

УДК 334.012

Русняк Максим Ігорович*аспірант кафедри міжнародної торгівлі
і маркетингу**Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана*
ORCID: 0009-0006-5404-115X

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-22

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ: БАР'ЄРИ ТА МЕХАНІЗМИ ПОДОЛАННЯ

Анотація. Вступ. Втілення Цілей сталого розвитку значною мірою залежить від сектора малого та середнього підприємництва, який забезпечує основу зайнятості та створення доданої вартості у більшості країн світу. Попри значну економічну вагу, цей сектор досі залишається на периферії глобальних стратегій із реалізації ЦСР, оскільки більшість представників малого бізнесу сприймають Цілі сталого розвитку як надто абстрактні та недосяжні для власного підприємства, тоді як питання виживання та конкурентоспроможності незмінно витісняють міркування сталості на другий план. Така ситуація формує структурний парадокс, за якого сектор із найбільш безпосереднім впливом на локальні громади водночас залишається недостатньо інтегрованим у процес досягнення глобальних цілей, спрямованих саме на покращення соціально-економічних умов життя населення. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження системних бар'єрів інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність МСП та механізмів їх подолання як ключової передумови перетворення цього сектору на повноцінного агента інклюзивного розвитку.

Мета. Метою статті є виявлення та аналіз потенціалу малих та середніх підприємств у досягненні Цілей сталого розвитку, визначення системних бар'єрів, що перешкоджають їхній інтеграції, а також розробка механізмів їх нейтралізації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці участі МСП у реалізації ЦСР; аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема ОЕСР, ЮНІДО, МФК та UN Global Compact; емпіричні дані досліджень підприємств різних регіонів світу. У процесі дослідження використано методи систематизації та порівняльного аналізу для узагальнення наукових підходів до інтеграції ЦСР у діяльність МСП; бібліометричний підхід для визначення пріоритетності окремих цілей; структурно-функціональний аналіз для класифікації бар'єрів; узагальнення міжнародного досвіду для обґрунтування трирівневої моделі підтримки.

Результати. У статті визначено пріоритетні Цілі сталого розвитку, у досягненні яких малі та середні підприємства мають найбільший потенціал та економічну зацікавленість. Проаналізовано чотири групи системних бар'єрів ефективної участі МСП у сталому розвитку: фінансові, інформаційно-компетентнісні, регуляторні та структурні. Доведено, що зазначені бар'єри мають взаємопосилюючий характер і не можуть бути подолані через розрізнені заходи. Запропоновано трирівневу модель підтримки, що охоплює державний, підприємницький та міжнародний рівні та може слугувати архітектурною основою для системної інтеграції МСП у реалізацію принципів сталого розвитку.

Перспективи. У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на кількісному оцінюванні внеску малих та середніх підприємств у досягнення конкретних Цілей сталого розвитку в різних регіонах та галузях економіки. Особливої уваги заслуговує аналіз ефективності



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

наявних державних програм підтримки через призму інклюзивності та доступності для різних категорій підприємств, а також розробка адаптованих механізмів зеленого фінансування з урахуванням специфіки перехідних та постконфліктних економік. Перспективним є також вивчення практик імплементації тривірневої моделі підтримки на прикладі конкретних країн та розробка індикаторів для моніторингу прогресу МСП у реалізації принципів сталого розвитку.

Ключові слова: малі та середні підприємства, цілі сталого розвитку, сталий розвиток, підприємництво, ESG, циркулярна економіка, державна підтримка, грантове фінансування, ланцюги доданої вартості, інтеграція у цілі сталого розвитку.

Постановка проблеми. У сучасному світі стрімкого економічного та технологічного розвитку організації та підприємці стикаються з необхідністю переосмислення власних підходів до ведення діяльності в умовах глобальних викликів сталого розвитку. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу», що закріпила 17 Цілей сталого розвитку, охоплюючи 169 підцілей, давно вийшла за межі екологічної риторики, ставши реальним орієнтиром економічних інтересів та стратегічного планування на рівні держав, міжнародних організацій і бізнесу.

Водночас сектор мікро-, малого та середнього бізнесу, що є основою більшості національних економік, попри значну економічну вагу досі залишається на периферії глобальних стратегій із реалізації ЦСР. Більшість представників малого бізнесу сприймають Цілі сталого розвитку як надто абстрактні та недосяжні для власного підприємства, тоді як питання виживання та конкурентоспроможності незмінно витісняють міркування сталості на другий план. Серед ключових чинників такого сприйняття є обмеженість фінансових ресурсів, брак інституційної підтримки та регуляторне середовище, сформоване переважно під потреби великого бізнесу.

Така ситуація формує структурний парадокс, за якого економічний сектор із найбільш безпосереднім впливом на локальні громади через створення робочих місць, постачання базових товарів і послуг та формування місцевої економічної активності водночас залишається недостатньо інтегрованим у процес реалізації глобальних цілей, спрямованих саме на покращення соціально-економічних умов життя населення. Значну роль при цьому відіграє відсутність системного підходу до залучення МСП до реалізації ЦСР, що унеможливорює трансформацію навіть за наявності доброї волі підприємців.

Тому саме скорочення розриву між потенціалом МСП і реальним рівнем їхньої залученості до принципів сталого розвитку є ключовою проблемою, якій присвячена ця стаття. Комплексний аналіз системних бар'єрів та механізмів їх подолання дозволить визначити практичні інструменти підтримки, здатні перетворити малий та середній бізнес на повноцінного суб'єкта інклюзивного сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика участі МСП у реалізації ЦСР активно досліджується науковцями у різних регіонах світу. Серед емпіричних досліджень варто виокремити роботу Sonntag R., Lewis G. J. та Raszkowski A. (2022), які на практичному досвіді німецьких та польських підприємств довели, що нестача фінансових ресурсів є головною перешкодою для інтеграції ЦСР у комерційну діяльність МСП, тоді як зниження витрат є основним мотиватором для їхнього залучення [1]. Питання стратегічної гнучкості МСП як природної конкурентної переваги у сфері сталості розкрито у масштабному бібліометричному огляді Dalgali K., Tiberius V. та Brem A. (2025), що узагальнює понад два десятиліття наукових публікацій у цій галузі [2].

Регіональний вимір проблеми відображено у порівняльному дослідженні МСП Чехії та Польщі, де встановлено, що обидві країни ще не досягли навіть першого рівня інтеграції ЦСР у бізнес-практику і суттєво поступаються середньому показнику ЄС в екоінноваціях [9]. Схожі висновки отримані і для МСП країн Глобального Півдня: дослідження практичного досвіду підприємств Казахстану, Туреччини та Малайзії виявило значне відставання у впровадженні ESG-принципів, особливо у соціальній сфері та корпоративному управлінні [10].

Питання сприйняття ЦСР малим бізнесом та владної асиметрії між МСП і великими корпораціями знаходиться у фокусі дослідження Smith H. et al., яке на основі глибинних інтерв'ю з представниками британських підприємств продемонструвало, що більшість власників МСП вважають Цілі сталого розвитку надто абстрактними для щоденних бізнес-рішень, хоча й не заперечують їхньої важливості [17]. Роль МСП у досягненні кожної з 17 ЦСР детально розкрито у аналітичному звіті UNDESA, який охоплює приклади з різних регіонів світу [6].

