазначити, що суб'єкти малого та середнього бізнесу характеризуються обмеженими фінансовими ресурсами для впровадження окремих елементів соціальної відповідальності, тому модель акцентує увагу на інтеграції принципів безпосередньо в операційні бізнес-процеси, а не на створенні окремих дорого вартісних соціальних програм. Важливим доповненням до такої моделі є формування галузевих кластерів, які дозволяють об'єднувати зусилля підприємств для спільного використання ресурсів, обміну досвідом та реалізації екологічних і соціальних ініціатив.

Таким чином у дослідженні доведено, що бізнес-модель виступає операційним каркасом стратегії бізнес планування суб'єкта господарювання, який конкретизує механізми створення, доставки та капіталізації цінності для всіх ключових стейкхолдерів. Вона є сполучною ланкою між довгостроковими стратегічними цілями підприємства та бізнес-процесами, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю, соціальними зобов'язаннями та екологічною безпекою.

3.3. Механізми державної фінансової підтримки та внутрішнє фінансування соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктів малого та середнього бізнесу

Фінансова підтримка суб'єктів малого та середнього бізнесу є одним із ключових інструментів державної політики, спрямованих на забезпечення стійкості підприємницького сектору. У сучасних реаліях традиційні механізми кредитування та грантової допомоги потребують суттєвої модернізації шляхом інтеграції критеріїв соціально-економічної та екологічної відповідальності. Це, з одного боку, дозволить забезпечити стимулювання економічного зростання та запустити механізми раннього відновлення, а з іншого, посилити соціальний ефект державних фінансових ресурсів.

Варто зазначити, що в Україні (станом на кінець 2024 року) діє понад 60 різних програм підтримки малого та середнього бізнесу, які за джерелом фінансування та характером надання допомоги можна умовно поділити на три основні групи:

програми міжнародних фінансових організацій (передбачають можливість отримання середньо- та довгострокових кредитів через уповноважені банки для фінансування інвестиційних проєктів та поповнення обігових коштів у межах спільних ініціатив з міжнародними фінансовими інституціями);

бюджетні програми (фінансуються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів і надають мікро-, малим та середнім підприємствам як фінансову (субсидії, компенсації, пільгові кредити), так і нефінансову (консультації, навчання, менторство) підтримку);

донорські програми (реалізуються за рахунок коштів міжнародних донорів і передбачають надання безповоротної фінансової та/або нефінансової допомоги (гранти, технічна допомога, освітні програми) для розвитку підприємництва).

Зокрема, станом на кінець 2024 року в Україні реалізується комплекс державних програм підтримки підприємництва, до яких належать «Доступні кредити 5-7-9%», «Доступний фінансовий лізинг», грантові програми в рамках проєкту «єРобота» та низка інших ініціатив. Основною метою зазначених програм є забезпечення доступнішого фінансування для суб'єктів малого і середнього підприємництва [163].

Так, програма «Доступні кредити 5-7-9%» залишається одним із наймасштабніших інструментів державної фінансової підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні. Станом на 1 січня 2025 року в межах програми було укладено 104 456 кредитних договорів на загальну суму 366 032 млн грн. При цьому державою компенсовано відсоткові ставки на суму 44 853 млн грн. Кількість створених нових робочих місць у рамках програми сягнула 103 345, а загальна кількість збережених робочих місць - 948 685 осіб.

Частка програми в загальному кредитному портфелі уповноважених банків становить 40 % [164]. Найактивнішими учасниками програми є державні банки (ПриватБанк, Ощадбанк, Укресімбанк), а також окремі банки з іноземним капіталом. Зокрема, кількість уповноважених банків-учасників програми зросла з 23 у 2020 році до 46 у 2024 році.

Структура учасників програми демонструє переважання фізичних осіб (55 %), тоді як юридичні особи становлять 45 %. За видами економічної діяльності найбільшу частку кредитів отримали підприємства сільського господарства (45%), оптової та роздрібної торгівлі (24 %) та промисловості (21 %). Підприємства сфери послуг (7 %) та будівництво (2%) займають значно меншу частку.

Аналіз строковості кредитних договорів показує, що більшість кредитів (62 %) видано на термін від 1 до 3 років, 25 % - до 1 року і лише 13 % - на строк понад 3 роки. Середня сума кредиту на мікропідприємство становить 2,1 млн грн.

Важливим індикатором є сегментна структура позичальників. Станом на початок 2025 року мікропідприємства становлять 53 % загального кредитного

портфелю за програмою, малі підприємства - 32 %, середні - 10 % і лише 5 % припадає на великий бізнес.

Програма «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%» є важливим доповненням до основної кредитної програми та спрямована на стимулювання інвестиційної активності мікро-, малих і середніх підприємств шляхом надання пільгового фінансування для придбання основних засобів. На відміну від класичного кредитування, лізингова програма дозволяє бізнесу оновлювати виробничі потужності, транспорт, обладнання та техніку з мінімальним початковим внеском і пільговою компенсацією лізингових платежів державою.

Станом на 01 січня 2025 року результати програми свідчать про її стабільне зростання та високий попит серед суб'єктів малого та середнього бізнесу. У програмі беруть участь 19 уповноважених лізингодавців. Кількість учасників - суб'єктів малого та середнього підприємництва досягла 1211, а загальна кількість укладених договорів фінансового лізингу - 1807. Загальна сума укладених договорів становить 8 113,36 млн грн, середня сума одного договору - 4,49 млн грн, а загальна сума компенсації лізингоотримувачам - 348,76 млн грн.

Структура лізингового портфеля за сегментами підприємств свідчить про чітку орієнтацію програми на мікро- та малий бізнес. Мікропідприємства та малі підприємства разом отримали понад 88 % загального лізингового портфеля (52 % і 36 % відповідно). Середні підприємства отримали 11 %, а частка великого бізнесу становить лише 1 %.

Структура учасників програми за організаційно-правовою формою також є характерною: 97,9 % усіх учасників - юридичні особи, тоді як частка фізичних осіб-підприємців становить лише 1,3 %, а комунального сектору - 0,8 %.

Аналіз договорів фінансового лізингу за видами економічної діяльності показує домінування аграрного сектору - 79,29 % від загального обсягу. Друге місце посідає транспорт і логістика (9,73 %). Інші галузі (будівництво,

переробна промисловість, сфера послуг) отримали значно меншу частку - від 1,22 % до 5,57 %.

Ще одна державна програма «Енергонезалежність фізичних осіб — власників домогосподарств» була запроваджена у 2024 році з метою стимулювання переходу домогосподарств на альтернативні джерела енергії. Програма передбачає компенсацію відсоткових ставок за кредитами, залученими фізичними особами для придбання та встановлення гібридних систем електропостачання, зокрема сонячних панелей, інверторів і систем зберігання енергії. Кредити надаються під 0 % річних на строк до 10 років на суму до 480 тис. грн через уповноважені банки.

