

УДК 334.012.64:005.3:330.34

А. А. Тюріна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України; доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0894-8897>

О. С. Скібіцький,

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4278-450X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.486

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПОГЛЯДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

A. Tiurina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and International Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine; Associate Professor of the Department of Environmental Management and Entrepreneurship, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

O. Skibitskiy,

Postgraduate Student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE EVOLUTION OF CONCEPTUAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF SMALL BUSINESSES

У статті здійснено системний аналіз еволюції управлінських парадигм у сегменті малого бізнесу — від класичних механістичних моделей до сучасних концепцій сталого розвитку та гнучкого менеджменту. Обґрунтовано, що в умовах глобальної цифровізації та економічної нестабільності традиційні ієрархічні структури втрачають ефективність, поступаючись місцем адаптивним підходам (Agile, Lean Startup) та стратегічному орієнтуванню на ESG-цілі. Досліджено внесок ключових управлінських шкіл у формування теоретичного підґрунтя менеджменту, виокремлюючи трансформацію від жорсткого контролю до гуманізації та системності. Особливу увагу приділено концепції потрійного результату, яка вимагає інтеграції економічного прибутку, соціальної відповідальності та екологічної безпеки у єдину управлінську логіку. Визначено роль цифрових інструментів та фреймворків пріорітизації як каталізаторів сталості, що дозволяють малим підприємствам оптимізувати ресурси та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Результати дослідження підкреслюють, що майбутнє малого бізнесу залежить від здатності гармонізувати фінансові результати з інтересами стейкхолдерів та вимогами довкілля. Сформульовано висновки щодо необхідності впровадження адаптованих інструментів нефінансової звітності та підтримки "зелених" інновацій для забезпечення життєздатності бізнесу в умовах постійних змін.

The article presents a systematic analysis of the evolution of management paradigms in the small business sector — from classical mechanistic models to modern concepts of sustainable development and agile management. The aim of this article is to conduct a systematic study of the transformation of conceptual approaches to the management of small businesses, both from a historical perspective and within the contemporary context of sustainable development. It is argued that, in the context of global digitalisation and economic instability, traditional hierarchical structures are losing



their effectiveness, giving way to adaptive approaches (Agile, Lean Startup) and a strategic focus on ESG goals. The contribution of key management schools to the formation of the theoretical foundations of management is examined, highlighting the transformation from strict control to humanisation and systematicity. Particular attention is paid to the triple bottom line concept, which requires the integration of economic profit, social responsibility and environmental safety into a single management logic. The role of digital tools and prioritisation frameworks as catalysts for sustainability is identified, enabling small enterprises to optimise resources and ensure long-term competitiveness. The research findings emphasise that the future of small businesses depends on the ability to harmonise financial results with stakeholder interests and environmental requirements. Conclusions have been drawn regarding the need to implement adapted non-financial reporting tools and support 'green' innovations to ensure business viability in a constantly changing environment. The current market environment for small businesses is characterised by high volatility, intensifying competition, rapid technological change and growing stakeholder expectations regarding social and environmental responsibility. Therefore, modern management approaches to small businesses go beyond traditional economic efficiency and encompass a comprehensive development model, where sustainable development is a key factor in the competitiveness and adaptability of enterprises within a dynamic market environment.

Ключові слова: суб'єкти малого бізнесу, управлінські парадигми, цифровізація, Agile, потрійний результат, ESG, стратегічне управління, зелені інновації.

Key words: small businesses, management paradigms, digitalisation, Agile, triple bottom line, ESG, strategic management, green innovation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному глобалізованому світі, що характеризується стрімкою цифровізацією бізнес-процесів та наростаючою нестабільністю економічного середовища, роль малого бізнесу як фундаментального драйвера економічного прогресу набуває критичного значення. Суб'єкти малого підприємництва формують адаптивну та гнучку структуру національних економік, виступаючи основними каталізаторами інноваційної активності, підтримки соціальної стабільності та масового створення робочих місць. Проте саме малий сегмент виявляється найбільш вразливим до глобальних зовнішніх шоків, динамічних змін у законодавчому полі та коливань фінансового середовища, що висуває якісно нові вимоги до ефективності його управлінських систем.

