

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-45>

УДК 334.72:005.35:004:339.92

Сергійчук Сергій Іллічкандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4977-9484>**Артюх Сергій Валерійович**

магістр,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4249-4404>**Serhii Serhiichuk, Serhiy Artyukh**

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

**ВІДПОВІДАЛЬНА ДІЛОВА ПОВЕДІНКА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА
СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ:
ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ****RESPONSIBLE BUSINESS CONDUCT AS A KEY FACTOR
IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMALL AND
MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: THE CHALLENGES OF
DIGITAL TRANSFORMATION AND EUROPEAN INTEGRATION**

Анотація. У статті досліджено відповідальну ділову поведінку як детермінанту сталого розвитку малих і середніх підприємств в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції України. Обґрунтовано необхідність інтеграції ESG-принципів у стратегію МСП з урахуванням зростання вимог до прозорості, етичності та підзвітності бізнесу. Визначено ключові виклики, зокрема ресурсні обмеження, інституційні бар'єри, низький рівень обізнаності та ризики «зеленого камуфляжу» та «імітація соціальної відповідальності». Розроблено модель впливу відповідальної ділової поведінки на сталий розвиток МСП. Систематизовано виклики цифрової трансформації та євроінтеграції для МСП та інструменти реагування на засадах відповідальної ділової поведінки, включаючи цифрові рішення, нефінансову звітність, ESG-аудит та розвиток організаційної культури відповідальності, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств і їх адаптивності та стійкості.

Ключові слова: відповідальна ділова поведінка, належна обачність, сталий розвиток, малі та середні підприємства, цифрова трансформація, євроінтеграція, ESG-підходи, імітації соціальної відповідальності.

Summary. The article explores the theoretical and applied principles of “Responsible Business Conduct” as a key determinant of the sustainable development of SMEs in the context of digital transformation and European integration of Ukraine. It is substantiated that modern transformation processes are accompanied by increasing requirements for transparency, ethics and business accountability, which actualizes the need to integrate ESG-principles into the strategic activities of enterprises. The essence of “Responsible Business Conduct”, its components and role in forming the competitive advantages of SMEs are determined. The impact of digitalization on the development of entrepreneurship is analyzed, in particular in the context of the implementation of digital management technologies, automation of business processes and the use of data analytics. It is proven that digital transformation acts as a tool for increasing the efficiency and transparency of SMEs, while at the same time creating new challenges related to resource constraints and digital literacy. Particular attention is paid to the analysis of the challenges of European integration for domestic business, including the need to adapt to EU standards, increased competition in domestic and foreign markets, as well as strengthening regulatory requirements for non-financial reporting and compliance with the principles of “Due Diligence”. It was established that SMEs are characterized by specific limitations, in particular, a lack of financial, human and technological resources, which complicates the implementation of responsible practices. A separate emphasis is placed on the risks of imitation of social responsibility, which can lead to a loss of stakeholder trust and a decrease in the reputational capital of enterprises. A model of the impact of responsible business behavior on the sustainable development of SMEs was developed, which includes the external environment, mechanisms for implementing responsible business behavior, expected results and feedback. A systematization of the challenges of digital transformation and European integration with appropriate response

tools based on the principles of responsible business conduct is proposed. It is substantiated that the implementation of transparent non-financial reporting, ESG-audit, digital solutions and the development of an organizational culture of responsibility contribute to increasing the competitiveness, adaptability and sustainability of enterprises. The results obtained can be used to form an effective strategy for the development of SMEs in the conditions of modern economic transformations.

Keywords: responsible business conduct, due diligence, sustainable development, small and medium-sized enterprises, digital transformation, European integration, ESG approaches, corporate social responsibility, social responsibility imitation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та активізації процесів євроінтеграції України малі та середні підприємства функціонують під впливом зростаючих вимог до прозорості, етичності та сталості бізнес-практик. Водночас обмеженість ресурсів, інституційні бар'єри, недостатній рівень обізнаності щодо принципів відповідального ведення бізнесу, а також ризики формального впровадження ESG-підходів та імітація соціальної відповідальності ускладнюють інтеграцію відповідної ділової поведінки у стратегічний розвиток МСП. За цих умов особливої актуальності набуває проблема обґрунтування ролі відповідальної ділової поведінки як ключової детермінанти сталого розвитку підприємств, здатної забезпечити їх конкурентоспроможність, адаптивність та ефективну інтеграцію до європейського економічного простору в умовах цифрової трансформації глобальної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика відповідальної ділової поведінки (англ. Responsible Business Conduct) активно розвивається у міжнародній та вітчизняній науковій думці. Концептуальні засади сформовані у документах Організації Об'єднаних Націй [1] і Організації економічного співробітництва та розвитку [2, 3], які визначають процедури «належної обачності», дотримання прав людини та інтеграції відповідальності у бізнес-процеси. Подальший розвиток підходів пов'язаний із посиленням регуляторних вимог ЄС, зокрема ініціативами Європейської комісії [4] щодо корпоративної сталості та нефінансової звітності. Наукові дослідження розкривають особливості впровадження відповідального ведення бізнесу у глобальних ланцюгах вартості (Еннекінг Л., Вельдман Дж. [5]; Шремпп-Стірлінг Дж. та ін. [6]), а також підтверджують позитивний вплив соціально відповідальної діяльності на ефективність МСП (Білавська А. [7]). Значна увага приділяється етичним аспектам підприємництва та їх ролі у формуванні конкурентних переваг (Ілахі С. та ін. [8]), а також проблемам впровадження процедур «належної обачності» (Бонніча Дж., МакКоркодейл Р. [10]). У сучасних дослідженнях також акцентується взаємозв'язок відповідального бізнесу з цифровою трансформацією та інноваційним розвитком підприємств (Аль-Машалах С. та ін. [11]; Гонг Ц., Ріб'єр В. [12]), а також із впровадженням ESG-