Станом на 01 січня 2025 року результати програми свідчать про її активне впровадження. Було погоджено 1 013 заявок на участь. Загальна потужність встановлених сонячних панелей за підтримки програми склала 8 МВт. Заборгованість учасників за кредитами досягла 341,19 млн грн, а сума наданої державної підтримки - 7,78 млн грн. При цьому фактична сума державної компенсації, що підлягала сплаті, становила 7,81 млн грн.

Не менш суттєвою є фінансова підтримка у формі донорських програм, грантів, освітніх програм, яка компенсує ресурсні обмеження суб'єктів малого та середнього бізнесу і стимулює впровадження принципів відповідальності.

Водночас, незважаючи на значну кількість і різноманітність державних, бюджетних та міжнародних донорських програм підтримки, більшість із них лише частково виконують стимулюючу функцію щодо підвищення рівня соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктів малого та середнього бізнесу. Критерії надання фінансової допомоги здебільшого орієнтовані на економічні показники (обсяг кредитування, створення робочих місць, приріст обороту, галузева приналежність, придбання основних засобів, розширення видів економічної діяльності тощо), тоді як соціальні (інклюзивне працевлаштування, підтримка вразливих груп, розвиток людського капіталу тощо) та екологічні (енергоефективність, зменшення викидів, циркулярні

практики тощо) аспекти застосовуються фрагментарно або мають декларативний характер.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність формалізації та впровадження якісно нового механізму фінансової підтримки, який би інтегрував рівень соціально-економічної та екологічної відповідальності підприємств як один із ключових критеріїв розподілу обмежених бюджетних ресурсів. З цією метою в межах дослідження розроблено стимулюючу економіко-математичну модель оптимізації державної фінансової підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Зокрема, така модель може бути подана у вигляді завдання оптимізації, спрямованого на максимізацію суспільного добробуту (W) шляхом визначення оптимального профілю функцій фінансової підтримки $F(\cdot)$ з урахуванням реакції відповідального підприємницького середовища.

У загальному вигляді цільова функція може мати таку формулу (3.2):

$$\max_{F(\cdot)} W = \lambda_1 R_{agg}(F) + \lambda_2 \bar{S}(F) - \lambda_3 C(F)$$

(3.2),

де:

$R_{agg}(F)$ - агрегований внесок усіх суб'єктів малого та середнього бізнесу у відновлення (зайнятість, податки, відбудова тощо);

\bar{S} - середній рівень відповідального бізнесу у всьому сегменті малого та середнього підприємництва;

$C(F)$ - фіскальні витрати на реалізацію програм підтримки;

λ_i - ваги, що відображають державні пріоритети (наприклад, високе λ_1 та λ_2 свідчить про пріоритет соціального відновлення, а високе λ_3 про пріоритет бюджетної економії).

Варто зазначити, що цільова функція має лінійний вигляд, що викликає низку обмежень. У першу чергу, функція не враховує поведінкові чинники суб'єктів малого та середнього бізнесу та ендогенні ризики. По-друге, модель

є статичною та не враховує часову динаміку. Крім того, варто зауважити, що така модель може мати критику з позиції посилення нерівності та відновлення соціальної справедливості. Такий підхід надає перевагу, в першу чергу, суб'єктам малого та середнього бізнесу, що мають високу початкову спроможність соціально відповідальної поведінку.

Незважаючи на зазначені обмеження, модель має важливі переваги: вона дозволяє чітко інтегрувати стратегічні державні пріоритети в процес розподілу ресурсів і суттєво підвищує ефективність використання обмежених бюджетних коштів.

Разом з тим, ефективне впровадження принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності неможливе без відповідного внутрішнього механізму фінансування на рівні самого суб'єкта господарювання. У рамках дослідження автором адаптовано та суттєво доповнено механізм фінансового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності [165] з урахуванням специфіки суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Так, механізм фінансового забезпечення соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктів малого та середнього бізнесу являє собою послідовну систему управлінських процесів, що складається з п'яти взаємопов'язаних етапів: планування, бюджетування, реалізації, контролю та звітності:

1. Етап планування включає визначення стратегічних пріоритетів, цілей, обсягів фінансування та часових меж реалізації соціально-економічних та екологічних програм. На цьому етапі керівник (власник) підприємства разом з ключовими співробітниками (бухгалтером, менеджером або спеціалістом з розвитку) визначає стратегічні пріоритети, цілі, допустимі обсяги фінансування та часові межі реалізації соціально-економічних та екологічних заходів.

Для суб'єктів малого та середнього бізнесу планування відбувається в рамках загального річного планування діяльності підприємства та узгоджується з прогнозом доходів і витрат. Особлива увага приділяється

пріоритетам, які є найбільш актуальними для суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах війни: підтримці працівників і членів їхніх сімей, інклюзивному працевлаштуванню ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, заходам з енергозбереження та екологічної безпеки тощо.

2.Етап бюджетування перетворює стратегічні наміри на конкретні фінансові рішення. Визначаються джерела фінансування (власні кошти, державні гранти, донорська допомога, партнерські внески тощо), обсяг виділених ресурсів та механізми їх розподілу. При чому, обсяг коштів, які суб'єкт малого та середнього бізнесу може спрямувати на соціально-економічні та екологічні ініціативи, визначається з урахуванням реальних фінансових можливостей. Головний принцип: соціальні витрати не мають створювати загрози для операційної діяльності та ліквідності бізнесу.

Для забезпечення прозорості рекомендується впроваджувати сегментне бюджетування з окремими статтями витрат (наприклад, «Підтримка працівників та їх сімей», «Екологічні заходи та енергозбереження», «Інклюзія та підтримка громад» тощо).

3.Етап реалізації передбачає безпосереднє фінансування заходів. Для суб'єктів малого та середнього бізнесу характерні дві основні моделі: власна ініціатива (фінансування за рахунок внутрішніх ресурсів) та партнерські програми (спільне фінансування з державою, донорами або іншими суб'єктами бізнесу). Кошти перераховуються лише після затвердження детального плану використання, що забезпечує підзвітність і виключає нецільове витрачання.

4.Етап контролю здійснюється на трьох рівнях: фінансовий (перевірка відповідності фактичних витрат затвердженому бюджету (здійснює бухгалтер або власник), управлінський (аналіз досягнення ключових показників ефективності (KPI) заходів (виконує керівник підприємства) та соціальний аудит (оцінка реального соціально-економічного ефекту програм, яку за можливості рекомендується проводити за участі місцевої громади або громадських організацій).

5. *Етап звітності та оцінювання* завершує цикл. Підприємство формує короткий щорічний (або піврічний) звіт про соціально-економічну та екологічну відповідальність. Звіт включає:

фінансову інформацію про обсяг витрачених коштів на соціальні та екологічні заходи;

короткий опис реалізованих ініціатив;

кількісні показники ефективності (KPI), наприклад: кількість підтримуваних працівників, ветеранів чи ВПО, обсяг зменшення енергоспоживання, кількість проведених екологічних заходів тощо;

оцінку соціально-економічного ефекту (наприклад, зниження кадрової плинності, покращення репутації в громаді, посилення лояльності працівників тощо).