Серед вітчизняних дослідників заслуговує на увагу робота Янгупова Є. П. (2024), в якій запропоновано концептуальну модель стратегічного управління малим бізнесом в умовах діджиталізації та воєнної кризи, що органічно інтегрує цілі сталого розвитку як орієнтири для відновлення підприємницького сектору [5].

Таким чином, попри значний масив досліджень, у науковій літературі досі бракує системного осмислення механізмів подолання бар'єрів інтеграції ЦСР у діяльність МСП у їхній взаємозалежності, а також комплексної моделі підтримки, що поєднувала б державний, підприємницький та міжнародний виміри, що й обумовлює актуальність пропонованої статті.

Формулювання цілей статті полягає у виявленні та аналізі потенціалу малих та середніх підприємств у досягненні Цілей сталого розвитку, визначенні системних бар'єрів, що перешкоджають їхній інтеграції, а також у розробці механізмів їх нейтралізації для повноцінної участі підприємств у реалізації принципів сталого розвитку. Дослідження спрямоване на визначення пріоритетних ЦСР, що мають найбільший потенціал для інтеграції у комерційну діяльність МСП з урахуванням їхніх економічних інтересів, а також на розробку тривірневої моделі підтримки, яка може слугувати практичною основою для формування інституційного середовища, здатного перетворити малий та середній бізнес на повноцінного суб'єкта інклюзивного сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Малі та середні підприємства є природними провідниками принципів сталого розвитку, адже вони вбудовані в локальні економіки, наймають людей там, де самі розташовані, і обслуговують ринки, до яких великий бізнес нерідко не має ані економічного інтересу, ані доступу. За даними Світового банку, станом на 2024 рік близько 700 мільйонів осіб або 8,5% населення планети досі живуть в умовах крайньої бідності [16]. Саме МСП, через пряме працевлаштування та локальне постачання товарів і послуг у сферах освіти, охорони здоров'я та продовольчого забезпечення, формують той базовий економічний каркас, без якого зниження цього показника залишалось би ще більш примарним [6].

Водночас ототожнювати сектор малого бізнесу з бізнесом, орієнтованим на принципи сталого розвитку, наразі було б передчасно. Дослідження на прикладі марокканських підприємств наочно демонструє, що головна мотивація їхніх менеджерів залишається переважно комерційною, тоді як питання виживання та конкурентоспроможності або повністю витісняють практики інтеграції ЦСР у діяльність підприємств, або в окремих випадках розглядають їх лише як інструмент досягнення цих цілей, а не як самостійну стратегічну мету [4]. Це не означає, що МСП принципово не здатні інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність, однак свідчить про те, що без продуманої стратегії інтеграції ЦСР, відповідного інституційного середовища та системи підтримки вони навряд чи зможуть реалізувати цей потенціал. Саме тому ключовим питанням є не «чи повинні МСП інтегрувати ЦСР», а «які саме цілі є менш конфліктними для економічних інтересів або більш комерційно привабливими з точки зору діяльності конкретного підприємства». Так, у практичному гіді для бізнесу INNOVE (2015) запропоновано структурований підхід до інтеграції ЦСР, що ґрунтується на п'яти ключових вимірах — People, Prosperity, Planet, Peace, Partnership. Така модель дозволяє МСП визначити власну «точку входу» у сферу сталого розвитку, ідентифікувавши ту ціль, яка найбільше відповідає їхньому бізнес-профілю та локальному контексту діяльності [12].

На поточний період уніфікованої кількісної бази для оцінки рівня залученості МСП до окремих ЦСР не існує, а різні країни та організації застосовують власні стандарти моніторингу відповідно до інституційної та регіональної специфіки. У зв'язку з цим автором дослідження пропонується визначити рівні залученості МСП до реалізації ЦСР через частоту їхнього відображення у науковому дискурсі та емпіричних дослідженнях, представлених у відповідній літературі. За даними аналізу досліджень Nygaard S. et al. [15], BlueOrchard [18], Bonfanti A. et al. [19], а також звітів UN Global Compact [14; 20], що охоплюють понад 1700 компаній, серед яких 34% становлять МСП, побудовано бульбашкову діаграму, яка ілюструє рівень поширення практик реалізації ЦСР у діяльності малих та середніх підприємств, де вісь X відображає номери Цілей сталого розвитку, вісь Y — кількість підприємств, які зазначили відповідну ціль як пріоритетну у своїй діяльності. у діяльності малих та середніх підприємств.

Наведена діаграма демонструє, що структура інтеграції Цілей сталого розвитку у діяльності МСП є нерівномірною. На основі отриманих результатів доцільно класифікувати Цілі сталого розвитку за трьома групами залежно від рівня їх інтеграції у економічну діяльність МСП, а саме: з високим, помірним та низьким рівнем інтеграції. До групи з високим рівнем інтеграції належать ЦСР 8, 10, 12 та 17, які у контексті дослідження виділяються не лише найвищими показниками частоти інтеграції у бізнес-практики, а й особливою внутрішньою логікою, що пояснює їхню актуальність для малого та середнього бізнесу. Саме такий список цілей був виокремлений підприємцями через те, що їхня реалізація органічно вписується в щоденну комерційну діяльність, оскільки вони не суперечать економічним інтересам підприємства, а навпаки створюють синергію між досягненням глобальних цілей сталості та отриманням конкретної бізнес-вигоди.

Так, наприклад:

- цифровізація економічних операцій зміцнює конкурентоспроможність бізнесу і одночасно сприяє досягненням ЦСР 8,
- інклюзивне наймання відкриває доступ до субсидій і вирішує кадровий дефіцит, реалізуючи ЦСР 10;
- перехід на циркулярне виробництво скорочує витрати на сировину, знижує рівень забрудненості навколишнього середовища таким чином досягаючи ЦСР 12;
- участь у кластерах і мережах розширює ринки збуту, які раніше були недоступні для малих підприємств, паралельно реалізуючи принципи ЦСР 17.

Саме така конвергенція комерційного та соціального інтересу робить ці чотири цілі найбільш перспективними точками входу для МСП у систему сталого розвитку.