Трансформація концептуальних підходів до управління суб'єктами малого бізнесу стає не просто науковою проблемою, а об'єктивною необхідністю для забезпечення їхнього виживання та розвитку. Традиційні управлінські моделі, що базуються на класичних ієрархічних принципах, часто ігнорують динаміку сучасних ринкових умов, специфіку ресурсної обмеженості малих підприємств та інноваційні виклики, які постають перед ними. Новітні парадигми,

зокрема гнучке управління (Agile), цифровий менеджмент та інтеграція стратегічного планування з підприємницьким підходом, вимагають глибокого системного аналізу для розуміння їхньої практичної застосовності в умовах обмеженого потенціалу малих фірм.

Наукове обґрунтування трансформації управлінських поглядів дозволяє не лише теоретично осмислити еволюцію парадигм від механістичних моделей до сталого розвитку, а й практично адаптувати їх до реалій малого підприємництва. Це забезпечує формування методичного інструментарію для оптимізації управлінських процесів, підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах постійних змін. Системне вивчення цієї трансформації забезпечує інтеграцію між класичними канонами та сучасними підходами, дозволяючи розробити комплексну модель управління, здатну адаптуватися до різних галузевих та ринкових контекстів. Важливо наголосити, що наукова база для цього дослідження ґрунтується на стратегічній ролі малого бізнесу в економіці та прагненні до створення інтегрованих, ефективних моделей управління, здатних відповідати викликам сучасності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема управління малим бізнесом та його трансформації в контексті сталого роз-

витку перебуває в центрі уваги широкого кола закордонних та вітчизняних дослідників. Світова наукова думка демонструє поступовий перехід від вивчення окремих функцій менеджменту до формування цілісних екосистем сталого управління.

У системному літературному огляді Zaman M., Tapewski G. та Ekanayake G. проаналізовано понад 58 емпіричних праць, виданих за останні десятиліття, що дозволило систематизувати сутність сталості для малих підприємств [1]. Автори виявили шістьнадцять ключових тематичних тенденцій, серед яких концепція потрібного результату (Triple Bottom Line), циркулярна економіка, корпоративна соціальна відповідальність та інновації. Важливим висновком їхнього дослідження є констатація фрагментарності існуючих дефініцій сталого розвитку для малого бізнесу, що зумовлено різними підходами до трактування економічних, соціальних та екологічних аспектів.

Закордонні науковці Martins A., Branco M.C., Melo P.N. Machado C. [2] ідентифікували чотири основні тематичні кластери досліджень періоду 2000—2020 років: взаємозв'язок сталості з продуктивністю; проблеми екологічного (зеленого) менеджменту; соціально-культурні впливи; а також розвиток специфічних компетенцій, необхідних для впровадження сталих практик. Gomes A. підкреслює, що малий бізнес часто стикається зі структурними бар'єрами, такими як обмеженість капіталу та низький рівень цифровізації, що потребує специфічних стратегічних чинників адаптації. Дослідження також демонструють, що цифрові інновації виступають каталізаторами сталості, оскільки дозволяють інтегрувати екологічні та соціальні практики безпосередньо в щоденну діяльність.

Вітчизняний науковий дискурс також активно зосереджується на аспектах сталого розвитку малих підприємств. Максичка А. та Ковбаса О. [3] обґрунтовують сучасні підходи до формування ефективних систем управління в Україні, виділяючи стратегічне планування, гнучкі структури та ризик-менеджмент як ключові складові динамічного зростання. Федько І., Верховод І. та Леонтенко О. [4] аналізують чинники прийняття практик корпоративної соціальної відповідальності, доводячи, що вона є стратегічним інструментом формування іміджу та лояльності клієнтів в українських реаліях.