підходів і формуванням конкурентних стратегій (Галлахер П. та ін. [17]; Сунь Ц. та ін. [18]). Окремий напрям становить аналіз ризиків формалізації відповідальності, зокрема явищ «імітації соціальної відповідальності» (Му Х., Лі Й. [22]; Поуп С., Вераас А. [20]).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері відповідальної ділової поведінки, цифрової трансформації та розвитку МСП, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, відсутній комплексний підхід до оцінювання впливу відповідальної ділової поведінки як інтегрованого стратегічного чинника розвитку малих і середніх підприємств в умовах одночасного впливу цифровізації та євроінтеграційних процесів. Потребують подальшого обґрунтування механізми адаптації принципів ESG та процедури «належної обачності» до специфіки МСП з урахуванням їх ресурсних обмежень, інституційних бар'єрів та воєнних викликів. Крім того, недостатньо розробленими залишаються практичні інструменти запобігання ризикам імітації соціальної відповідальності, а також підходи до інтеграції відповідальної ділової поведінки у бізнес-стратегії з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку МСП в Україні.

Метою статті є обґрунтування ролі відповідальної ділової поведінки як детермінанти сталого розвитку малих і середніх підприємств в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції України, а також визначення ключових викликів і інструментів їх подолання.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано сукупність методів: *теоретичне узагальнення та систематизація* – використано для розкриття сутності відповідальної ділової поведінки та узагальнення міжнародних підходів до її трактування; *порівняльний аналіз* – для зіставлення вимог міжнародних (OECD, ЄС) і національних практик щодо впровадження принципів ESG у діяльність МСП; *аналіз і синтез* – для ідентифікації ключових викликів цифрової трансформації та євроінтеграції, що впливають на розвиток підприємств; *структурно-логічний метод* – для формування механізму впливу відповідальної ділової поведінки на сталий розвиток МСП; *табличний метод* – для систематизації викликів і відповідних інструментів реагування;

графічний метод – для візуалізації запропонованої моделі впливу відповідальної ділової поведінки на сталий розвиток малих та середніх підприємств; а також *елементи причинно-наслідкового аналізу* – для обґрунтування взаємозв'язку між впровадженням відповідальної ділової поведінки та підвищенням конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція «Відповідальної ділової поведінки» (англ. Responsible Business Conduct, RBC) має чітке міжнародне інституційне підґрунтя, сформоване провідними наднаціональними організаціями та закріплене у відповідних нормативно-рекомендаційних документах.

У 2011 році Організація Об'єднаних Націй запропонувала «Керівні принципи ООН щодо бізнесу та прав людини»: «Підприємства повинні поважати права людини. Це означає, що вони повинні уникати порушення прав людини інших людей та повинні вирішувати проблеми негативного впливу на права людини, з якими вони стикаються» [1; пер. з англ. – авт.].

В оглядах політики відповідальної ділової поведінки Організації економічного співробітництва та розвитку (англ. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) у 2021 році прописано: «Концепція «Відповідальної ділової поведінки», яка передбачає, що підприємства сприяють сталому розвитку, одночасно запобігаючи та пом'якшуючи негативний вплив, який їхня діяльність, ланцюги поставок та/або ділові відносини можуть спричинити або сприяти людям, планеті та суспільству, отримала дедалі більшу увагу» [2; пер. з англ. – авт.].

У 2023 році розробили «ОЕСД Рекомендації для транснаціональних підприємств щодо відповідальної ділової поведінки»: «Вони спрямовані на заохочення позитивного внеску підприємств в економічний, екологічний та соціальний прогрес, а також на мінімізацію негативного впливу на питання, що охоплюються Керівними принципами, які можуть бути пов'язані з діяльністю, продуктами та послугами підприємства. Рекомендації охоплюють усі ключові сфери відповідальності бізнесу, включаючи права людини, трудові права, навколишнє середовище, хабарництво, інтереси споживачів, розкриття інформації, науку і технології, конкуренцію та оподаткування» [3; пер. з англ. – авт.].