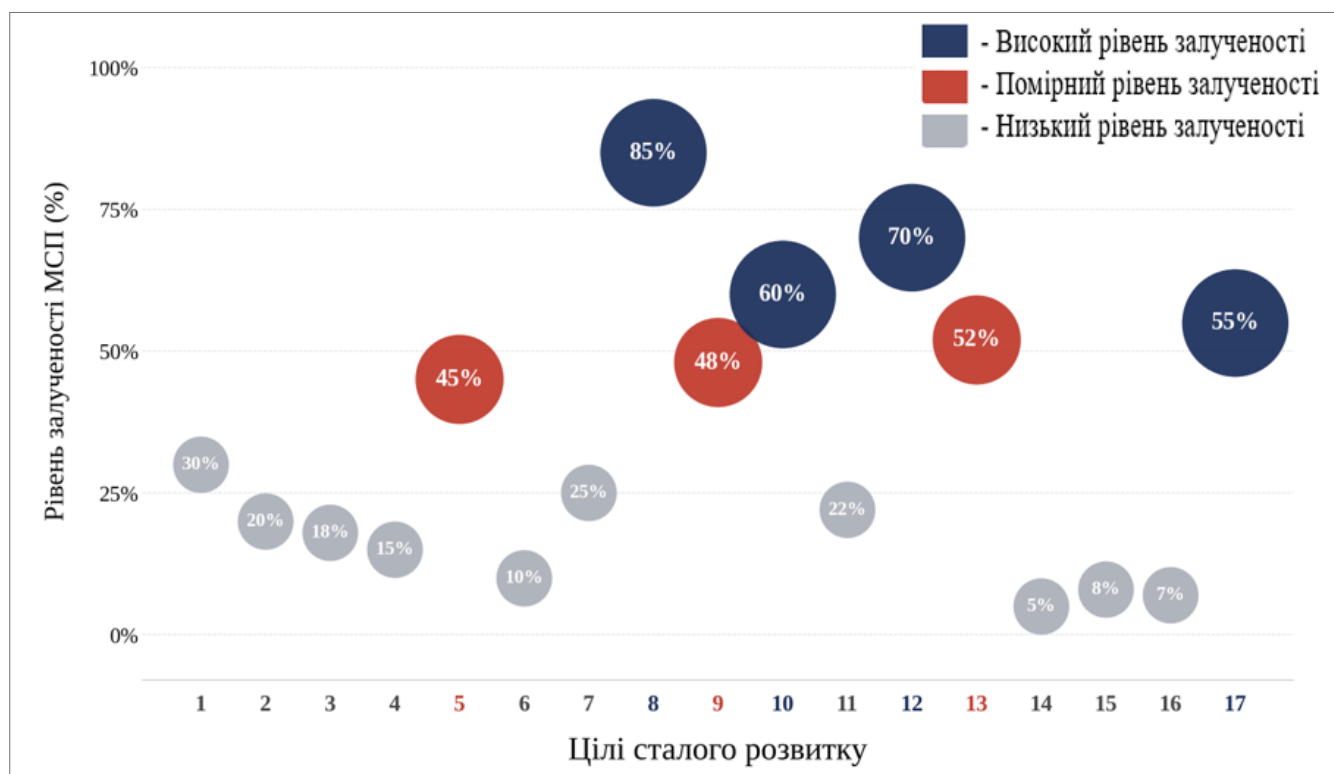


Рис. 1. Пріоритетність Цілей сталого розвитку у діяльності малих та середніх підприємств
Джерело: [15; 18; 23; 14; 20]

Для більш чіткої систематизації практик, що є комерційно привабливими та відповідають критеріям Цілей сталого розвитку, побудовано таблицю 1.

Таблиця 1

Практики інтеграції ЦСР у економічну діяльність МСП та їх двосторонній ефект

Ціль сталого розвитку	Імплементація МСП	Ефект для суспільства	Ефект для МСП
ЦСР 8 Гідна праця та економічне зростання	Цифровізація операцій; Розробка та впровадження програм підготовки кадрів.	Скорочення тіньової зайнятості; Розвиток цифрової економіки;	Розширення збуту; Підвищення продуктивності без зростання витрат;
ЦСР 10 Зменшення нерівності	Інклюзивне наймання вразливих груп; Стажування молоді та переселенців.	Розширення інклюзивного ринку праці; Соціальна інтеграція.	Доступ до державних субсидій та грантів за інклюзивне наймання.
ЦСР12 Відповідальне споживання та виробництво	Циркулярне виробництво; Передача відходів на переробку; Вторинна сировина.	Скорочення забруднення; Збереження Природних ресурсів.	Зниження витрат на сировину до 30%; Преміум-ціна за «зелений» продукт.
ЦСР 17 Партнерство заради сталого розвитку	Участь у кластерах та бізнес-мережах; державно-приватне партнерство.	Розвиток інноваційної економіки; посилення міжнародної співпраці.	Доступ до нових ринків; Отримання технологій та експертизи через мережі.

Джерело: [1; 6; 7; 11; 13]

Наведені дані свідчать, що імплементація практик ЦСР у комерційну діяльність МСП не є альтруїстичним зобов'язанням, натомість подібні заходи мають конкретну економічну логіку. Так, зниження витрат на сировину через циркулярне виробництво, доступ до державних субсидій через інклюзивне наймання, розширення ринків через партнерські мережі та зростання продуктивності через цифровізацію є одночасно і засобом досягнення ЦСР і прямою комерційною вигодою для підприємства. Це підтверджує положення, що правильно побудована стратегія імплементації ЦСР не створює конфлікту інтересів між комерційними

прагненнями власників підприємств та принципами сталого розвитку. Натомість подібні заходи в умовах сучасного конкурентного бізнес-середовища сприятимуть зміцненню ринкових позицій підприємств.

Водночас між цим потенціалом і реальною практикою залишається значний розрив, зумовлений системними бар'єрами, які унеможливають трансформацію навіть за наявності доброї волі підприємців. Показово, що навіть ті МСП, які свідомо підходять до питання інтеграції ЦСР та формують відповідну стратегію, нерідко стикаються з перешкодами, що блокують повноцінну реалізацію навіть найретельніше спланованих ініціатив, адже ці бар'єри мають не індивідуальний, а системний характер, оскільки кожна із зазначених проблем не лише обмежує трансформацію самостійно, а й посилює негативний ефект від наступної.

З метою систематизації основних перешкод та визначення механізмів їх нейтралізації доцільно розглянути детальніше кожен з виокремлених груп бар'єрів. Серед викликів, що значною мірою гальмують ініціативи з імплементації ЦСР у секторі МСП, найпоширенішою та структурно найглибшою є проблема хронічної недофінансованості. За оцінками Міжнародної фінансової корпорації, глобальний фінансовий розрив у сегменті мікро-, малого та середнього бізнесу становить 5,2 трлн. дол. США, причому найгостріше ця проблема проявляється у країнах із перехідною економікою [21]. Традиційні банківські установи демонструють структурну неспроможність задовольнити цей попит. Наприклад, у США лише 41% МСП у 2024 році отримали повний обсяг запитуваного фінансування [22], тоді як у Великій Британії рівень успішності кредитних заявок знизився з 85% у 2021 році до 76% у 2023 році [23]. Жорсткі вимоги до застави, тривалі процедури розгляду та консервативні моделі оцінки кредитоспроможності формують структурний бар'єр, що обмежує доступ до капіталу навіть для тих підприємств, які добровільно інтегрують принципи ЦСР у свою діяльність. Так, за результатами досліджень, у контексті залучення додаткового фінансування малими та середніми підприємствами виникає парадоксальна ситуація, що набуває характеру замкненого кола: отримання інструментів «зеленого» фінансування передбачає підтверджену відповідність ESG-критеріям, тоді як досягнення цієї відповідності об'єктивно потребує саме тих фінансових ресурсів, у яких МСП традиційно обмежені. Цю проблему підтверджують 59,4% стейкхолдерів у Німеччині та Польщі, які зазначили нестачу фінансування як головну причину обмеженої ЦСР-активності своїх підприємств [1].