Питання екологізації управління в малому бізнесі розглядають Рижих М. та Циба Д. [5],

які на прикладі десяти підприємств аналізують впровадження принципів нульових відходів. Вони зазначають, що попри зниження операційних витрат, бізнес стикається з відсутністю інфраструктури та низьким рівнем екологічної обізнаності. Роль "зелених" технологій як драйвера інноваційного потенціалу досліджують Розгон О. та Олюха В. [6], наголошуючи на необхідності гармонізації регуляторних підходів України та ЄС для стимулювання зелених інновацій.

Попри значний масив досліджень, залишається потреба у подальшому розвитку інтегрованих управлінських моделей, які б враховували операційні механізми імплементації сталих практик у повсякденну діяльність суб'єктів малого бізнесу, особливо в умовах ресурсних обмежень національного ринку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є системне дослідження трансформації концептуальних поглядів на управління суб'єктами малого бізнесу в історичній ретроспективі та сучасному контексті сталого розвитку. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- дослідити еволюцію управлінських шкіл від класичних моделей до сучасних концепцій сталого та гнучкого менеджменту;
- визначити ключові принципи та цілі управління малими підприємствами на різних етапах історичного розвитку;
- проаналізувати вплив цифровізації та інновацій на формування новітніх управлінських парадигм у малому бізнесі;
- обґрунтувати важливість інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у межах єдиної управлінської логіки для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Генезис управлінської думки демонструє поступове ускладнення ідей, що відображає зміну технологічних укладів та суспільних потреб. Класична школа менеджменту, започаткована наприкінці XIX — на початку XX століття Ф. Тейлором, А. Файолем та М. Вебером, зробила революційний внесок у формалізацію управління. Тейлор Ф. у праці "Принципи наукового менеджменту" [7] обґрунтував необхідність раціоналізації праці через науковий аналіз кожної операції, підбір працівників на

основі їхніх здібностей та диференційовану оплату праці. Його система "тейлоризму" передбачала чіткий регламент виконання завдань та встановлення жорстких норм продуктивності.

А. Файоль у праці "Загальні принципи управління" (1916) змістив акцент на адміністрування всієї організації, сформулювавши 14 універсальних принципів менеджменту, таких як єдиноначальність, дисципліна, централізація та підпорядкування особистих інтересів загальним [8]. Він вперше виділив п'ять основних функцій управління: передбачення, організація, розпорядництво, координація та контроль. Водночас М. Вебер розробив теорію раціональної бюрократії, де ідеальним типом організації вважалася ієрархічна структура з чіткою регламентацією повноважень, формалізацією правил та відсутністю емоційного фактору ("без гніву й пристрасті") [9]. Попри високу ефективність у масовому виробництві, класичні моделі часто ігнорували людський фактор та обмежували креативність, що згодом стало перешкодою для малих підприємств, які вимагають гнучкості.

Біхевіористська школа (1920—1950-ті рр.), представлена Е. Мейо та А. Маслоу, внесла в управління соціально-психологічний вимір. Хоторнські експерименти Мейо довели, що продуктивність праці залежить від морального клімату в колективі та уваги з боку керівництва значно більше, ніж від фізичних умов роботи [10]. Маслоу А. запропонував ієрархію потреб, показавши, що після задоволення базових фізіологічних потреб та потреби в безпеці, працівники мотивуються соціальною приналежністю, визнанням та самореалізацією [11]. Для малого бізнесу цей підхід став фундаментальним, оскільки залученість та мотивація персоналу є ключовими активами за умов обмеженості фінансових ресурсів.

У середині ХХ століття виник системний підхід, теоретичною основою якого стали праці Л. фон Берталанфі [12]. Організація почала розглядатися як цілісна система взаємопов'язаних підсистем (економічної, технологічної, соціальної), що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Системне мислення дозволило перейти до моделювання складних процесів та планування ресурсів з урахуванням зворотного зв'язку. У 1970—1990-х роках школа ситуаційного управління (П. Херсі, К. Бланшард, Ф. Фідлер) розвинула ці ідеї, довівши, що не існує "єдиного найкращого" стилю управління; ефективність залежить від конкрет-

них обставин та готовності персоналу [13—14].