У контексті європейської інтеграції вагомим значення набуває політика Європейської комісії, яка запропонувала документ «Належна перевірка корпоративної стійкості»: «Метою цієї Директиви є сприяння сталій та відповідальній корпоративній поведінки в діяльності компаній та в їхніх глобальних ланцюгах створення вартості. Нові правила гарантуватимуть, що компанії, на які поширюється дія Директиви, виявлятимуть та усуватимуть негативний вплив своїх дій на права

людини та навколишнє середовище всередині та за межами Європи» [4; пер. з англ. – авт.].

На думку Енекінг Л.: «Пошук адекватних відповідей на подібні питання знаходять своє відображення у розвитку суспільних, політичних та наукових дискусіях щодо трьох окремих, але взаємопов'язаних концепцій: корпоративна соціальна відповідальність (англ. Corporate Social Responsibility, CSR), бізнес та права людини (англ. Business and Human Rights, BHR) та відповідальна ділова поведінка (англ. Responsible Business Conduct, RBC)» [5; пер. з англ. – авт.].

У нашому дослідженні основна увага буде приділена саме відповідальній діловій поведінці як детермінанти сталого розвитку малих і середніх підприємств в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції українського бізнесу.

Переймаючи досвід із закордонних наукових досліджень, варто звернути увагу на роботу Шремпф-Стірлінг Дж. та ін., які вважають, що «Відповідальна ділова поведінка – це корпоративні заходи та ініціативи, спрямовані на активне вирішення проблем, пов'язаних із порушеннями прав людини, екологічними загрозами та проблемами корпоративного управління, – стає дедалі поширенішим засобом протидії та запобігання негативним наслідкам діяльності глобальних компаній» [6; пер. з англ. – авт.].

Белавської А.: «Соціально відповідальні компанії добровільно інвестують у людські ресурси, захист довкілля та відносини із зацікавленими сторонами, що сприяє покращенню іміджу компанії, розширенню її ринку збуту, підвищенню конкурентоспроможності...» [7; пер. з англ. – авт.].

Ілахі С. та ін. вважають: «Етична бізнес-практика є критично важливим компонентом у забезпеченні довгострокової життєздатності та сталості малих і середніх підприємств» [8; пер. з англ. – авт.].

Серед українських вчених варто процитувати В. Важинського: «Відповідальна ділова поведінка – це сукупність загальноприйнятих норм, правил і принципів, які добровільно впроваджуються підприємствами для досягнення цілей сталого розвитку суспільства; вони не є частиною національного законодавства України, але їх врахування свідчить про певну ділову репутацію суб'єкта господарювання» [9; пер. з англ. – авт.].

На нашу думку, «Відповідальна ділова поведінка» – це інтегрована управлінська концепція, що передбачає системне впровадження підприємством принципів економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості у всі бізнес-процеси орієнтовані на створення довгострокової цінності через баланс інтересів стейкхолдерів, дотримання етичних норм, прозорість управління та реалізацію процедур «належної обачності».

Варто уточнити, що реалізація процедур «Належної обачності» (англ. «Due diligence») у діяльності малих і середніх підприємств – це системно організований та ресурсно адаптований процес збору, верифікації й аналітичної оцінки інформації про контрагентів, проекти та господарські операції, спрямований на ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію фінансових, юридичних і репутаційних ризиків з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень і забезпечення стійкості функціонування підприємства.

На думку Бонніча Дж., МакКоркодейл Р.: «Ця концепція описує кроки, які компанія повинна вжити для виявлення, запобігання та усунення негативного впливу на права людини» [10; пер. з англ. – авт.]. Проте, сучасні підходи до «належної обачності» включають використання аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем перевірки контрагентів. Крім фінансових і правових аспектів, зростає увага до ESG-факторів (екологія, соціальна відповідальність, управління).

Для малих та середніх підприємств краще використовувати концепцію «Відповідальної ділової поведінки» ніж концепцію «Соціальної корпоративної відповідальності» Вона враховує обов'язкову реалізацію сучасної процедури «належної обачності» та характеризується низкою специфічних рис:

1. Обмежені фінансові, кадрові та технологічні ресурси зумовлюють необхідність застосування адаптивних і гнучких моделей реалізації принципів відповідальної ділової поведінки, які не потребують значних інвестицій, але забезпечують досягнення стратегічних цілей.

2. Нижчий рівень формалізації управлінських процесів сприяє поширенню неформальних практик відповідальної ділової поведінки, що базуються на етичних нормах, організаційній культурі та особистих цінностях власників і менеджерів.

3. Висока залежність МСП від локального середовища обумовлює їх необхідність бути соціально вбудованими, що проявляється у тісній взаємодії з місцевими громадами, партнерами та споживачами, підсилюючи значення соціальної відповідальності та врахування інтересів стейкхолдерів.