Поряд із фінансовими бар'єрами не менш суттєвими залишаються інформаційно-компетентнісні обмеження. Зокрема, низький рівень обізнаності підприємців щодо механізмів залучення до ЦСР посідає другу позицію серед основних перешкод і, за результатами опитувань, сягає 50% респондентів [1], що унеможливає навіть ідентифікацію наявних інструментів підтримки. Додатковим стримувальним чинником є нестача підготовлених кадрів для роботи зі стандартами ESG-звітності, які охоплюють екологічну відповідальність, корпоративну етику та соціальні аспекти діяльності бізнесу, що суттєво ускладнює перехід МСП до сталих операцій [7]. Показовим у цьому контексті є дослідження малого та середнього бізнесу в країнах ASEAN, де навіть базові процеси цифровізації часто стримуються через недостатній рівень ІКТ-компетентності персоналу [8].

Складність ситуації полягає також у тому, що регуляторне середовище, яке сформоване переважно з урахуванням потреб великих корпорацій, не лише не полегшує перехід МСП до нових стандартів функціонування, а й нерідко ускладнює його. Зокрема, вимоги щодо впровадження екоінновацій, дотримання стандартів ESG-звітності, забезпечення гідних умов праці та цифрової відповідності, які для великих корпорацій не становлять суттєвої загрози, для економічно нестійких МСП, особливо на ранніх етапах розвитку, перетворюються на значний фінансовий тягар. Подібна невивірковість у політиці інтеграції практик ЦСР в бізнес-середовище обмежує й без того скромні можливості малих підприємств для адаптації та економічного зростання. Підтвердженням цього є дані щодо МСП Великої Британії, Франції, Греції та Іспанії, де 40% підприємств визнали впровадження сталих практик фінансово непосильним [13]. З огляду на це можна зробити висновок, що доки імплементація механізмів сталості відбувається за уніфікованою моделлю, позбавленою системної підтримки та принципів гнучкості, довгострокові трансформації для значної частини МСП залишатимуться радше винятком, ніж звичною практикою, а надмірне регуляторне навантаження у вигляді складної звітності та бюрократичних процедур позбавляє їх можливості відповідати вимогам, необхідним для отримання додаткового фінансування.

Останню окрему групу становлять ті перешкоди, що зумовлені самою природою малого підприємництва. Ізольований характер діяльності більшості МСП, за відсутності кластерних зв'язків, галузевих асоціацій та спільної інфраструктури, позбавляє їх доступу до колективних механізмів ЦСР-трансформації, якими великі корпорації користуються на системній основі. Асиметрія владних та ресурсних можливостей між МСП і великим бізнесом у ланцюгах створеної вартості додатково обмежує здатність малих підприємств самостійно встановлювати сталі стандарти взаємодії [17]. До цієї ж групи слід віднести високу частку неформальної зайнятості у секторі, яка може сягати 70% у країнах, що розвиваються [6], адже це нівелює стимули до звітності та дотримання стандартів і фактично унеможливує залучення МСП до партнерських мереж.

Для чіткої та структурованої характеристики зазначених перешкод у реалізації потенціалу МСП як агентів інтеграції ЦСР побудовано рисунок 2.

ФІНАНСОВІ БАР'ЄРИ	ІНФОРМАЦІЙНІ БАР'ЄРИ	РЕГУЛЯТОРНІ БАР'ЄРИ	СТРУКТУРНІ БАР'ЄРИ
- Структурний розрив у доступі до банківського фінансування - Відсутність пільгових кредитів для МСП - Обмежений доступ до «зеленого» фінансування - Високі витрати на впровадження сталих практик	- Низька обізнаність про зміст ЦСР - Дефіцит ESG-компетенцій та підготовлених кадрів - Відсутність методичних інструментів для практичної імплементації ЦСР - Відсутність галузевих платформ обміну досвідом щодо ЦСР	- Надмірне адміністративне навантаження - Складні процедури сертифікації - Нестабільність нормативної бази - Уніфікованість вимог без урахування розміру підприємства	- Обмежена ринкова влада МСП - Відсутність кластерних зв'язків та галузевої інфраструктури - Слабка інтеграція у ланцюги створеної вартості - Висока частка неформальної зайнятості у секторі

Рис. 2. Класифікація бар'єрів участі МСП у реалізації Цілей сталого розвитку

Джерело: [1; 6; 17; 10]

Наведені дані дозволяють зробити висновок про те, що бар'єри інтеграції ЦСР у діяльність МСП мають не локальний, а системний характер, оскільки кожна з чотирьох груп перешкод не обмежує ЦСР-активність підприємств ізольовано, а взаємно посилює дію інших. Таким чином, фінансова вразливість ускладнює інвестування у розвиток компетентностей, брак компетентностей обмежує доступ до пільгового фінансування, регуляторний тиск поглиблює структурну ізольованість, а структурна слабкість унеможлиблює повноцінне залучення мікро-, малих та середніх підприємств до партнерських мереж.

Вирішення окреслених проблем потребує комплексного підходу, що передбачає цілеспрямовану політику з боку державних інституцій та міжнародних організацій, створення дієвих механізмів заохочення підприємств, які дотримуються принципів ЦСР, а також розвиток кадрового потенціалу та бізнес-екосистем, здатних забезпечити МСП необхідними професійними компетенціями та інституційною інфраструктурою для сталої трансформації. Реалізація зазначених завдань можлива лише за умови узгодженої взаємодії трьох взаємопов'язаних рівнів підтримки — державного, підприємницького та міжнародного, кожен з яких охоплює специфічні інструменти та механізми, спрямовані на подолання відповідних системних перешкод.

Мезорівень. Серед напрямів і інструментів підтримки функціонування малого та середнього підприємства важливе місце посідають державні практики, спрямовані на формування регуляторних та фінансових стимулів. Подібні механізми не лише сприяють економічному зростанню сектору МСП, але й відіграють ключову роль у впровадженні принципів сталого розвитку у їхню господарську діяльність. Як свідчить масштабне дослідження, проведене серед 4764 підприємств у Гані, пряма державна фінансова підтримка у формі грантів, субсидій, пільгових кредитів і податкових стимулів є статистично значущим фактором забезпечення стабільного функціонування малого бізнесу [26]. Важливим елементом державної політики також виступають регуляторні реформи, спрямовані на спрощення процедур реєстрації, ліцензування та звітності. Адаптована регуляторна модель здатна покращити умови ведення підприємницької діяльності, зменшити адміністративне навантаження на бізнес і, відповідно до позиції МОП, створити передумови для стимулювання неформальних МСП до дотримання стандартів гідної праці [11]. Ефективність фіскальних інструментів підтверджується й практикою Європейського Союзу. У Стратегії для МСП (2020) Європейська Комісія визначила пріоритетом формування середовища, у якому малий бізнес зможе здійснити перехід до сталого розвитку та цифровізації через адресні заходи підтримки, включно зі спрощенням доступу до фінансування та зниженням адміністративного навантаження [27]. Подальший розвиток цієї політики відбувся у 2023 році з ухваленням «Пакету допомоги для МСП», спрямованого на скорочення

бюрократичних перешкод і зменшення витрат підприємств на дотримання регуляторних вимог [28]. Додатковим підтвердженням важливості системного державного підходу є досвід Великої Британії, де було реалізовано урядовий план «Backing Your Business» (2026). Він передбачає комплекс заходів, зокрема боротьбу з несвоєчасними платежами, зниження ставок бізнес-податків для роздрібної торгівлі та сфери послуг, розширення доступу до фінансування через British Business Bank, а також реформування системи державних закупівель з метою забезпечення рівного доступу для малих підприємств [25].