Дані про соціально-економічну та екологічну відповідальність рекомендується інтегрувати у внутрішню фінансову звітність підприємства поряд із традиційними показниками прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості.

Для підвищення об'єктивності оцінки суб'єкти малого та середнього бізнесу можуть брати участь у соціологічних опитуваннях і дослідженнях (зокрема, в опитуваннях Дія.Бізнес, регіональних бізнес-асоціацій чи громадських організацій), що дозволяє порівняти свої результати з іншими підприємствами та отримати зовнішній зворотний зв'язок.

Для кількісної оцінки ефективності фінансування соціально-економічної та екологічної відповідальності пропонується використовувати інтегральний показник Eff_{SEE} .

Запропонована математична модель оцінки ефективності фінансування відповідального підприємництва Eff_{SEE} базується на мультиплікативному поєднанні внутрішніх ресурсних можливостей підприємства та зовнішніх фінансових інструментів, скоригованих на показники соціально-екологічної та операційної результативності.

Узагальнена формула має вигляд:

$$Eff_{see} = \frac{(NP * r_{see} + F_{ext}) * SROI * K_{impl}}{OPEX} \quad (3.3)$$

де:

Eff_{SEE} - інтегральний індекс ефективності соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єкта малого та середнього бізнесу;

NP - чистий прибуток суб'єкта малого та середнього бізнесу за звітний період;

r_{SEE} - коефіцієнт реінвестування прибутку в заходи сталого розвитку (соціальні гарантії, еко-модернізація, інклюзія). Зокрема, для суб'єктів малого та середнього бізнесу рекомендований діапазон становить 1-2%;

F_{ext} - обсяг залучених зовнішніх ресурсів (гранти, цільове фінансування, донорська допомога для суб'єкта малого та середнього бізнесу тощо);

$SROI$ -- соціально-екологічна віддача від інвестицій, що відображає цінність створених суспільних та екологічних благ на кожну інвестовану одиницю капіталу;

K_{impl} - коефіцієнт фактичної імплементації (реалізації) запланованих заходів. Він коригує модель, запобігаючи «декларативній відповідальності». Тобто, якщо суб'єкт господарювання звітує про впровадження стандартів соціальної відповідальності, але фактична реалізація програм низька, показник Eff_{SEE} автоматично знижується, сигналізуючи про неефективність обраної бізнес-моделі;

$OPEX$ - операційні витрати підприємства, що дозволяють оцінити питому вагу витрат на відповідальність у загальній структурі витрат.

Запропоновані механізми можуть бути використані як при розробці нових державних програм підтримки, так і при вдосконаленні внутрішньої фінансової політики суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Таким чином, запровадження дворівневого фінансового контуру, з одного боку, дозволяє інтегрувати середній рівень відповідальності сегмента малого та середнього бізнесу як цільовий орієнтир розподілу бюджетних коштів, а з

іншого, перетворює соціально-екологічні заходи на частину регулярного фінансового менеджменту суб'єкта господарювання.

Висновки до розділу 3:

1. Виявлено суттєву трансформацію ролі соціально-економічної та екологічної відповідальності в умовах повномасштабної війни, яка з етичної та репутаційної категорії перетворилася на стратегічний фактор виживання, відновлення та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів малого та середнього бізнесу, що підтверджується динамікою глобальних (Doing Business, GBCI) та національних (UBI) індексів ділової активності.

2. Удосконалено організаційну модель управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу, яка має п'ятирівневу структуру (цільові орієнтири, принципи, напрями та завдання, механізми та інструменти, очікувані результати та індикатори) і враховує обмежені ресурси підприємств, воєнні ризики та партнерство держави, бізнесу й територіальних громад.

3. Запропоновано систему короткострокових і довгострокових індикаторів оцінки рівня соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктів малого та середнього бізнесу (частка підприємств, що впроваджують ESG-практики, рівень переробки відходів, частка ВПО та ветеранів у штаті, інвестиції в енергоефективність тощо), яка дозволяє здійснювати об'єктивний моніторинг і коригування процесів на мікро-, мезо- та макрорівнях.

4. Розширено теоретичне розуміння бізнес-моделі суб'єктів малого та середнього бізнесу шляхом синтезу різних наукових підходів, зокрема: створення цінності для стейкхолдерів, максимізації економічної ефективності підприємства, з подальшою інтеграцією принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності.

5. Розроблено три адаптовані типи бізнес-моделей для суб'єктів малого та середнього бізнесу з інтеграцією принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності: виробничу (орієнтовану на ресурсоефективність і екологічну чистоту), клієнтоорієнтовану (з акцентом на соціальну корисність і етичні відносини з споживачами) та мережеву (інтеграційну), що базується на спільному створенні цінності в екосистемі партнерів.

6. Розроблено стимулюючу економіко-математичну модель оптимізації державної фінансової підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу, яка максимізує суспільний добробут шляхом інтеграції рівня соціально-економічної та екологічної відповідальності підприємств як одного з ключових критеріїв розподілу бюджетних ресурсів.

7. Запропоновано адаптований внутрішній механізм фінансового забезпечення соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктів малого та середнього бізнесу, що складається з п'яти взаємопов'язаних етапів (планування, бюджетування, реалізації, контролю та звітності) і враховує специфіку обмежених ресурсів малого та середнього бізнесу.

ВИСНОВОК

У дисертаційній роботі наведено теоретико-методологічні та практичні результати та розроблені нові підходи до управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні. Результати дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. Узагальнено етимологічну, філософську, юридичну, економічну та управлінську сутність поняття «відповідальність суб'єктів господарювання», виокремлено її структурні елементи (носій, предмет, інстанція, аксіологічний фундамент) та обґрунтовано розмежування ретроспективної (негативної) і перспективної (позитивної) форм відповідальності, що створює цілісне понятійно-категоріальне підґрунтя для подальших досліджень.

2. Обґрунтовано особливості основних макроекономічних моделей соціальної відповідальності бізнесу (американської, європейської, азійської та проміжних), виокремлено їхні специфічні риси, сильні та слабкі сторони та доведено доцільність синтезу кращих елементів цих моделей для адаптації в українських умовах європейської інтеграції.

3. Виявлено особливості упровадження принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктами малого та середнього бізнесу в Україні, які проявляються в неформальному, персоніфікованому характері, переважанні разової благодійності, високій соціальній активності в умовах війни та низькому рівні екологічної відповідальності.

4. Узагальнено динаміку економічного розвитку та фінансової стійкості суб'єктів малого та середнього бізнесу за період 2014–2025 рр., встановлено високу нестабільність ключових показників (кількість підприємств, обсяги виробництва, доданої вартості, інвестицій, рентабельності) та більшу стійкість середнього бізнесу порівняно з мікро- та малим.

5. Виявлено диспропорції в рівні управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю малого та середнього бізнесу, зокрема низьку

продуктивність праці, недостатній рівень оплати праці та інвестицій на одного зайнятого, реактивний характер соціальних практик та слабку інтеграцію екологічної складової в діяльність підприємств.