4. Невеликий масштаб діяльності забезпечує можливість швидкої імплементації інновацій, у тому числі цифрової трансформації бізнесу та ESG-практик, що підвищує гнучкість підприємств і їх здатність оперативна реагувати на виклики зовнішнього середовища.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та поглиблення євроінтеграційних процесів зростає значення відповідального ведення бізнесу як важливого чинника сталого розвитку

малих і середніх підприємств. З огляду на багатовимірний характер впливу соціальних, екологічних, управлінських та цифрових аспектів на діяльність МСП, виникає потреба у концептуалізації механізмів їх взаємодії в межах єдиної логічної моделі (рис. 1).

Представлена модель демонструє, що відповідальна ділова поведінка виступає комплексною детермінантою сталого розвитку МСП та забезпечує інтеграцію економічних, соціальних, екологічних і цифрових цілей у систему стратегічного управління підприємством. Послідовна реалізація відповідних механізмів сприяє підвищенню прозорості діяльності, зміцненню довіри стейкхолдерів, оптимізації використання ресурсів та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Водночас наявність зворотного зв'язку у запропонованій моделі дозволяє підприємствам своєчасно коригувати управлінські рішення, адаптуватися до викликів цифрової трансформації та євроінтеграції, а також забезпечувати безперервність процесу сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

В умовах цифрової трансформації та активізації євроінтеграційних процесів малі та середні підприємства стикаються з комплексом нових викликів, що охоплюють технологічні, інституційні, економічні та соціальні аспекти їх діяльності. Зростання вимог до прозорості, екологічної та соціальної відповідальності, а також необхідність адаптації до стандартів Європейського Союзу зумовлюють потребу у впровадженні принципів відповідальної ділової поведінки як ключового інструменту забезпечення сталого розвитку.

У цьому контексті особливої актуальності набуває ідентифікація основних викликів, що постають перед МСП, а також визначення ефективних інструментів реагування на них. З метою систематизації зазначених аспектів у табл. 1 узагальнено ключові виклики цифрової трансформації та євроінтеграції МСП, їх прояви, відповідні інструменти реагування на засадах відповідального ведення бізнесу та очікувані результати їх впровадження.

Перший виклик «Цифрова трансформація бізнесу». У наукових дослідженнях С. Аль-Машалах та ін. підкреслюється, що: «цифрова трансформація в компаніях передбачає впровадження цифрових технологій для перетворення виробничих систем, організації праці та процесу прийняття стратегічних рішень. Цей процес цифровізації ґрунтується на тому, що компанії впроваджують нові технології, такі як великі дані, хмарні обчислення, штучний інтелект/машинне навчання, робототехніка, аналітика даних та блокчейн, що дозволяє їм підвищити ефективність та якість як своїх підприємств, так і ланцюгів постачання» [11; пер. з англ. – авт.].



Рисунок 1 – Модель впливу відповідальної ділової поведінки на сталий розвиток малих та середніх підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі [1–10]

«Цифрова трансформація – це фундаментальний процес змін, що здійснюється завдяки інноваційному використанню цифрових технологій у поєднанні зі стратегічним залученням ключових ресурсів та можливостей, спрямований на радикальне покращення діяльності суб'єкта господарювання та переосмислення його ціннісної пропозиції для зацікавлених сторін» [12; пер. з англ. – авт.].

У контексті цифрової трансформації бізнесу важливо зазначити, що в Україні закладено пра-

вові основи для активного впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності діяльності підприємств, включно з МСП. Зокрема, згідно із Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», закон спрямований на створення сприятливих умов для ведення інноваційного бізнесу та розвитку цифрової економіки, що передбачає розбудову цифрової інфраструктури, залучення інвестицій і стимулювання інноваційної діяльності [13].

Таблиця 1 – Виклики цифрової трансформації та євроінтеграції для МСП та інструменти реагування на засадах відповідальної ділової поведінки