Ці етапи еволюції заклали підґрунтя для переходу до концепції знань та інноваційного менеджменту (1990—2010-ті рр.). П. Друкер [15] та І. Адізес [16] наголошували на важливості інтелектуального капіталу та управлінні життєвими циклами корпорацій. У цей період малий бізнес почав розглядатися як осередок стартапів та високотехнологічних компаній, де ключовою ціллю управління є створення інноваційних стратегій та швидке впровадження R&D.

Сучасний етап (з 2010 року) характеризується домінуванням гнучкого (Agile) та цифрового менеджменту. Ерік Ріс запропонував принципово новий підхід до управління в умовах екстремальної невизначеності [17]. Основним інструментом стає цикл "Створити — Виміряти — Навчитися", який дозволяє перетворити ідею на мінімально життєздатний продукт (MVP) для швидкої перевірки гіпотез. Замість витрачання ресурсів на досконалі, але нікому не потрібні продукти, малий бізнес отримує можливість здійснити "pivot" — змінити стратегію на основі реального зворотного зв'язку від клієнтів.

Важливим елементом гнучкості є використання фреймворків Scrum та Kanban [18]. Scrum передбачає роботу самоорганізованих команд короткими спринтами, що забезпечує прозорість та постійне вдосконалення процесів. Kanban фокусується на візуалізації потоку робіт та обмеженні незавершених завдань, що дозволяє ідентифікувати "вузькі місця" у виробництві або сервісі. Для малих підприємств, що прагнуть масштабування, ефективною виявляється система OKR (Objectives and Key Results), яка синхронізує амбітні цілі з вимірюваними результатами, фокусуючи команду на створенні цінності, а не лише на обсягах випуску.

Цифровізація надає малому бізнесу доступ до аналітики Big Data та інструментів автоматизації, що раніше були привілеєм великих корпорацій. Проте впровадження цих технологій вимагає розробки раціональних методів пріоритизації. Одним із таких є фреймворк RICE, що дозволяє оцінити завдання за чотирма параметрами: охоплення, вплив, впевненість та зусилля [17]. Така математизація управлінських рішень допомагає малому бізнесу уникати суб'єктивності та зосереджуватися на ініціативах з максимальним впливом при мінімальних витратах зусиль.

Таблиця 1. Трансформація концептуальних поглядів щодо управління суб'єктами малого бізнесу

Парадигма, період та представники	Основні принципи	Основні цілі управління	Характер управлінських підходів	Приклади застосування
Класична школа менеджменту (кінець XIX – початок XX ст.): Тейлор Ф. [7], Файоль А. [8], Вебер М. [9]	Рационалізація праці, ієрархічна структура, чітка спеціалізація	Підвищення продуктивності, контроль за роботою	Формалізоване планування, суворий контроль, поділ праці	Виробничі підприємства, фабрики, масове виробництво
Біхевіористська школа (1920–1950-ті рр.): Мейо Е. [10], Маслоу А. [11]	Орієнтація на мотивацію, комунікації, командну роботу	Підвищення задоволеності працівників, продуктивності через соціальні фактори	Соціальні дослідження, участь персоналу, стимулювання	Малий і середній бізнес, виробничі колективи
Системний підхід (1950–1970-ті рр.): Берталанфі Л. [12]	Організація як система, взаємозв'язки між підсистемами	Оптимізація ресурсів, інтеграція процесів	Моделювання, планування ресурсів, аналіз потоків	Корпорації, складні організації, логістика
Школа ситуаційного управління (1970–1990-ті рр.): Херсі П., Бланшард К. [13], Фідлер Ф. [14]	Управління залежить від конкретних умов	Гнучкість управління, адаптація до зовнішнього середовища	Диференційовані стратегії, адаптивне планування	Підприємства, що працюють у нестабільних ринках
Концепція знань та інноваційного менеджменту (1990–2010-ті рр.): Друкер П. [15], Алізес І. [16]	Орієнтація на знання, інновації, технології	Інноваційний розвиток, конкурентні переваги	Керування знаннями, R&D, інноваційні стратегії	Стартапи, технологічні компанії, IT-сектор
Гнучкий та цифровий менеджмент (2010–сьогодні): Сазерленд Дж. [18], Піс Е. [17]	Гнучкі структури, цифровізація, аналітика даних	Швидка адаптація, ефективність через цифрові інструменти	Agile, Lean, Big Data, автоматизація	IT-компанії, стартапи, компанії з динамічним ринком
Концепція сталого розвитку (2020–сьогодні): Коттер Е. [19], Джон Елкінгтон Дж. [20]	Баланс економічних, соціальних та екологічних цілей	Довгострокова стійкість, корпоративна соціальна відповідальність	ESG-орієнтоване управління, сталий ланцюг постачання, «зелені» інновації	Підприємства будь-якого розміру з орієнтацією на ESG та сталий розвиток