6. Розроблено організаційно-управлінську модель управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу, яка має п'ятирівневу структуру (цільові орієнтири, принципи, напрями та завдання, механізми та інструменти, очікувані результати та індикатори) і враховує воєнні ризики, обмежені ресурси підприємств та необхідність державно-приватного партнерства.

7. Розроблено три адаптовані бізнес-моделі для суб'єктів малого та середнього бізнесу з інтеграцією принципів соціально-економічної та екологічної відповідальності (виробничу, клієнтоорієнтовану та мережеву), а також механізм їхньої адаптації на основі канви бізнес-моделі, що забезпечує баланс економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки.

8. Запропоновано вдосконалені механізми державної фінансової підтримки та внутрішнього фінансування соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктів малого та середнього бізнесу, включаючи економіко-математичну модель оптимізації розподілу ресурсів та інтегральний показник ефективності, які дозволяють посилити стимулюючу роль держави та забезпечити системне впровадження принципів відповідального підприємництва на рівні суб'єктів господарювання.

Отримані результати суттєво розширюють теоретичне розуміння та практичні інструменти управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amonarriz C. Aragón, Cristina Iturrioz Landart, Francisco José, Olarte Marín. Social Responsibility in SMEs: A Conceptual Framework. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences: Annual Review*. 2007. 2(2). Pp. 253-262. DOI: <https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v02i02/52242>.
2. BMW Group Report, 2024. URL: <https://clipr.cc/9x4yG> (Accessed January 21, 2025).
3. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34(4). P. 42.
4. Corruption Perceptions Index. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/> (Accessed February 12, 2025).
5. CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org/> (Accessed February 12, 2025).
6. CSRD: Sustainability reports mandatory for large companies. URL: <https://clipr.cc/cZRc2> (Accessed February 12, 2025).
7. Dirk Matten, Jeremy Moon “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *AMR*. 2008. 33. Pp. 404-424. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>.
8. Environmental Performance Index. Environmental Performance Index (yale.edu). URL: <https://epi.yale.edu/downloads/2024-epi-report-20250106.pdf> (Accessed January 21, 2025).
9. Ericsson. 2024 URL: <https://clipr.cc/kGPJ7> (Accessed November 21, 2025).
10. Frederick W. C. (1978) 1994. From CSR-1 to CSR-2: the maturing of business-and-society thought. *Business and Society*. Vol. 33(2). Pp. 150-164.
11. Freeman R.E., Martin K.E., Parmar B.L. *The Power Of And: Responsible Business Without Tradeoffs*. New York, NY: Columbia Business School Publishing, 2020. 208.

12. Freeman. E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
13. Google.org Impact Report, 2024. URL: <https://google.org/impact-report> (Accessed January 21, 2025).
14. H&M. URL: <https://clipr.cc/7ysA3> (Accessed January 21, 2025).
15. IKEA. Our Code of Conduct. URL: <https://clipr.cc/Lcs5c> (Accessed January 21, 2025).
16. Kanojia K. Technology Adoption In Small Business Management. *International Journal of Innovations In Science Engineering And Management*. 3 (4). 2024. 72-79. DOI: <https://doi.org/10.69968/ijisem.2024v3i472-79>.
17. Khomeriky T. Priorities of Small Business Management. *Caucasus Journal of Social Sciences*. 2023. 1. 94-118. DOI: <http://dx.doi.org/10.62343/cjss.2008.6>.
18. Le T.T., Tran P.Q., Lam N.P., Tra M.N.L., Uyen P.H.P. Corporate social responsibility, green innovation, environment strategy and corporate sustainable development. *Operations Management Research*. 17 (1). 2024. 114-134.
19. Lopes J.M., Oliveira J.C. Problems and solutions: the sustainable development goals in the age of green economy. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. 2023. № 17(4). C. 410-424.
20. Manfred P., Tolhurst N. *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*. John Wiley & Sons, Incorporated. 2010. P. 312.
21. Matten Dirk, Crane Andrew. Corporate Citizenship: Toward An Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*. 2005. 30. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281448>.
22. Medvid V., Ustik T., Lyshenko M., Kovbasa O. Criteria Measurement and Evaluation System of Functioning Efficiency of Ukraine's Regional Landscape. *JARLE*: Vol. IX Issue 8(38) Winter 2018. DOI: [https://doi.org/10.14505//jarle.v9.8\(38\).15](https://doi.org/10.14505//jarle.v9.8(38).15).
23. Miles R.H. (1987) *Managing the Corporate Social Environment: A Grounded Theory*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

24. Milton Friedman. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. URL: <https://www.enriquedans.com/wp-content/uploads/2019/08/friedman.pdf> (Accessed January 21, 2025).
25. Patagonia. Annual Benefit Corporation Report 2023-2024. URL: <https://clipr.cc/wT4pZ> (Accessed January 21, 2025).
26. R. Edward Freeman John McVea. A Stakeholder Approach to Strategic Management. URL: file:///C:/Users/HP/Downloads/A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management.pdf (Accessed January 21, 2025).
27. Shah K.U., Arjoon S., Rambocas M. Aligning corporate social responsibility with green economy development pathways in developing countries. *Sustainable Development*. 2016. 24 (4). Pp. 237-253.
28. Shi G., Sun J., Zhang L., Jin Y. Corporate Social Responsibility and Geographic Dispersion (August 29, 2017). *Journal of Accounting and Public Policy*. Forthcoming. URL: <https://ssrn.com/abstract=3029064> (Accessed January 21, 2025).
29. Slaper T.F., Hall T.J. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? 2011. URL: <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html> (Accessed January 21, 2025).
30. Stout L. A. The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. 2012.
31. Taran-Lala O., Kalashnyk O., Moroz S., Naumenko O. Analysis and assessment of environmental responsibility management for SMEs in the context of sustainable development. *BIO Web of Conferences*. 2024. 114. 01032. DOI: <http://dx.doi.org/10.1051/bioconf/202411401032>.
32. The Heritage Foundation: Індекс економічної свободи (ueff.org). URL: <https://ueff.org/uk/indeksy/75-indeksekonomichnoi-svobody-ukrainy> (Accessed January 21, 2025).

33. Tkach Y., Tkach S. Соціально відповідальний та інноваційно активний власний мікро-, малий та середній бізнес, як основа економічного розвитку. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Economics*. 2021. № 830. DOI: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2021-830-1>.
34. Toyota Sustainability Report, 2024. URL: <https://clipr.cc/vd4WX> (Accessed January 21, 2025).
35. Unilever Sustainable Living Plan, 2023. URL: <https://www.unilever.com/sustainability/responsible-business/> (Accessed January 21, 2025).
36. Visser W. Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective. In E. R. Pedersen & M. Huniche (Eds.), *Corporate Citizenship in a Development Perspective*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. 2006. URL: <https://clipr.cc/4BqrN> (Accessed January 21, 2025).
37. Volkswagen Sustainability Report, 2024 URL: <https://clipr.cc/XdrM5> (Accessed January 21, 2025).
38. Wartick S.L., Cochran P.L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*. 1985. 10. Pp. 758-769. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1905292> (Accessed January 21, 2025).
39. Wood D. J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. 1991. № 16(4). Pp. 691-718. URL: <https://www.jstor.org/stable/258977?seq=1> (Accessed January 21, 2025).
40. World Giving Index. URL: <https://www.worldgivingreport.org/donor-insights#> URL: (Accessed January 21, 2025).
41. Антощенко В., Дейнега, М. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-33>.
42. Бела О. О. Соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу: особливості, мотивація, актуальність для вітчизняного бізнесу. *Вісник*

економіки транспорту і промисловості. № 87. 2024. С. 242-253. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.87.322759>.