Окремого значення набуває трансформація підходів до фінансування зеленого переходу МСП. За даними ОЕСР, розвиток цього напрямку дедалі частіше потребує переосмислення традиційних фінансових інструментів з метою їх адаптації до реальних можливостей малого бізнесу у процесі досягнення цілей сталого розвитку. Використання таких фінансових механізмів, як зелені кредити, гарантії, лізингові інструменти, кредити, прив'язані до показників сталості, а також фінансування на основі доходу, дозволяє частково подолати характерні для МСП обмеження, пов'язані з високими початковими витратами, навантаженням на грошові потоки та вимогами щодо заставного забезпечення. Особливої ефективності публічне фінансування набуває у випадках, коли воно використовується стратегічно для мобілізації приватного капіталу через механізми розподілу ризиків, а не виступає постійним джерелом субсидування [29]. Подібні інструменти мають особливе значення для країн з перехідною економікою. Зокрема, досвід підприємств Казахстану, Туреччини та Малайзії демонструє, що подолання фінансових бар'єрів потребує впровадження перехідних субсидій та спрощення процедур доступу МСП до інструментів сталого фінансування [10]. Подібні тенденції спостерігаються і в країнах АСЕАН, де поєднання податкових стимулів для зелених інвестицій зі спеціалізованими програмами підвищення обізнаності поступово трансформують орієнтацію на сталий розвиток із регуляторного обов'язку на економічно доцільну бізнес-стратегію [7].

Мікрорівень. Важливою передумовою ефективної інтеграції МСП у цілі сталого розвитку є удосконалення внутрішнього бізнес-середовища, в межах якого функціонує підприємство. Подібна мета, між іншим, передбачає нарощування внутрішніх компетентностей та управлінських інструментів, здатних забезпечити впровадження практик сталої діяльності у щоденні бізнес-рішення без суттєвого відволікання ресурсів. Імперативним елементом цього процесу є підвищення кадрового потенціалу. Так, за даними ЮНІДО, формальне навчання працівників МСП поза робочим місцем є управлінською практикою, що має найбільш стійкий та статистично значущий зв'язок із зростанням зайнятості та зниженням рівня закриття підприємств [30]. Зокрема, у мексиканських мікро- та малих підприємствах працівники, які пройшли зовнішнє формальне навчання, демонстрували на 55% вищу продуктивність та отримували на 29% більшу заробітну плату порівняно з тими, хто не проходив жодних заходів, спрямованих на підвищення професійних компетенцій [30]. У межах цієї парадигми показовим є досвід Республіки Корея, який демонструє, що фінансові стимули самі по собі не забезпечують активного залучення МСП до програм навчання. Зокрема, за статистичними даними лише 21% малих підприємств скористалися пільгами у межах системи навчального внеску (training levy), тоді як серед великих компаній цей показник становив 78% [30]. У відповідь на цю проблему корейський уряд запровадив модель навчальних консорціумів, у межах якої групи з 30–50 МСП однієї галузі та регіону об'єднувалися для організації спільного навчання під керівництвом спеціально залучених тренінг-менеджерів. Такий підхід дозволив суттєво розширити охоплення навчанням працівників і підвищити доступ підприємств до фінансових пільг [30].

Поряд із розвитком кадрового потенціалу важливим чинником конкурентоспроможності сучасного підприємства виступає цифровізація його економічної діяльності. Опитування ОЕСР D4SME засвідчило, що впровадження цифрових технологій підвищує стійкість підприємств до зовнішніх потрясінь, сприяє зростанню продуктивності та розширенню ринків збуту. Зокрема, 47% опитаних підприємств повідомили про збільшення внутрішніх продажів, тоді як 40% відзначили зростання ефективності завдяки автоматизації бізнес-процесів [30]. Водночас інша аналітична доповідь Організації економічного співробітництва та розвитку «SMEs Going Digital» свідчить, що цифрова трансформація МСП часто стримується фінансовими обмеженнями та недостатнім рівнем цифрових навичок працівників і менеджерів, що актуалізує потребу у комплексних програмах розвитку цифрових компетентностей [32]. Цей висновок підтверджується результатами обстеження 799 італійських МСП, згідно з якими впровадження передових цифрових технологій сприяє зростанню продуктивності лише за умови їх поєднання з організаційними змінами та підвищенням кваліфікації працівників, що свідчить про необхідність інтегрованого підходу до трансформації підприємств [30]. Подібний підхід простежується і у дослідженні вітчизняного науковця Янгіулова Є. П., який пропонує концептуальну модель стратегічного управління малим бізнесом, що інтегрує цілі сталого розвитку як орієнтири відновлення підприємницького сектору в умовах цифровізації та воєнної кризи [5].

Макрорівень. Описуючи макрорівень підтримки МСП, доцільно виокремити міжнародний вимір, який охоплює використання партнерських мереж, інструментів технічної допомоги та механізмів доступу підприємств до міжнародних ринків. Системну роль у подоланні структурної ізоляції МСП відіграють міжнародні організації, діяльність яких спрямована на надання технічної допомоги та формування плат-

форм для обміну знаннями. Зразковим прикладом є Навчально-кваліфікаційний фонд ЮНІДО діяльність якого орієнтована на розвиток промислових компетентностей у країнах, що розвиваються. Ініціатива сприяє узгодженню потреб ринку праці із системою професійної підготовки шляхом формування партнерських моделей взаємодії між державним і приватним секторами та міжнародними організаціями розвитку [30]. Аналітичний звіт UNDESA засвідчує, що малі та середні підприємства здатні зробити внесок у досягнення кожної з 17 Цілей сталого розвитку, однак реалізація цього потенціалу значною мірою залежить від функціонування інтегрованих міжнародних механізмів підтримки, які включають інструменти технічної допомоги, грантового фінансування та забезпечення доступу до глобальних ланцюгів створення вартості [6]. У контексті міжнародної технічної допомоги окремої уваги заслуговує практика передачі професійних навичок через ланцюги постачання. Ілюстративним прикладом є дослідження діяльності великих німецьких компаній, що функціонують на ринках США, Китаю та Індії. Результати цього дослідження свідчать, що у процесі комерційної діяльності зазначені компанії активно залучають постачальників із сектору МСП та поширюють серед них навчальні практики через реалізацію спільних програм із місцевими навчальними закладами, створення корпоративних тренінгових центрів і впровадження структурованих програм стажування [30]. Такий механізм не лише сприяє формуванню кадрового потенціалу МСП із високим рівнем професійної підготовки, але й розширює доступ цих підприємств до сучасних технологій, які за інших умов залишалися б для них фінансово недосяжними.

На основі проведеного аналізу автором розроблено трирівневу модель підтримки МСП у подоланні бар'єрів інтеграції у цілі сталого розвитку табл. 2, що відображає взаємозв'язок між системними перешкодами залучення малого бізнесу до ЦСР та конкретними інструментами їх подолання на підприємницькому (мікрорівень), державному (мезорівень) та міжнародному (макрорівень) рівнях.