Джерело: узагальнено авторами на основі [7–20].

Для глибшого розуміння трансформації поглядів ми систематизували ключові характеристики управлінських шкіл (табл. 1).

Найбільш вагомою трансформацією сучасності є перехід до концепції сталого розвитку. Джон Елкінгтон через концепцію потрійного результату (Triple Bottom Line) обґрунтував, що успіх бізнесу неможливо оцінити лише фінансовим результатом, необхідно враховувати соціальний вплив та екологічний вплив [19]. Сталий розвиток для малого бізнесу означає інтеграцію цих трьох вимірів у щоденну діяльність.

Економічний вимір традиційно фокусується на забезпеченні життєздатності через прибуток, але в широкому контексті він також включає створення робочих місць та сумлінну сплату податків. Соціальний вимір передбачає справедливі умови праці, відмову від дитячої праці, забезпечення безпеки на робочому місці та активну підтримку громади. Екологічний вимір орієнтований на мінімізацію шкоди довкіллю через впровадження енергоефективних технологій, переробку відходів та використання етично отриманих матеріалів.

Для суб'єктів малого бізнесу впровадження потрійного результату має свої особливості та виклики. На відміну від великих корпорацій, малі підприємства мають обмежені ресурси для складного ESG-звітування, що потребує адаптованих, спрощених моделей управління. Ос-

новними бар'єрами залишаються труднощі вимірювання соціального та екологічного впливу, а також домінування фінансових показників як пріоритетних. Проте малий бізнес має перевагу у гнучкості та швидкості впровадження "зелених" інновацій, що створює довгострокові репутаційні переваги.

Отже, вважаємо, що еволюція підходів до управління підприємствами демонструє поступове ускладнення, адаптацію до соціальних, технологічних і ринкових умов. Класичні моделі заклали фундамент управлінської науки, біхевіористський та системний підходи додали соціально-психологічний та інтеграційний вимір, а сучасні концепції знань, гнучкого менеджменту та сталого розвитку дозволяють підприємствам бути ефективними і стійкими у динамічному глобальному середовищі. Критичне осмислення цих підходів дозволяє не лише оцінювати їхню історичну цінність, а й обрати найдоцільніші методики управління для конкретних умов розвитку підприємств. На основі аналізу еволюції та сучасних вимог ринку можна виокремити основні принципи управління суб'єктами малого бізнесу в контексті сталого розвитку (табл. 2).

Тож, ефективність управління сталим розвитком суб'єктів малого бізнесу досягається за умови одночасної реалізації принципів економічної стійкості, адаптивності, інноваційності та відповідального управління ризиками, що

Таблиця 2. Основні принципи управління суб'єктами малого бізнесу в контексті сталого розвитку