43. Беленкова О., Локтіонова Я. Теоретико-методологічні аспекти дослідження корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1 (16). С. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-14>.

44. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. № 1-2. С. 57-64. DOI: [10.31767/nasoa.1-2.2020.06](https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2.2020.06).

45. Бортнік С. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>.

46. Бродович Ю., Бродович В. Екологічна відповідальність у сучасному бізнесі: стратегії раціонального використання природних ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-14>.

47. Букреєва Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.

48. Варвус А. І. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу. *Регіональна економіка*. 2024. №1. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-11>.

49. Васюта В., Лобас В., Зубко О. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 2 (87). С. 207-213.

50. Васюткіна Н., Бабіч Б. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах

інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>.

51. Верланов Ю.Ю. Малий бізнес України у дзеркалі офіційної статистики. *Public Administration and Regional Development*. 2021. № 13. С. 581-598. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.02>.

52. Вікіпедія. Відповідальність. URL: <https://clipr.cc/CG5ct> (дата звернення 22.05.2025).

53. Ворончак І. О. Національні моделі соціальної відповідальності бізнесу: особливості та механізм формування. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 24-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-4>.

54. Гавран В., Мандрова В. Соціально-економічна відповідальність організацій сільськогосподарського сектору України в сучасних умовах управління. *European Science*. 2022. 3 (sge13-03). С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2022-13-03-013>.

55. Горюнов Д., Кравченко О., Вдовенко Ю., Денисюк Г. Огляд малого і середнього підприємництва в Україні. *Офіс розвитку малого і середнього підприємництва*. 2020. URL: <https://clipr.cc/2Z5Sj>

56. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (втратив чинність 28.08.2025 на підставі Закону № 4196-IX від 09.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 09.01.2026).

57. Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій. 2020. 222 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2168_88978048.pdf (дата звернення: 09.01.2026).

58. Денис О. Б. Сфери прояву корпоративної соціальної відповідальності бізнесу: зарубіжний досвід і вітчизняна практика. *Вісник Університету банківської справи Національного Банку України*. 2015. № 2(8). С. 36-38.

59. Дикань В. Л., Виблій О. П., Соловіченко-Соловійов В. С. Адаптивні інструменти та механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах розвитку зеленої економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С. 9-19. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.92.352915>.
60. Дюк А. Чаланов В. Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції, та виклики під час дії воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-95>.
61. Дюк А.А. Еволюційні аспекти становлення теорії й практики розвитку підприємництва у системі ринку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). С. 42-49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-7>.
62. Екологічна відповідальність бізнесу: стратегії та підходи. URL: <https://www.0542.ua/news/3817255/ekologichna-vidpovidalnist-biznesu-strategii-ta-pidhodi> (дата звернення: 09.01.2026).
63. Екологічна відповідальність підприємства це шлях до сталого розвитку. URL: <https://clipr.cc/TmJ3v> (дата звернення: 09.01.2026).
64. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; голов. ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер. 2008. 1040 с
65. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-34408> (дата звернення: 09.01.2026).
66. Живко М. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті зеленої економіки. *Економічний аналіз*. Том 34. № 1. 2024. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.292>.
67. Жовніренко П. Малий та середній бізнес як соціально-політичний чинник нівелювання регіональних розбіжностей. *Вісник НТУУ «КПІ» Політологія. Соціологія. Право*. № 4 (12). 2011. URL: <https://visnyk-prsp.kpi.ua/article/view/123545/118198>.
68. Залізнюк В. П. Сафонік Н. П., Кая А. С. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності у сфері вітчизняного та

міжнародного бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 6 (86). С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-16>.

69. Згалат-Лозинська Л. О., Дорошенко П. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник зміцнення економічної безпеки будівельних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С.262–269. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-43>.

70. Клочковська В.О., Клочковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 89-98.

71. Коблянська І.І., Медвідь В.Ю. Данько Ю.І. Формування та реалізація механізму інтегрованого територіального управління в триаді соціо-еколого-економічних чинників: науково-методичні рекомендації. Науково-методичні рекомендації. Суми: Університетська книга. 2018. 86 с.

72. Концептуальні основи соціоекологоекономічної безпеки: колективна монографія / Л. М. Черчик, Н. В. Коленда, Н. М. Матвійчук та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик. Луцьк: Терен, 2018. 496 с.

73. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Розпорядженням КМУ від 24 січня 2020 р. № 66-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 21.01.2025 р.).

74. Саприкіна М.А., Ляшенко О., Саєнсус М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / за наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.). К.: Вид-во «Фарбований лист». 2011. 480с.

75. Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку : монографія / за заг. ред. І. О. Макаренко. Суми: Сумський державний університет. 2020. 260 с. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/88389d38-c3c6-4cf6-93d2-a94c952b1b40/content> (дата звернення 21.01.2025 р.).

76. Костецька І.І. Екологічна політика в контексті сільського розвитку. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 3 (70). С. 79-83. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-12>.

77. Красноносова О.М., Пономаренко Є.В., Харченко Р.В. Теорія та практика вибору перспективних напрямів розвитку малого бізнесу в Україні та світі. *Бізнес інформ*. 2021. № 11. С. 281-286.

78. Кудрявцева Г. І. Джерела походження і види відповідальності особистості. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*. Харків. 2018. С. 264-266. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/30_03_2018/pdf/85.pdf (дата звернення: 28.02.2026).

79. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та формування чинників. *Науковий журнал «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2021. Вип. 3. № 2. С. 56 – 64 DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056>.

80. Кулик В.В. Концептуальні підходи до управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності та ризику. *Проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 100-107. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-1_0-pages-100_107.pdf (дата звернення 21.01.2025 р.).

81. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>.

82. Курінько Р.М. Особливості становлення соціально відповідального бізнесу в Україні: дис. ... канд. соціол. наук (д-ра філос.): 22.00.04 / Інститут соціології НАН України. Київ. 2021. 193 с.

83. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>.
84. Лопашук В.О., Равлюк А.М., Присяжнюк О.В. Сучасні концепції соціальної відповідальності як основа функціонування бізнесу в умовах глобальних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-02>.
85. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>.
86. Малиновська Ю., Ковалько О., Сабат І., Скрипець Ю. Соціально-екологічна відповідальність у міжнародному бізнесі. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 561-566. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-77>.
87. Марченко В. М., Харитоненко Д. В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.225854>.
88. Медвідь В. Ю., Науменко О.О. Концептуальні підходи до управління соціо-еколого-економічною відповідальністю малого та середнього підприємництва. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 3 (95). 1 т. С. 162-169. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10841>
89. Медвідь В.Ю. Грищенко С.А. Економічний розвиток місцевого підприємництва в умовах інституційних трансформацій громад. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 11 (269). С. 49-59.
90. Медвідь В.Ю. Пасічний О.К. Кластеризація та поляризація малого підприємництва як запорука підвищення його конкурентоспроможності в економічному просторі територіальних громад. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 12 (270). С. 15-22.