Таблиця 2

Трирівнева модель подолання бар'єрів інтеграції МСП у цілі сталого розвитку

	МІКРОРІВЕНЬ	МЕЗОРОРІВЕНЬ	МАКРОРІВЕНЬ
Фінансові бар'єри	– цифровізація діяльності як інструмент зниження операційних витрат.	– інструменти зеленого фінансування, адресні програми підтримки сталого переходу МСП.	– міжнародне грантове фінансування.
Інформаційні бар'єри	– навчальні консорціуми	– Державні програми розвитку ESG-компетентностей та обізнаності МСП	– інституційна технічна допомога, передача досвіду через міжнародні партнерські програми
Регуляторні бар'єри	– формалізація ESG-звітності;	– спрощення та адаптація регуляторних процедур;	– гармонізація регуляторних стандартів через міжнародні організації.
Структурні бар'єри	– горизонтальна кооперація між МСП	– реформа системи державних закупівель	– інтеграція у глобальні ланцюги постачання, транснаціональні партнерські мережі

Джерело: складено автором на основі [6; 26; 29; 30; 32]

Таким чином, результати, представлені у таблиці 2, свідчать про те, що ефективна інтеграція Цілей сталого розвитку у діяльність МСП потребує комплексного використання інструментів підтримки різних рівнів. Комбінація підприємницьких ініціатив, державних стимулів та міжнародних програм сприяє мінімізації негативного впливу системних бар'єрів та підвищує спроможність малого і середнього бізнесу реалізовувати принципи сталого розвитку у своїй комерційній діяльності.

Висновок. Незважаючи на значну економічну вагу малих та середніх підприємств, між їхнім потенціалом та реальним рівнем залученості до реалізації Цілей сталого розвитку зберігається суттєвий розрив.

Проведений аналіз засвідчив, що бар'єри інтеграції ЦСР у діяльність МСП мають системний характер і формують взаємопов'язаний ланцюг перешкод: фінансова вразливість обмежує інвестування у розвиток компетентностей, брак компетентностей ускладнює доступ до пільгового фінансування, регуляторний тиск поглиблює структурну ізоляваність підприємств, а обмежена інтегрованість у партнерські мережі стримує їх активну участь у реалізації ЦСР.

Водночас результати дослідження свідчать, що інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність МСП може мати виразну економічну доцільність, оскільки окремі Цілі сталого розвитку формують пряму синергію між комерційними інтересами підприємств і принципами сталості. У таких умовах ключового значення набуває формування цілісної архітектури підтримки, що охоплює фінансові стимули, розвиток підприємницьких компетентностей та розширення міжнародного співробітництва.

У дослідженні показано, що ефективна участь МСП у реалізації ЦСР потребує багаторівневої системи підтримки, яка передбачає узгоджену взаємодію державних інструментів стимулювання, механізмів розвитку підприємницьких компетентностей та інструментів міжнародного партнерства. Державна політика у цій сфері має бути спрямована на спрощення регуляторного середовища, запровадження фінансових стимулів та розвиток інформаційно-консультаційної інфраструктури підтримки підприємництва.

Лише за умови узгодженої взаємодії всіх рівнів підтримки малі та середні підприємства можуть перетворитися з периферійних елементів економічної системи на повноцінних агентів сталого розвитку.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Sonntag R., Lewis G.J., Raszkowski A. The Importance of Implementing SDGs by Small and Medium-sized Enterprises: Evidence from Germany and Poland. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. P. 16950. DOI: <https://doi.org/10.3390/sul42416950>
2. Dalgali K., Tiberius V., Brem A. Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises (SME): Integrated Research Framework and Future Research Agenda. *Sustainable Development*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.70326>
3. Moiceanu G., Anghel C. SDGs Adoption within Small-Medium Enterprises (SMEs) for Sustainable Entrepreneurship. *Proceedings of the 18th International Conference on Business Excellence* 2024. P. 1959–1970. DOI: 10.2478 /pic-be-2024-0165
4. Rahali K., Chaouch A., Aouane E., Chbika S., Khohmimidi A., Kouzer M., Elouali A. Sustainable Development Practices in the Moroccan Small and Medium Enterprise: by What Means and for What Purpose? *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*. 2020. Vol. 5, No. 5. P. 630–636. DOI: 10.25046/aj050577
5. Янгуюлов Є.П. Концептуальна модель стратегічного управління малим бізнесом за цілями сталого розвитку в умовах діджиталізації та смартизації. *Economic Innovations*. 2024. Vol. 26, Issue 4 (93). С. 212–223. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4\(93\).212-223](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4(93).212-223)
6. Sobir R. Micro-, Small and Medium-sized Enterprises (MSMEs) and Their Role in Achieving the Sustainable Development Goals. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). URL: <https://sdgs.un.org/publications/micro-small-and-medium-sized-enterprises-msmes-and-their-role-achieving-sustainable> (дата звернення: 31.01.2026).
7. Khan M.Y. Advancing Sustainable Development through SME Engagement: An Empirical Approach. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, No. 3. P. 821–840. DOI: 10.14207/ejsd.2025.v14n3p821
8. Radzi A.I. N., Jasni N.S. Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Advancing Business Sustainability Toward SDGs: A New Force Driving Positive Change. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 2022. Vol. 12, No. 3. P. 532–544. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v12-i3/14917
9. Šebestová J., Sroka W. Sustainable Development Goals and SME Decisions: The Czech Republic vs. Poland. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2020. Vol. 7, No. 1. P. 39–50. DOI: 10.15549/jeecar.v7i1.418
10. Kassymova S., Mustafayev K. From Compliance to Transformation: How SMEs in the Global South Integrate ESG in Business Strategy. *Law, Business & Sustainability Herald*. 2024. Vol. 4, Issue 2. P. 4–15. URL: <https://www.lbsherald.org/index.php/journal/article/download/75/68> (дата звернення: 02.02.2026).
11. ILO. Follow-up to the Resolution Concerning Small and Medium-sized Enterprises and Decent and Productive Employment Creation. GB.331/INS/6. Geneva: International Labour Organization, 2017. URL: <https://www.ilo.org/media/203006/download> (дата звернення: 28.01.2026).
12. Melo J., Villa L., Naranjo A.M., Zenteno M. Business and the Sustainable Development Goals: A Guide for Getting Started. Medellín, Colombia: Taller de Pensamiento y Acción INNOVE SAS, 2015. URL: https://catalogue.unccd.int/686_Business_SDGs_INNOVE_English.pdf (дата звернення: 27.01.2026).
13. Dey P.K., Malesios C., Chowdhury S., Saha K., Budhwar P., De D. Adoption of Circular Economy Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Evidence from Europe. *International Journal of Production Economics*. 2022. Vol. 248. P. 108496. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108496>
14. UN Global Compact. Moving Business Forward Faster: 2024 Trends & Insights. New York: United Nations Global Compact, 2024. URL: <https://unglobalcompact.org/library/6240> (дата звернення: 02.02.2026).
15. Nygaard S., Kokholm A.R., Huulgaard R.D. Incorporating the Sustainable Development Goals in Small- to Medium-Sized Enterprises. *Journal of Urban Ecology*. 2022. Vol. 8, No. 1. juac022. DOI: <https://doi.org/10.1093/jue/juac022>