Принцип управління	Змістова характеристика	Управлінська спрямованість	Очікуваний ефект
Принцип економічної стійкості	Забезпечення фінансової стабільності, платоспроможності та ефективного використання обмежених ресурсів	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності, довгострокове фінансове планування	Підвищення життєздатності бізнесу та зниження ризиків банкрутства
Принцип соціальної відповідальності	Урахування інтересів працівників, клієнтів, місцевих громад та інших стейкхолдерів	Формування безпечних умов праці, розвиток людського капіталу, етична поведінка	Зростання лояльності персоналу та репутаційного капіталу
Принцип екологічної орієнтації	Мінімізація негативного впливу на довкілля та раціональне використання природних ресурсів	Запровадження ресурсозберігаючих технологій, зменшення відходів, «зелені» практики	Зниження екологічних ризиків і витрат, підвищення екологічної відповідальності
Принцип інтеграції сталого розвитку	Поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей у єдиній системі управління	Комплексне стратегічне та операційне управління	Синергія результатів діяльності та збалансований розвиток
Принцип адаптивності та гнучкості	Здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища та зовнішні виклики	Гнучкі організаційні структури, ситуаційне управління	Підвищення конкурентоспроможності в нестабільному середовищі
Принцип інноваційності	Орієнтація на впровадження нових продуктів, процесів і бізнес-моделей	Управління знаннями, цифровізація, підтримка ініціатив	Формування довгострокових конкурентних переваг
Принцип орієнтації на стейкхолдерів	Урахування очікувань ключових груп впливу при ухваленні управлінських рішень	Комунікація, партнерство, побудова довіри	Підвищення соціальної легітимності бізнесу
Принцип прозорості та підзвітності	Відкритість управлінських процесів та результатів діяльності	Інформаційна відкритість, нефінансова звітність	Зміцнення довіри з боку партнерів і споживачів
Принцип довгострокової орієнтації	Фокус на стратегічні цілі розвитку замість короткострокового прибутку	Стратегічне планування, управління життєвим циклом	Забезпечення сталого функціонування бізнесу
Принцип відповідального управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація економічних, соціальних і екологічних ризиків	Системний аналіз ризиків, превентивні заходи	Підвищення стабільності та передбачуваності діяльності

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–8].

формують внутрішній потенціал розвитку, у поєднанні з принципами соціальної відповідальності, прозорості та орієнтації на стейкхолдерів, які визначають зовнішню легітимність бізнесу. Взаємодія зазначених принципів створює синергетичний ефект, спрямований на забезпечення довгострокової життєздатності малого бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та узгодження економічних інтересів із цілями сталого розвитку, що має важливе теоретичне та прикладне значення для подальших наукових досліджень і практики управління.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Трансформація концептуальних поглядів щодо управління суб'єктами малого бізнесу свідчить про глибоку еволюцію управлінської науки від класичних моделей жорсткої спеціалізації до сучасних інтегрованих парадигм сталого розвитку. Аналіз історичного шляху менеджменту продемонстрував, що кожна школа управління внесла критично важливі елементи, які в сучасному контексті синтезуються у нову якість управління: від раціональності Ф. Тейлора та А. Файоля до гуманізму Е. Мейо та системності Л. фон Берталанфі.

У сучасних умовах домінуючими стають гнучкий та цифровий менеджмент, що базуються на методологіях Agile та Lean Startup. Вони

дозволяють малому бізнесу ефективно оперувати в умовах високої невизначеності через ітеративність, швидке тестування MVP та використання аналітичних інструментів пріоритизації, таких як RICE та OKR. Цифровізація виступає не лише технічним оновленням, а й платформою для інтеграції принципів сталості в щоденні операційні процеси.

Концепція сталого розвитку, що втілюється через потрійний результат, стає ключовим фактором стратегічної конкурентоспроможності малого бізнесу. Попри існуючі бар'єри у вимірюванні соціально-екологічних результатів та обмеженість ресурсів, малі підприємства мають унікальну можливість використовувати свою гнучкість для впровадження "зелених" інновацій та соціально відповідальних практик. Інтеграція економічної стійкості, соціальної відповідальності та екологічної орієнтації забезпечує довгострокову життєздатність підприємств навіть у кризових умовах.

Подальші наукові дослідження та практичні розробки мають бути спрямовані на створення адаптованих інструментів нефінансової звітності для малих підприємств та механізмів державної підтримки "зеленої" трансформації бізнесу. Лише за умови комплексного впровадження принципів сталого розвитку малий бізнес зможе повноцінно виконувати свою роль як основний драйвер інно-

ваційного та соціально стабільного економічного зростання.