Характер прояву виклика	Інструменти відповідальної поведінки бізнесу	Очікуваний результат
<i>Цифрова трансформація бізнесу [11–14]</i>		
Необхідність впровадження цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів	Впровадження CRM, ERP, цифрових платформ; використання аналітики даних, штучний бізнес-інтелект	Підвищення ефективності та прозорості діяльності малих і середніх підприємств
<i>Вимоги євроінтеграції до українського бізнесу [15–17]</i>		
Адаптація до стандартів ЄС (ESG, звітність, прозорість)	Інтеграція ESG-принципів у стратегію; підготовка нефінансової звітності	Відповідність міжнародним стандартам та доступ до ринків ЄС
<i>Зростання конкуренції з боку європейських країн [18, 19]</i>		
Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках	Формування відповідального українського бренду та розвиток репутаційного капіталу підприємств	Підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу
<i>Обмежені ресурси малих і середніх підприємств [20]</i>		
Недостатність фінансових, кадрових і технологічних ресурсів у зв'язку з воєнним станом в країні	Оптимізація витрат та цифрові рішення з низьким порогом входу. Партнерство з підприємствами ЄС	Залучення іноземного або українського капіталу з ЄС та раціональне використання обмежених ресурсів
<i>Низький рівень обізнаності та грамотності [20, 21]</i>		
Недостатнє розуміння принципів відповідального ведення бізнесу	Освітні програми «Відповідального ведення бізнесу». Тренінги з «Організаційної культури відповідальності»	Підвищення рівня компетентності з питань відповідального ведення бізнесу
<i>Ризики «Імітація соціальної відповідальності» (Social Responsibilities Washing) та «зеленого камуфляжу» (Greenwashing) [22, 23]</i>		
Формальне декларування корпоративної соціальної відповідальності без реальних дій	Прозора нефінансова звітність бізнесу. Аудит ESG-індикаторів. Реалізація процедур «належної обачності»	Зростання довіри всіх зацікавлених сторін. Реалізація концепції «потрійного результату» та створення спільної цінності

Джерело: розроблено авторами за результатами дослідження

Підкреслимо думку: «Успішна цифровізація підприємницького середовища здатна посилити конкурентоспроможність МСП, забезпечити економічну стійкість та інтегрувати Україну в глобальні ланцюги створення доданої вартості. Отже, саме цифрова модернізація підприємницької діяльності здатна стати ключовим елементом на шляху сталого розвитку України в умовах глобальної невизначеності та внутрішніх викликів» [14].

Вимоги євроінтеграції до українського бізнесу передбачають адаптацію до стандартів ЄС у ESG-сфері, звітності та прозорості діяльності. Зокрема, відповідно до Директива про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку (англ. Corporate Sustainability Reporting Directive): «компанії мають звітувати не лише про фінансові показники, а й одночасно про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Ключовою є концепція подвійної матеріальності (double materiality): підприємства зобов'язані надавати інформацію як про те, як їхня діяльність впливає на довкілля і суспільство (environmental and social impact), так і про те, як фактори сталого розвитку впливають на саме підприємство та входять до його стратегічних планів» [15].

Дотримання європейських стандартів сприяє інтеграції підприємств у єдиний ринок ЄС, оскільки «стандарты сприяють зменшенню технічних бар'єрів у торгівлі, зниженню витрат та полегшенню доступу малих і середніх підприємств до ринків. ... Вихід на міжнародні ринки сприяє підвищенню ефективності діяльності МСП, посиленню їхньої конкурентоспроможності та зміцненню сталого зростання [16; пер. з англ. – авт.].

Галлахер П. та ін.: «ESG швидко перейшов від другорядного питання до ключової умови доступу до ринку, фінансування та легітимності для європейських малих і середніх підприємств, створюючи розрив у виконанні, який існуючі екосистеми підтримки не завжди долають. Малий і середній бізнес є основою європейської бізнес-економіки. ... Незважаючи на свою економічну важливість, малі та середні підприємства стикаються з особливими труднощами у впровадженні екологічних, соціальних та управлінських (ESG) практик порівняно з більшими фірмами. До них належать не достатня обізнаність, обмеженість ресурсів, неформальні структури управління та центральна роль власників-менеджерів у прийнятті рішень. ...

Динаміка поколінь також має значення, оскільки молодші власники-менеджери, як правило, більш схильні надавати пріоритет сталому розвитку та впроваджувати цифрові інструменти, ніж їхні старші колеги. Ситуація стає дедалі гострішою через поширення вимог у сфері ESG у ланцюгах постачання, посилення очікувань щодо розкриття інформації та практику проведення кредитором комплексної перевірки, в рамках якої доступ до фінансування дедалі частіше залежить від показників у сфері сталого розвитку» [17; пер. з англ. – авт.].

Зростання конкуренції з боку європейських країн посилює вимоги до підвищення конкурентоспроможності українських підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Сунь Ц. та ін.: «посилення ринкової конкуренції змушує компанії покращувати свої показники ESG. Розмір компанії виступає позитивним пом'якшувальним фактором у цьому процесі, дозволяючи більшим компаніям краще використовувати конкурентний тиск для посилення своїх зусиль у сфері ESG та вдосконалення свого стратегічного позиціонування на фінансових ринках. Хоча невизначеність екологічної інформації створює виклики для корпоративних показників ESG, розмір компанії також відіграє пом'якшувальну роль у зменшенні цих негативних ефектів» [18; пер. з англ. – авт.].