91. Медвідь В.Ю., Науменко О.О. Державна політика стимулювання та підтримки соціально-відповідального малого та середнього бізнесу України в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 8 (290). С.257-267. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-257-267.
92. Миколенко І.Г., Яловега Д.О., Лисенко В.В. Механізми інтеграції ESG-принципів в систему стратегічного управління малими та середніми підприємствами. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № (4). С. 266-271. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-33>.
93. Миколенко І.Г., Яловега Д.О., Лисенко В.В. Система екологічної відповідальності малих та середніх підприємств: сучасний стан та напрями формування. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 4. С. 52 – 56. URL: <https://ujae.org.ua/systema-ekologichnoyi-vidpovidalnosti-malyh-ta-serednih-pidpryyemstv-suchasnyj-stan-ta-napryamy-formuvannya/> (дата звернення: 28.02.2026).
94. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2020. Т. 4, № 1. С. 63-71. URL: <https://clipr.cc/jBYq5> (дата звернення: 28.01.2026).
95. Місцеві бюджети у 2025 році отримали понад 491 млрд грн. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/969856.html> (дата звернення: 28.01.2026).
96. Могильна Л.М., Ткаченко В.В. Міжнародні стандарти впровадження соціальної відповідальності інноваційно активним бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-12>.
97. Науменко О.О. Стратегічний аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 12. Т. 2 (282/2). С. 74-82. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-2-282-74-82.
98. Ніколаєнко І. В. Етика та соціальна відповідальність бізнесу. *Економічний вісник Національного технічного університету України*

«Київський політехнічний інститут». 2025. № 32. С. 124-129. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328553> (дата звернення: 28.02.2026).

99. Онегіна В. М. Сталий розвиток аграрних підприємств різних розмірів: порівняльний аналіз за критеріями ефективності та соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 1. С. 122-127. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-26>.

100. Онегіна В. М. Формування прибутку аграрних підприємств: оцінка за критеріями ефективності та соціальної відповідальності бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 1. Т. 11. С. 256-260. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-47>.

101. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.02.2026).

102. Охріменко О. О. Соціальна відповідальність [Електрон. ресурс]: підруч. для здобувачів ступеня магістра за спец. 051 «Економіка» / О.О. Охріменко, Т. В. Іванова; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електрон. текст. дані (1 файл). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2025. 311 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d8a31b0e-57d2-4272-8ea1-bcff0a47bddd/content> (дата звернення: 28.02.2026).

103. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с. URL: <https://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf> (дата звернення: 28.02.2026).

104. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. КИЇВ: Програма розвитку ООН в Україні. 2024 р. 86 с. URL: <https://clipr.cc/zc7Rh> (дата звернення: 28.02.2026).

105. Павлишин О., Миронов Ю. Б. Етика вітчизняного менеджменту і соціальна відповідальність у менеджменті. URL: <https://kerivnyk.info/2012/05/pavlyshyn.html> (дата звернення: 28.01.2026).

106. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Яріш О. В., Сокіл А. А., Муха М. Ю. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період: галузевий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2023. № 57. С. 37-47. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57-2023/7.pdf> (дата звернення 12.02.2025 р.).

107. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2025. № 28-29. Ст. 94.

108. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: Розпорядження КМ України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 18.10.2024 р.).

109. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. URL: <https://clipr.cc/pf1ZP> (дата звернення 21.10.2024 р.)

110. Психологічна енциклопедія / авт.-упоряд. О. М. Степанов. Київ : Академвидав. 2006. 424 с.

111. Пшибельський В., Колосок А., Шматковська, Т. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах зеленої економіки. *Економіка та суспільство*. 69. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-117>

112. Резнікова Н. В., Іващенко О. А., Курбала Н. В. Тенденції розвитку малого і середнього бізнесу та його вплив на економічну кон'юнктуру і конкурентоспроможність розвинених країн. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 4–14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.4>

113. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в березні 2025 року. URL: <https://clipr.cc/ka9gY> (дата звернення: 28.01.2026).

114. Ремінський М. М., Глущенко Я. І. Тенденції і проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 224-233. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181854>.
115. Роль малих та середніх підприємств в розвитку інноваційної економіки. URL: <https://clipr.cc/1PN6n> (дата звернення 21.10.2024 р.)
116. Роль підтримки МСП у відновленні післявоєнної економіки країн світу. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2022/11/22/694090/> (дата звернення 18.10.2024 р.).
117. Сало Я., Марчук І., Орловська С. PEST-Аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. (32). 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57>.
118. Сачинська Л. Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. 318(3), 45-48. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-7>.
119. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13-16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.7.13>.
120. Сидорук І.С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 67–72. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/441/428> (дата звернення 18.10.2025 р.).
121. Ситник Й. С., Юрченко Г. М. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21>
122. Соціологічна енциклопедія. Кер. Проекту В. Теремко. К.: Академвидав. 2008. С. 64-65.

123. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. URL: <https://clpr.cc/a54T9> (дата звернення: 28.12.2025).

124. Стрій Л., Власова Г. Етика та соціальна відповідальність в міжнародному маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-11> (дата звернення: 28.12.2025).

125. Стрілець В. Ю., Пожар А. А., Флегантова А. А., Франко Л. Ю., Єжелій Ю. О., Зборик Д. С. Цифровізація як інструмент побудови інноваційної стратегії розвитку бізнесу країн ЄС в умовах адаптації до кризових тенденцій міжнародної економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3(113). С. 80-88. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/issue/view/73> (дата звернення 12.02.2025 р.).

126. Стрілець В.Ю., Материнко В.О., Сокіл А.А. Посередницькі механізми реконфігурації можливостей цифрових платформ для створення інноваційних бізнес-моделей МСП. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. С. 101-106 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/73_2023/20.pdf (дата звернення 12.02.2025 р.).

127. Сушкова О., Осадчий Є. Оцінка впливу малого та середнього бізнесу на економічний розвиток та фінансову спроможність територіальних громад різних рівнів в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(26). С. 141–153. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2\(26\)-141-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2(26)-141-153)

128. Танасієва М.М. Сучасні виклики облікової системи в контексті економічної, соціальної та екологічної відповідальності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2026. № 1 (115). С. 120–130. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2026-1\(115\)-120-130](https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-120-130).

129. Таран – Лала О.М., Науменко О.О. Управління екологічною відповідальністю підприємства в умовах сучасності: стратегічні підходи та інструменти. Якість і безпечність продукції у внутрішній та зовнішній торгівлі

та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку та перспективи: колективна монографія / за ред. О.В. Калашник, С.Е. Мороз, І.О. Яснолоб. Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2023. С.281-310.