Література:

1. Zaman M., Tanewski G., Ekanayake G. What does sustainability mean for small and medium enterprises: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2025. Volume 492. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652625001805> (дата звернення: 11.11.2025).

2. Martins A., Branco M.C., Melo P.N. Machado C. Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*. 2022, 14 (11), 6493. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116493>.

3. Максичка А., Ковбаса О. Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024. № (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-140>.

4. Федько І., Верховод І., Леонтенко О. Динаміка малого і середнього бізнесу та економічні передумови сприйняття українськими підприємствами соціальної відповідальності, як важливої риси моделі розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-146>.

5. Рижих М. І., Циба Д. В. ZERO WASTE як складова сталого розвитку малого бізнесу в Україні: маркетинговий та операційний аспекти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. (44), С. 499—505. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15670125>.

6. Rozghon O., Oliukha V. "Green" Technologies as an Indicator of Sustainability, Sustainable Development, and Growth in the Innovation Potential of SMEs. *Science and Innovation*. 2025. № 21 (4). P. 107-131. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine21.04.107>.

7. Фредерік Тейлор. Принципи наукового менеджменту. URL: https://infotour.in.ua/taylor.htm#google_vignette (дата звернення: 29.11.2025).

8. Brodie M.B. Henri Fayol: Administration Industrielle et Generale — a re-interpretation. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1962.tb01288.x>.

9. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press. 1978. 1469 p.

10. Mayo E. *The social problems of industrial civilization*. Harvard University, Boston. 1945. 176 p. URL: <https://ia801308.us.archive.org/1/>

[items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf](https://ia801308.us.archive.org/1/items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf) (дата звернення: 30.11.2025).

11. Maslow A. *Motivation and personality*. Harper & Brothers. 1954. 411 p.

12. Bertalanffy L. *General system theory. Foundations, development, applications*. George Braziller. New York. 1969. 153 p.

13. Hersey P., Blanchard K.H. *Management of organizational behavior. Utilizing Human Resources*. Third edition. <https://archive.org/details/managementof00hers/page/n7/mode> (дата звернення: 30.11.2025).

14. Fiedler F.E. *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill book company. New York. 1967. URL: <https://archive.org/details/theoryof-leadersh00fied/page/n7/mode> (дата звернення: 30.11.2025).

15. Drucker P.F. *Managing in the next society*. Elsevier/Butterworth-Heinemann. 2007. 222 p.

16. Adizes I. *Corporate Life Cycles*. Prentice Hall Direct. 1988. 252 p.

17. Ries E. *The Lean Startup. How constant innovation creates radically successful businesses*. 2011. Portfolio Penguin. 320 p.

18. *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Publishing Group. 2014. URL: https://openlibrary.org/books/OL26406-759M/Scrum_The_Art_of_Doing_Twice_the_Work_in_Half_the_Time (дата звернення: 30.11.2025).

19. Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 187 p.

20. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century*. Capstone. 1997. 402 p.

References:

1. Zaman, M., Tanewski, G. and Ekanayake, G. (2025), "What does sustainability mean for small and medium enterprises: A systematic literature review", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 492, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652625001805> (Accessed 11.11.2025).

2. Martins, A., Branco, M. C., Melo, P. N. and Machado, C. (2022), "Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda", *Sustainability*, vol. 14, 6493. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116493>.

3. Maksichka, A.Yu. and Kovbasa, O.M. (2024), "Improving the management system of a small enterprise to ensure its development", *Economy and society*, [Online], vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-140>.

4. Fed'ko, I., Verkhovod, I. and Leontenko, O. (2024), "Dynamics of small and medium-sized businesses and economic prerequisites for the perception of social responsibility by Ukrainian enterprises as an important feature of the development model", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-146>.

5. Ryzhykh, M. I. and Tsyba, D. V. (2025), "ZERO WASTE as a component of sustainable development of small businesses in Ukraine: marketing and operational aspects", *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*, vol. (44), pp. 499—505. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15670125>.