16. World Bank. Poverty and Inequality Platform (PIP). Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-prosperity-and-planet> (дата звернення: 31.01.2026).
17. Smith H., Discetti R., Bellucci M., Acuti D. SMEs Engagement with the Sustainable Development Goals: A Power Perspective. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 148. P. 134–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.044>
18. BlueOrchard. SMEs and SDGs: Supporting Small and Medium Enterprises to Achieve the Sustainable Development Goals. BlueOrchard Survey Report. Geneva: BlueOrchard Finance, 2017. URL: <https://www.blueorchard.com/smes-and-sdgs-supporting-small-and-medium-enterprises-to-achieve-the-sustainable-development-goals-insights-from-a-blueorchard-survey/> (дата звернення: 29.01.2026).
19. Bonfanti A., Mion G., Brunetti F., Vargas-Sánchez A. The Contribution of Manufacturing Companies to the Achievement of Sustainable Development Goals: An Empirical Analysis of the Operationalization of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*. 2023. Vol. 32, No. 4. P. 2490–2506. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3260>
20. UN Global Compact. Communication on Progress (CoP) Insights Report 2024. New York: United Nations Global Compact, 2024. URL: https://unglobalcompact.org/library/6292?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.01.2026).
21. International Finance Corporation. MSME Finance Gap: Assessment of the Shortfalls and Opportunities in Financing Micro, Small, and Medium Enterprises in Emerging Markets. Washington, DC: IFC, 2017. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/653831510568517947> (дата звернення: 31.01.2026).
22. Federal Reserve Banks. 2025 Report on Employer Firms: Findings from the 2024 Small Business Credit Survey. Washington, DC: Federal Reserve Banks, 2025. DOI: 10.55350/sbcs-20250327
23. British Business Bank. SME Finance Survey 2023. London: British Business Bank/Ipsos, 2024. URL: <https://www.british-business-bank.co.uk/sites/g/files/sovrnj166/files/2024-03/ipsos-sme-finance-survey-2023.pdf> (дата звернення: 30.01.2026).
24. Paradis M. 7 Ways Governments Can Foster Entrepreneurship. World Economic Forum. 2023. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/02/7-ways-governments-can-support-entrepreneurship/> (дата звернення: 28.01.2026).
25. UK Department for Business & Trade. Backing Your Business: Our Plan for Small and Medium-Sized Businesses. London: HM Government, 2026. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/backing-your-business-our-plan-for-small-and-medium-sized-businesses/backing-your-business-our-plan-for-small-and-medium-sized-businesses-web-version> (дата звернення: 29.01.2026).
26. Whajah A., Adenutsi D. E. A Special Case for SME Sustainability: The Role of Government Financial Support, Regulatory Reforms, and Market Access in Ghana. *Journal of Applied Business and Economics*. 2025. Vol. 27(2). P. 101–118. DOI: <https://doi.org/10.33423/jabe.v27i2.7582>
27. European Commission. An SME Strategy for a sustainable and digital Europe. COM(2020) 103 final. Brussels: European Commission, 2020. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/sme-strategy-sustainable-and-digital-europ> (дата звернення: 31.01.2026).
28. European Commission. (2023). *SME relief package (COM(2023) 535 final)*. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/investeu/investeu-fund-sme-window/sme-relief-package_en (дата звернення: 30.01.2026).
29. OECD. Scaling Up Public Financial and Non-Financial Support for SME Sustainability: Innovations and Good Practices. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: *OECD Publishing*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/bf835159-en>
30. UNIDO. The Strategic Role of Training for SMEs in Building Sustainable Supply Chains. A publication by UNIDO's Learning and Knowledge Development Facility (LKDF). Vienna: UNIDO, 2024. URL: <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2025-04/The%20Strategic%20Role%20of%20Training%20for%20SMEs%20in%20Building%20Sustainable%20Supply%20Chains.pdf> (дата звернення: 01.02.2026).
31. OECD. SME Digitalisation in 2024: Managing Shocks and Transitions. An OECD D4SME Survey. Policy Highlights. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/networks/oecd-digital-for-smes-global-initiative/FINAL-D4SME-2024-Survey-Policy-Highlights.pdf> (дата звернення: 30.01.2026).
32. OECD. SMEs Going Digital: Policy Challenges and Recommendations. OECD Going Digital Toolkit Notes, No. 15. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/c91088a4-en>

References

1. Sonntag, R., Lewis, G. J., & Raszkowski, A. (2022). The importance of implementing SDGs by small and medium-sized enterprises: Evidence from Germany and Poland. *Sustainability*, 14, 16950. <https://doi.org/10.3390/su142416950>
2. Dalgali, K., Tiberius, V., & Brem, A. (2025). Sustainability in small and medium-sized enterprises (SME): Integrated research framework and future research agenda. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.70326>
3. Moiceanu, G., & Anghel, C. (2024). SDGs adoption within small- and medium-sized enterprises (SMEs) for sustainable entrepreneurship. *Proceedings of the 18th International Conference on Business Excellence 2024*, 1959–1970. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0165>
4. Rahali, K., Chaouch, A., Aouane, E., Chbika, S., Khohmimidi, A., Kouzer, M., & Elouali, A. (2020). Sustainable development practices in the Moroccan small and medium enterprise: By what means and for what purpose? *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 5(5), 630–636. DOI: 10.25046/aj050577