Зростання конкуренції є наслідком поглиблення економічної інтеграції України з ЄС. Зокрема, зазначається, що «лібералізація торгівлі з ЄС посилює конкуренцію на внутрішньому ринку України, оскільки зростає присутність європейських виробників» [19], що зумовлює необхідність формування відповідального бренду та розвитку репутаційного капіталу малих та середніх підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Малі та середні підприємства в Україні функціонують в умовах обмеженості фінансових, кадрових і технологічних ресурсів, що особливо загострюється в умовах воєнного стану. «Відсутність фінансування у відповідних формах є давньою перешкодою, що стримує розвиток МСП у багатьох країнах. ... Обмеження у фінансуванні можуть бути особливо серйозними у випадку стартапів або малих підприємств, бізнес-модель яких базується на нематеріальних активах. Крім того, молоді, інноваційні та швидкозростаючі компанії часто мають обмежений доступ до альтернативних джерел фінансування, які можуть краще відповідати їхнім потребам у сфері інновацій та розширення діяльності. ... Набагато менше МСП, ніж великих фірм, впроваджують практики для більш ефективного використання енергії, такі як енергетичні аудити або впровадження енергозберігаючих практик. Зокрема, МСП та підприємствам часто бракує достатніх навичок та фінан-

сових ресурсів для впровадження комплексних та систематичних методів покращення енергоефективності» [20; пер. з англ. – авт.]. Всі ці обмеження ресурсів для МСП обумовлюють необхідність оптимізації витрат, впровадження цифрових рішень із низьким порогом входу та розвитку партнерства з підприємствами ЄС з метою залучення капіталу і більш ефективного використання обмежених ресурсів.

Белас Дж. та ін. акцентують увагу на низькому рівень обізнаності та грамотності підприємців: «Малий та середній бізнес недостатньо обізнаний з процедурами розкриття інформацією у сфері ESG, страждає від браку досвіду, має занепокоєння щодо збільшення витрат та адміністративного навантаження, а також не має необхідних ресурсів для звітності ESG» [21; пер. з англ. – авт.]. Також варто зазначити, що «у економіці, заснованій на знаннях, конкурентоспроможність неможливо досягти без значних інвестицій у персонал та розвиток відповідних навичок. Існують дані, що свідчать про те, що в МСП дефіцит кваліфікованих кадрів є більшим, ніж у великих компаніях. ... Інновації, що впроваджуються МСП, значною мірою залежать від поширення знань та мереж, до яких вони мають доступ, а також від широкої інноваційної системи, в яку вони вбудовані ... ключовим завданням для МСП є визначення та підключення до відповідних мереж знань на місцевому, національному та глобальному рівнях» [20; пер. з англ. – авт.].

Ризики «зеленого камуфляжу» або «грінвошинг» (англ. Greenwashing) та «соціального камуфляжу» (англ. Social Washing) виникають тоді, коли підприємства формально декларують екологічні й соціальну відповідальність без реальних дій, прагнучі створити позитивний імідж. «Деякі компанії використовують свої CSR-звітності для приховування позитивних вражень та гарного іміджу, що відомо як грінвошинг, що може призвести до негативних наслідків для довіри та корпоративної репутації» [22; пер. з англ. – авт.].

Ці ризики є проявом ширшого явища «Імітація соціальної відповідальності» (англ. Social Responsibilities Washing), яке визначається як «успішне використання неправдивої заяви про корпоративну соціальну відповідальність для підвищення конкурентоспроможності компанії» [23; пер. з англ. – авт.], що відображає практику формального декларування соціальної відповідальності без реальних змін у діяльності підприємства.

Імітація соціальної відповідальності є суттєвим ризиком для малих і середніх підприємств України в умовах євроінтеграції, оскільки формальне декларування відповідальності без реальних дій підриває довіру партнерів, інвесторів і споживачів ЄС. Це може обмежувати доступ до європейських ринків, участь у ланцюгах створення

вартості та знижувати конкурентоспроможність бізнесу. Водночас впровадження прозорої фінансової звітності, ESG-аудиту та процедур «належної обачності» сприяє зміцненню репутації підприємств і їх успішній інтеграції до європейського економічного простору.

Узагальнення викликів цифрової трансформації та євроінтеграції свідчить про їх комплексний і взаємопов'язаний характер, що потребує системного підходу до управління сталим розвитком МСП. Відповідальне ведення бізнесу виступає не лише як інструмент адаптації до зовнішніх змін, але й як важлива детермінанта формування конкурентних переваг, підвищення рівня довіри стейкхолдерів та забезпечення довгострокової стійкості підприємств. Реалізація відповідних інструментів реагування, зокрема інтеграція ESG-підходів, використання цифрових технологій, розвиток партнерств та підвищення прозорості діяльності, сприяє не лише мінімізації ризиків, але й відкриває нові можливості для розвитку МСП в умовах трансформації економічного середовища України.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що відповідальна ділова поведінка є важливою детермінантою сталого розвитку малих і середніх підприємств в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції України. Встановлено, що інтеграція ESG-принципів у бізнес-стратегії МСП сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, адаптивності та прозорості, а також забезпечує доступ до європейських ринків і партнерств. Визначено ключові виклики