6. Rozhgon, O. and Oliukha, V. (2025), "Green" Technologies as an Indicator of Sustainability, Sustainable Development, and Growth in the Innovation Potential of SMEs", *Science and Innovation*, vol. 21 (4), pp. 107—131. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine21.04.107>.

7. Tejlor, F. (1911), "Principles of scientific management", available at: https://infotour.in.ua/tailor.htm#google_vignette (Accessed 29.11.2025).

8. Brodie, M.B. (1962), "Henri Fayol: Administration Industrielle et Generale — a re-interpretation", DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1962.tb01288.x>.

9. Weber, M. (1978), *Economy and Society. An outline of interpretive sociology*, University of California Press, Berkeley, USA.

10. Mayo, E. (1945), *The social problems of industrial civilization*, Harvard University, Boston, USA, available at: <https://ia801308.us.archive.org/1/items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf> (Accessed 30.11.2025).

11. Maslow, A. H. (1954), *Motivation and personality*. Harper & Brothers, New York, USA.

12. Bertalanffy, L. (1969), *General system theory. Foundations, development, applications*, George Braziller, New York, USA.

13. Hersey, P. and Blanchard, K. (1977), *Management of organizational behavior: Utilizing human Resource*, Third edition, Prentice-Hall, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/managementof00hers/page/n7/mode> (Accessed 30.11.2025).

14. Fiedler, F.E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/theoryofleadersh00fied/page/n7/mode> (Accessed 30.11.2025).

15. Drucker, P.F. (2007), *Managing in the next society*, Elsevier, Butterworth-Heinemann.

16. Adizes, I. (1988), *Corporate Life Cycles*, Prentice Hall Direct, Hoboken, USA.

17. Ries, E. (2011), *The Lean Startup. How constant innovation creates radically successful businesses*, Portfolio Penguin, London, UK.

18. Sutherland, J. (2014), *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*, Crown Publishing Group, New York, USA, available at: https://openlibrary.org/books/OL26406759M/Scrum_The_Art_of_Doing_Twice_the_Work_in_Half_the_Time (Accessed 30.11.2025).

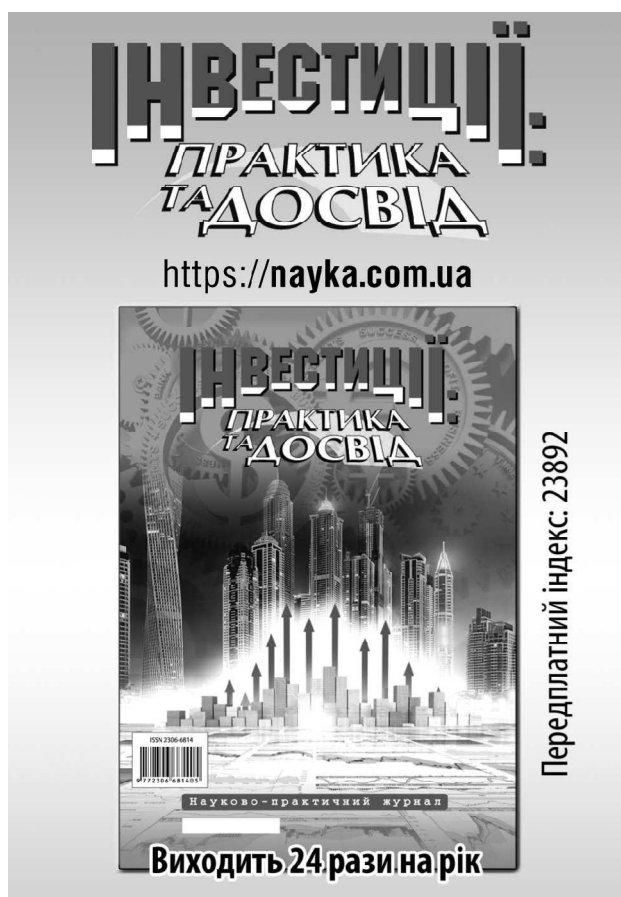
19. Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

20. Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone, Oxford, UK.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.05.26

Професійно рецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292