130. Ткач Є. В., Ткач С. В. Соціально відповідальний та інноваційно активний власний мікро-, малий та середній бізнес як основа економічного розвитку. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка*. 2021. № 830. С. 10-20. DOI: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2021-830-1>.

131. Тлумачний словник. URL: <https://clipr.cc/9NBzC> (дата звернення 18.10.2025 р.).

132. Толстова А.В., Мокрушин В.В., Курязов К.Н. Потенціал розвитку малого бізнесу України в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С. 141-150. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.92.353166>.

133. Трекер економіки під час війни. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення 12.02.2025 р.).

134. Тульчинська С., Шило А. Малий та середній бізнес як детермінанта розвитку територій. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 87-91. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-11>.

135. Урбан О. А., Дзямучич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 47-52.

136. Фролова Н. Л. Цифрова етика та екологічна відповідальність суб'єктів малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 244-250. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.244>.

137. Червінська Л., Червінська Т. Механізм публічного адміністрування у сфері розбудови соціальної відповідальності бізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. Т. 60. № 1. С. 61–69. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-10).

138. Чернишова Л. В., Черниш Т. В., Каліна І. В., Коваль М. М., Шульц Н. В., Черниш О. В. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Вип. 6 (53). С. 405-414. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4187>.

139. Чупрін О.О. Бізнесові гранти як захід державної підтримки суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Європейський правничий часопис*. 2025. С. 35-42. DOI: [https://doi.org/10.36919/3041-1149\(print\).9.2025.35-42](https://doi.org/10.36919/3041-1149(print).9.2025.35-42).

140. Швайко М., Шевченко Є. Фінансова спроможність громад і малий бізнес: чи можна розірвати хибне коло взаємної втрати у воєнній економіці України?. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 3(25). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-1607-1623](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1607-1623).

141. Швець Н.В., Ізюмська А.В. Малий бізнес в Україні: аналіз стану та тенденції. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 2 (258). С. 108-117. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-108-117>.

142. Шеремета А., Лункіна Т. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення ефективності управління підприємством: теоретичні підходи та практичний вплив. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 181–184. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-27>.

143. Юрків Н. Глушко А., Шаповалов І. Удосконалення податкового навантаження на малий та середній бізнес в Україні: стратегічні орієнтири в умовах воєнного стану. *Економіка та регіон*. 2025. № 3 (98). С. 199-208. DOI: [https://doi.org/10.26906/eir.2025.3\(98\).3918](https://doi.org/10.26906/eir.2025.3(98).3918).

144. Юрченко О., Намарчук В. Особливості корпоративної соціальної відповідальності на споживчому (B2C) та промисловому (B2B) ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-57>.

145. Як змінилася благодійність порівняно з 2024 роком? Zagoryi Foundation та Vox Ukraine. URL: <https://voxukraine.org/yak-zminylasya->

blagodijnist-porivnyano-z-2024-rokom-doslidzhennya-zagoriy-foundation (дата звернення 21.10.2025 р.)

146. Якушева О. В. Економічний розвиток і підтримка малого та середнього бізнесу на регіональному рівні: дис. ... канд. екон. наук зі спеціальності 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка». Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України. Сєверодонецьк. 2017. 288 с.

147. Яценко Л. Д. Сучасні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf (дата звернення 12.02.2025 р.).

148. Шлях до процвітання і розвитку України: теоретичні міркування та німецький досвід. Представництво фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні. 74 с.

149. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств. URL: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny> (дата звернення 12.02.2025 р.).

150. Показники діяльності суб'єктів господарювання. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.02.2025 р.).

151. Elkington J. Enter the Triple Bottom Line. URL: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf> (дата звернення 12.02.2025 р.).

152. Xinxin Xu, Yue Hu, Safdar Husain Tahir. Nexus between Ease of Doing Business and Foreign Direct Investment: Evidence from 130 Economies. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 409. Art. no. 06015. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340906015>

153. Doing Business. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/doingbusiness> (дата звернення 12.02.2025 р.).
154. Global Business Complexity Index. URL: <https://www.tmf-group.com/en/news-insights/publications/global-business-complexity/> (дата звернення 12.02.2025 р.).
155. Ukrainian Business Index. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> дата звернення 12.02.2025 р.).
156. Chesbrough. H. (Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning. 2010. 43(2-3), 354–363. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
157. Mitchell R., Agle B., Wood D. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*. 1997. 22. 853-886. DOI: <https://doi.org/10.2307/259247>.
158. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 490-497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf (дата звернення 12.02.2025 р.).
159. Mitchell D. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation / D. Mitchell, C. Coles // *Journal of Business Strategy*. 2003. № 24. P. 15–21.
160. Levy M. The Value Framework: The Principles of Highly Successful Business Models. 2002. URL: <https://grok.com/c/3b20ce92-7fd8-4c1f-8674-4ade03b7aa94?rid=38a0e57a-54a9-4008-a8e4-10194d6ce3c7> (дата звернення: 20.01.2026).
161. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 2010. URL: https://mymyeo.com/wp-content/uploads/2022/12/Business-model-generation-_a-

handbook-for-visionaries-game-changers-and-challengers-PDFDrive-1.pdf (дата звернення: 20.01.2026).

162. Филюк, Г. М., Піменов, С. А., Піменова, О. С. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація: монографія / за заг. ред. проф. Г. М. Филюк. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2022. 220 с.

163. Рисін В., Монтика Ю. Оцінка ефективності державних програм фінансової підтримки бізнесу в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (51), С. 249-258. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1112> (дата звернення 12.02.2025 р.).

164. Звіт про діяльність Фонду розвитку підприємництва у 2022-2024 роках. URL: https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/report-UA_web.pdf (дата звернення 12.02.2025 р.).

165. Галашко С. С., Ліхоносова Г. С. Механізм фінансування корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4(114). С. 176–180. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(114\)-176-180](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-176-180) (дата звернення: 20.01.2026).

166. Остервальдер, О., Пінье, І. Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора. К.: Паблішер. 2013. 288с.

167. Остервальдер, О., Пінье, І., Сміт А. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти. К.: Наш формат. 2018. 324 с.

168. Дія. Бізнес Презентація результатів дослідження Ukrainian Business index. URL: https://export.gov.ua/news/3145-ukrainian_business_index_report (дата звернення 12.02.2025 р.).

169. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в листопаді 2022 року. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-vlistopadi-2022-roku> (дата звернення 12.02.2026 р.).

170. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз, вересень 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022>. (дата звернення 12.02.2026р.).

171. Центр розвитку інновацій. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 року. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-at-war-results-of-the-january-2023-survey/> (дата звернення 12.02.2026 р.).

172. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у грудні 2025 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku> (дата звернення 12.02.2026 р.).

173. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у вересні 2025 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-veresni-2025-roku> (дата звернення 12.02.2026 р.).

174. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в березні 2025 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> (дата звернення 12.02.2026 р.).

175. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> (дата звернення 12.02.2026 р.).

176. Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни, серпень 2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-rovnomasshtabnoi-viiny> (дата звернення 12.02.2025 р.).

177. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 - січні 2024 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-sichni-2024> (дата звернення 12.02.2025 р.).

178. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати дослідження в серпні 2023 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-serpni-2023-roku>

179. Mitchell Levy . The Principles of Highly Successful Business Models: Using the Value Framework™. URL: <http://valueframeworkinstitute.org/ValueFrameworkWorkbookIntro.pdf> (дата звернення 12.02.2025 р.).

180. Іващенко, А. І. Фінансові механізми підтримки малого та середнього бізнесу в період пандемічної кризи: досвід країн Західної Європи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(22). С. 159-167. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/219435>

181. Kumar Yadav , Prateek Singh, Titas Bhattacharjee, and Atasi Mohanty. Corporate Social Responsibility of Indian Small Businesses: A Post-Mandate Analysis Gulshan Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE2025), Vol. 199, 2025, 1933–1940 <https://doi.org/10.54941/ahfe1007004>

182. Xu X., Hu Y., Tahir S. H. Nexus between Ease of Doing Business and Foreign Direct Investment: Evidence from 130 Economies. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 409. 06015. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340906015>

ДОДАТКИ



АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
„ОФІС ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ”

вул. Соборності, 45, кімн. 215, м. Полтава, 36014, тел. +380977493159
Е-пошта: poltavaagencia@gmail.com, Код ЄДРПОУ 41144491

21.04.2026 № 345 На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Науменко Олександра Олександровича

на тему „Управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу”, поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

Дисертаційна робота узагальнює теоретичні та прикладні аспекти управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні.

У роботі проведено комплексний аналіз сучасного стану сектору малого та середнього підприємництва, динаміки зайнятості, галузевої структури, фінансової стійкості та трансформації принципів соціальної відповідальності бізнесу під впливом зовнішніх викликів. Виявлено ключову роль малого підприємництва у створенні робочих місць, підтримці економічної активності та соціальній стабільності, а також його підвищену вразливість порівняно із середнім бізнесом.

Автором розроблено економіко-математичну стимулюючу модель оптимізації державної фінансової підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу, яка інтегрує індекс їх соціально-еколого-економічної відповідальності як ключовий критерій розподілу бюджетних і грантових ресурсів. Запропоновано адаптовану до умов війни систему критеріїв соціальної, економічної та екологічної відповідальності бізнесу та рекомендації щодо удосконалення регіональної політики підтримки підприємництва.

Зазначені науково-практичні результати можуть бути використані Агенцією регіонального розвитку Полтавської області „Офіс євроінтеграції” під час надання рекомендацій щодо актуалізації Комплексної програми розвитку малого та середнього підприємництва у Полтавській області на 2024 – 2027 роки. Використання розроблених підходів сприятиме підвищенню результативності та соціальної спрямованості регіональної політики підтримки малого та середнього бізнесу, зміцненню його стійкості та посиленню внеску бізнесу у соціально-економічний розвиток Полтавщини.

2

Довідка надана для подання у разову спеціалізовану вчену раду із захисту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Тимчасово виконувач обов'язків
директора Агенції регіонального розвитку
Полтавської області
„Офіс Євроінтеграції”



Світлана ТУЛЬ

Виробничий сільськогосподарський кооператив „ЗЛАГОДА”

вул. Центральна, 6, с. Пальчишівка, Полтавського району, Полтавської обл., Україна, 38712
тел.: 64-76-46, тел./факс 64-76-40
Електронна адреса: zlagoda2014@ukr.net Код ЄДРПОУ 03769706

2 01-18 11 01 2016

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Науменко Олександра Олександровича

на тему «Управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

Дисертаційна робота узагальнює теоретичні та прикладні аспекти інтеграції економічної, соціальної та екологічної відповідальності як взаємопов'язаних складових концепції сталого розвитку підприємства. У роботі обгрунтовано взаємозв'язок трьох складових відповідальності, систематизовано сучасні виклики їх реалізації в умовах сталого розвитку, а також розроблено практичні рекомендації щодо впровадження принципів соціальної відповідальності в загальну концепцію діяльності підприємств з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів.

Зазначені науково-практичні результати можуть бути використані суб'єктами господарювання для посилення соціальної відповідальності та підвищення стійкості.

Зокрема, на основі розроблених у дисертаційній роботі підходів рекомендовано інтегрувати соціальну відповідальність у загальну концепцію діяльності підприємств шляхом: розроблення внутрішньої політики соціальної відповідальності з чіткими цілями та критеріями; інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегічне планування та бізнес-модель суб'єктів господарювання з урахуванням економічної ефективності, соціального впливу та екологічної стійкості; а також розвитку партнерських відносин з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями для спільної реалізації соціально орієнтованих проєктів сталого розвитку сільських територій Полтавської області.

Використання результатів дослідження сприятиме підвищенню соціальної ролі суб'єктів господарювання як відповідальних роботодавців та партнерів громади, зміцненню їх репутації, підвищенню лояльності працівників, а також забезпеченню довгострокової економічної та соціальної стійкості.

Довідка надана для подання у разову спеціалізовану вчену раду із захисту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Голова правління ВСК «Злагода»
Полтавського району



[Signature]
Лариса ЮРЧЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Сковороди, 1/3, м. Полтава, 36003, тел./факс: (0532) 50-02-73,
E-mail: pdau@pdau.edu.ua <https://www.pdau.edu.ua> Код ЄДРПОУ 00493014

26.03.2026 № 01-11/30

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Науменко Олександра Олександрович
на тему «Управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

Розроблені в дисертаційній роботі Науменко О.О. науково-теоретичні положення та практичні рекомендації впроваджені в освітній процес як елементи наступних дисциплін: «Управління підприємством у бізнес-середовищі» (освітній ступень «магістр», ОПП «Бізнес адміністрування»), «Екологічний менеджмент» (освітній ступень «бакалавр», ОПП «Менеджмент підприємства»).

Застосування в навчальному процесі кафедри менеджменту Полтавського державного аграрного університету матеріалів дисертаційного дослідження Науменко О.О. дало змогу адаптувати перелічені освітні компоненти до сучасних вимог розвитку управлінської науки, поглибити їх теоретико-методичні основи та в кінцевому підсумку підвищити якість підготовки фахівців з менеджменту.

Науменко О.О. безпосередньо брав участь у виконанні наукових досліджень кафедр менеджменту ім. І.А. Маркіної та економіки та публічного управління за темами:

«Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (№ ДР 0122U201560 (2022-2027 рр.);

«Формування та розвиток територіальних соціально-економічних систем» (номер ДР 0122U201708 (2023-2025 рр.).

В межах вказаних тем автором досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Довідка надана для подання у разову спеціалізовану вчену раду із захисту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Завідувач кафедри менеджменту
ім. І.А. Маркіної,
д.с.н., проф.

Проректор за наукової роботи,
д.с.-г.н., проф.



(Handwritten signature)

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

(Handwritten signature)

Анатолій ШОСТЯ