розвитку МСП, зокрема інституційні бар'єри, обмеженість ресурсів, низький рівень обізнаності та ризики імітації соціальної відповідальності, які потребують системного реагування. Запропоновано механізм впливу відповідальної ділової поведінки на сталий розвиток підприємств та систематизовано інструменти реагування на виклики цифровізації та євроінтеграції, що включають впровадження цифрових технологій, нефінансової звітності, ESG-аудиту та розвиток організаційної культури відповідальності.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методичних підходів до оцінювання рівня впровадження відповідальної ділової поведінки у діяльність МСП, розробленні індикаторів ефективності ESG-практик з урахуванням галузевої специфіки, а також вивченні впливу цифрових інструментів на забезпечення прозорості та підзвітності бізнесу. Окремого дослідження потребують механізми мінімізації ризиків імітації соціальної відповідальності та адаптації міжнародних стандартів відповідального бізнесу до умов функціонування українських підприємств у період післявоєнного відновлення.

Автори висловлює щиру подяку д.е.н., проф. Волосяк М.В. за запропоновану ідею дослідження проблеми «відповідального ведення бізнесу», яка стала концептуальною основою цієї роботи та сприяла формуванню авторського трактування терміна «відповідальна ділова поведінка» та визначення процедури «належної обачності» у діяльності малих і середніх підприємств.

Список використаних джерел:

1. United Nations. Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework. New York; Geneva: *United Nations*, 2011. DOI: <https://doi.org/10.18356/9ceabfd3-en>
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Responsible Business Conduct Policy Reviews: Mexico. Paris: *OECD Publishing*, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/a0b52b33-en>
3. OECD. Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. – Paris: *OECD Publishing*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>
4. European Commission. Corporate sustainability due diligence. Brussels: European Commission, 2024. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en
5. Enneking L., Veldman J. Towards Responsible Business Conduct in Global Value Chains. *Erasmus Law Review*. 2019. Vol. 12(4). P. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.5553/ELR.000178>
6. Schrempf-Stirling J., Wettstein F., et al. Responsible Business Conduct in Commodity Trading – A Multidisciplinary Review. *Journal of Business Ethics*. 2024. Vol. 195. P. 449–473. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05635-w>
7. Bielawska A. Socially Responsible Activity of Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises – Benefits for the Enterprise. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 15. 9603. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14159603>
8. Ilahi S., Alshammakhi Q., Souissi A., Mohammed R., Alqahtani H. S., Mehrez K. H. The Role of Business Ethics in Entrepreneurship: An Empirical Analysis of SMEs in KSA. *Journal of Business and Management Studies*. 2025. Vol. 7, No. 3. P. 145–157. DOI: <https://doi.org/10.32996/jbms.2025.7.3.13>
9. Vazhynskiy V., Pohoretskyi M., Toporetska Z. Responsible business practice by institutional investors as the basic means of preventing violations of public interest of citizen investors. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-20-29>
10. Bonnitcha J., McCorquodale R. The Concept of «Due Diligence» in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights. *European Journal of International Law*. 2017. Vol. 28, No. 3. P. 899–919. DOI: <https://doi.org/10.1093/ejil/chx042>
11. Al Mashalah S., Brenner B., Hartl B., et al. Digitalisation dynamics in SMEs: An approach from systems dynamics and artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122880>

12. Gong C., Ribiere V. Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*. 2021. Vol. 102. P. 102217. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
13. Верховна Рада України. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX (чинна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1667-20>
14. Сергійчук С. І., Гура О. О. Стан цифрової трансформації підприємництва в Україні: шлях до сталого розвитку. *Věda a perspektivy*. 2025. № 5(48). DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-5\(48\)-45-60](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-5(48)-45-60)
15. BDO. ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards>
16. European Commission. SMEs' access to markets. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/growing-and-scaling-sme/improving-smes-access-markets_en
17. Gallagher P., Arlı N. B., Arsoy A. P., Quinn Ú. Understanding ESG Adoption in SMEs: A Cross-Country Qualitative Study Using Activity Theory. *Sustainability*. 2026. Vol. 18, No. 6. P. 2849. DOI: <https://doi.org/10.3390/su18062849>
18. Sun Z., Cai C., Tan H., Ji H., Tian G. (Li). Corporate ESG performance and competitive strategies from the perspective of financial markets. *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 69. P. 107080. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107080>
19. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. 2020. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H1.pdf
20. Organisation for Economic Co-operation and Development. Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. Paris: *OECD Publishing*, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264275683-en>
21. Belas J., Balcerzak A. P., Dvorsky J., Streimikis J. Influencing ESG Perception in SMEs through CSR, Business Ethics, and HRM: An Empirical Study in V4 Countries. *Amfiteatru Economic*. 2024. Vol. 26, No. 66. P. 532–549. DOI: <https://doi.org/10.24818/EA/2024/66/532>
22. Mu H., Lee Y. Greenwashing in Corporate Social Responsibility: A Dual-Faceted Analysis of Its Impact on Employee Trust and Identification. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 22. P. 15693. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152215693>
23. Pope S., Wæraas A. CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique // *Journal of Business Ethics*. 2016. Vol. 137. P. 173–193. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2546-z>