5. Yangulov, Ye. P. (2024). Kontseptualna model stratehichnoho upravlinnia malym biznesom za tsilamy staloho rozvytku v umovakh didzhytalizatsii ta smartyzatsii. *Economic Innovations*, 26(4(93)), 212–223. [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4\(93\).212-223](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4(93).212-223)
6. Sobir, R. Micro-, small and medium-sized enterprises (MSMEs) and their role in achieving the sustainable development goals. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). URL: <https://sdgs.un.org/publications/micro-small-and-medium-sized-enterprises-msmes-and-their-role-achieving-sustainable>
7. Khan, M. Y. (2025). Advancing sustainable development through SME engagement: An empirical approach. *European Journal of Sustainable Development*, 14(3), 821–840. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n3p821>
8. Radzi, A. I. N., & Jasni, N. S. (2022). Small and medium-sized enterprises (SMEs) advancing business sustainability toward SDGs: A new force driving positive change. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 12(3), 532–544. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v12-i3/14917>
9. Šebestová, J., & Sroka, W. (2020). Sustainable development goals and SME decisions: The Czech Republic vs. Poland. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 7(1), 39–50. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i1.418>
10. Kassymova, S., & Mustafayev, K. (2024). From compliance to transformation: How SMEs in the global south integrate ESG in business strategy. *Law, Business & Sustainability Herald*, 4(2), 4–15. URL: <https://www.lbsherald.org/index.php/journal/article/download/75/68>
11. ILO. (2017). Follow-up on the resolution concerning small and medium-sized enterprises and the creation of decent and productive employment (GB.331/INS/6). *International Labour Organization*. URL: <https://www.ilo.org/media/203006/download>
12. Melo, J., Villa, L., Naranjo, A. M., & Zenteno, M. (2015). Business and the sustainable development goals: A guide for getting started. *Taller de Pensamiento y Acción INNOVE SAS*. URL: https://catalogue.unccd.int/686_Business_SDGs_INNOVE_English.pdf
13. Dey, P. K., Malesios, C., Chowdhury, S., Saha, K., Budhwar, P., & De, D. (2022). Adoption of circular economy practices in small and medium-sized enterprises: Evidence from Europe. *International Journal of Production Economics*, 248, 108496. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108496>
14. UN Global Compact. (2024). *Moving business forward faster: 2024 trends & insights*. United Nations Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/library/6240>
15. Nygaard, S., Kokholm, A. R., & Huulgaard, R. D. (2022). Incorporating the sustainable development goals in small-to medium-sized enterprises. *Journal of Urban Ecology*, 8(1), juac022. <https://doi.org/10.1093/jue/juac022>
16. World Bank. (2024). *Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024*. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-prosperity-and-planet>
17. Smith, H., Discetti, R., Bellucci, M., & Acuti, D. (2022). SMEs' engagement with the Sustainable Development Goals: A power perspective. *Journal of Business Research*, 148, 134–144. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.044>
18. BlueOrchard. (2017). SMEs and SDGs: Supporting small and medium enterprises to achieve the sustainable development goals. *BlueOrchard Finance*. URL: <https://www.blueorchard.com/smes-and-sdgs-supporting-small-and-medium-enterprises-to-achieve-the-sustainable-development-goals-insights-from-a-blueorchard-survey/>
19. Bonfanti, A., Mion, G., Brunetti, F., & Vargas-Sánchez, A. (2023). The contribution of manufacturing companies to the achievement of sustainable development goals: An empirical analysis of the operationalization of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2490–2506. <https://doi.org/10.1002/bse.3260>
20. UN Global Compact. (2024). Communication on progress (CoP) insights report 2024, United Nations Global Compact. URL: https://unglobalcompact.org/library/6292?utm_source=chatgpt.com
21. International Finance Corporation. (2017). MSME finance gap: Assessment of the shortfalls and opportunities in financing micro, small, and medium enterprises in emerging markets. IFC. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/653831510568517947>
22. Federal Reserve Banks. (2025). 2025 report on employer firms: Findings from the 2024 small business credit survey. Federal Reserve Banks. <https://doi.org/10.55350/sbcs-20250327>
23. British Business Bank. (2024). SME finance survey 2023. *British Business Bank / Ipsos*. URL: <https://www.british-business-bank.co.uk/sites/g/files/sovrnj166/files/2024-03/ipsos-sme-finance-survey-2023.pdf>
24. Paradis, M. (2023). 7 ways governments can foster entrepreneurship. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/02/7-ways-governments-can-support-entrepreneurship/>
25. UK Department for Business & Trade. (2026). Backing your business: Our plan for small and medium-sized businesses. *HM Government*. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/backing-your-business-our-plan-for-small-and-medium-sized-businesses/backing-your-business-our-plan-for-small-and-medium-sized-businesses-web-version>
26. Whajah, A., & Adenutsi, D. E. (2025). A special case for SME sustainability: The role of government financial support, regulatory reforms, and market access in Ghana. *Journal of Applied Business and Economics*, 27(2), 101–118. <https://doi.org/10.33423/jabe.v27i2.7582>
27. European Commission. (2020). An SME strategy for a sustainable and digital Europe (COM(2020) 103 final). *European Commission*. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/sme-strategy-sustainable-and-digital-europ>

28. European Commission. (2023). SME relief package (COM(2023) 535 final). *European Commission*. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/investeu/investeu-fund-sme-window/sme-relief-package_en
29. OECD. (2025). Scaling up public financial and non-financial support for SME sustainability: Innovations and good practices. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bf835159-en>
30. UNIDO. (2024). The strategic role of training for SMEs in building sustainable supply chains. UNIDO Learning and Knowledge Development Facility (LKDF). URL: <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2025-04/The%20Strategic%20Role%20of%20Training%20for%20SMEs%20in%20Building%20Sustainable%20Supply%20Chains.pdf>
31. OECD. (2024). SME digitalisation in 2024: Managing shocks and transitions. An OECD D4SME survey. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/networks/oecd-digital-for-smes-global-initiative/FINAL-D4SME-2024-Survey-Policy-Highlights.pdf>
32. OECD. (2021). SMEs going digital: Policy challenges and recommendations (OECD Going Digital Toolkit Notes, No. 15). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c91088a4-en>

Дата першого надходження статті до видання: 05.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 07.03.2026

Дата публікації: 11.03.2026

Rusniak Maksim*Postgraduate Student of the Department of
International Trade and Marketing
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman*

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS INTO SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES' ACTIVITIES: BARRIERS AND MECHANISMS FOR OVERCOMING THEM

Summary. Introduction. The implementation of the Sustainable Development Goals depends significantly on the small and medium-sized enterprise sector, which forms the backbone of employment and value creation in most economies worldwide. Despite their considerable economic weight, SMEs remain on the periphery of global SDG strategies, as most small business owners perceive the Sustainable Development Goals as too abstract and unattainable for their own enterprises, while issues of survival and competitiveness consistently take precedence over sustainability considerations. This situation creates a structural paradox whereby the sector with the most direct impact on local communities simultaneously remains insufficiently integrated into the process of achieving global goals aimed precisely at improving socio-economic conditions. In this context, the study of systemic barriers constraining the integration of sustainable development principles into SME activities and the mechanisms for overcoming them becomes particularly relevant as a key prerequisite for transforming this sector into a full-fledged agent of inclusive development.

Purpose. The purpose of this article is to identify and analyse the potential of small and medium-sized enterprises in achieving the Sustainable Development Goals, to determine the systemic barriers constraining their integration, and to develop mechanisms for their neutralisation to enable the full participation of enterprises in implementing sustainable development principles.

Materials and Methods. The research materials include scientific works by domestic and foreign scholars devoted to the issue of SME participation in SDG implementation; analytical reports of international organisations, including the OECD, UNIDO, IFC, and UN Global Compact; and empirical data from studies conducted across various regions of the world. The study employs methods of systematisation and comparative analysis to generalise scientific approaches to SDG integration into SME activities; a bibliometric approach to determine the priority of individual goals; structural and functional analysis to classify barriers; and generalisation of international experience to substantiate the three-level support model.

Results. The article identifies priority Sustainable Development Goals in which small and medium-sized enterprises hold the greatest potential and economic interest. Four groups of systemic barriers constraining effective SME participation in sustainable development are analysed: financial, informational and competence-related, regulatory, and structural. It is demonstrated that these barriers are mutually reinforcing in nature and cannot be overcome through isolated measures. A three-level support model encompassing state, enterprise, and international dimensions is proposed, which may serve as an architectural foundation for the systemic integration of SMEs into the implementation of sustainable development principles.

Prospects. Further research should focus on the quantitative assessment of SME contributions to specific Sustainable Development Goals across different regions and economic sectors. Particular attention should be given to analysing the effectiveness of existing state support programmes through the lens of inclusiveness and accessibility for various categories of entrepreneurs, as well as to developing adapted green financing mechanisms that account for the specifics of transitional and post-conflict economies. A promising direction is also the study of three-level support model implementation practices in specific country contexts and the development of indicators for monitoring SME progress in implementing sustainable development principles.

Key words: *small and medium-sized enterprises, sustainable development goals, sustainable development, entrepreneurship, ESG, circular economy, state support, grant financing, value chains, SDG integration.*