References:

1. United Nations. (2011). Guiding principles on business and human rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” framework. New York; Geneva: *United Nations*. DOI: <https://doi.org/10.18356/9ceabfd3-en>
2. OECD. (2021). Responsible business conduct policy reviews: Mexico. Paris: *OECD Publishing*. DOI: <https://doi.org/10.1787/a0b52b33-en>
3. OECD. (2023). Guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct. Paris: *OECD Publishing*. DOI: <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>
4. European Commission. (2024). Corporate sustainability due diligence. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en
5. Enneking, L., & Veldman, J. (2019). Towards responsible business conduct in global value chains. *Erasmus Law Review*, vol. 12(4), pp. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.5553/ELR.000178>
6. Schrepff-Stirling, J., Wettstein, F., et al. (2024). Responsible business conduct in commodity trading: A multidisciplinary review. *Journal of Business Ethics*, vol. 195, pp. 449–473. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05635-w>
7. Bielawska, A. (2022). Socially responsible activity of micro-, small-, and medium-sized enterprises—Benefits for the enterprise. *Sustainability*, vol. 14(15), Art. 9603. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14159603>
8. Ilahi, S., Alshammakhi, Q., Souissi, A., Mohammed, R., Alqahtani, H. S., & Mehrez, K. H. (2025). The role of business ethics in entrepreneurship: An empirical analysis of SMEs in KSA. *Journal of Business and Management Studies*, vol. 7(3), pp. 145–157. DOI: <https://doi.org/10.32996/jbms.2025.7.3.13>
9. Vazhynskyi, V., Pohoretskyi, M., & Toporetska, Z. (2024). Responsible business practice by institutional investors as the basic means of preventing violations of public interest of citizen investors. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-20-29>
10. Bonnitcha, J., & McCorquodale, R. (2017). The concept of «due diligence» in the UN guiding principles on business and human rights. *European Journal of International Law*, vol. 28(3), pp. 899–919. DOI: <https://doi.org/10.1093/ejil/chx042>
11. Al Mashalah, S., Brenner, B., Hartl, B., et al. (2023). Digitalisation dynamics in SMEs: An approach from systems dynamics and artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122880>
12. Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, vol. 102, Art. 102217. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
13. Verkhovna Rada Ukrainy. (2021). Pro stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini [On stimulating the development of the digital economy in Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1667-20> (in Ukrainian)
14. Serhiichuk, S. I., & Hura, O. O. (2025). Stan tsyfrovoy transformatsii pidpryiemnytstva v Ukraini: shliakh do staloho rozvytku [The state of digital transformation of entrepreneurship in Ukraine: The path to sustainable development]. *Věda a perspektivy*, vol. 5(48). DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-5\(48\)-45-60](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-5(48)-45-60) (in Ukrainian)

15. BDO. (2025). ESRS-zvitnist v Ukraini: vprovadzhennia yevropeiskykh standartiv [ESRS reporting in Ukraine: Implementation of European standards]. Available at: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards> (in Ukrainian)
16. European Commission. (n.d.). SMEs' access to markets. Available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/growing-and-scaling-sme/improving-smes-access-markets_en
17. Gallagher, P., Arli, N. B., Arsoy, A. P., & Quinn, U. (2026). Understanding ESG adoption in SMEs: A cross-country qualitative study using activity theory. *Sustainability*, vol. 18(6), Art. 2849. DOI: <https://doi.org/10.3390/su18062849>
18. Sun, Z., Cai, C., Tan, H., Ji, H., & Tian, G. (Li). (2025). Corporate ESG performance and competitive strategies from the perspective of financial markets. *Finance Research Letters*, vol. 69, Art. 107080. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107080>
19. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2020). Zvit pro finansovu stabilnist [Financial stability report]. DOI: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H1.pdf (in Ukrainian)
20. OECD. (2017). Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy. Paris: *OECD Publishing*. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264275683-en>
21. Belas, J., Balcerzak, A. P., Dvorsky, J., & Streimikis, J. (2024). Influencing ESG perception in SMEs through CSR, business ethics, and HRM: An empirical study in V4 countries. *Amfiteatru Economic*, vol. 26(66), pp. 532–549. DOI: <https://doi.org/10.24818/EA/2024/66/532>
22. Mu, H., & Lee, Y. (2023). Greenwashing in corporate social responsibility: A dual-faceted analysis of its impact on employee trust and identification. *Sustainability*, vol. 15(22), Art. 15693. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152215693>
23. Pope, S., & Wæraas, A. (2016). CSR-washing is rare: A conceptual framework, literature review, and critique. *Journal of Business Ethics*, vol. 137, pp. 173–193. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2546-z>

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 22.04.2026

Дата публікації статті: 07.05.2026