

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Кафедра економіки та менеджменту

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

МАТЕРІАЛИ

**XIV Всеукраїнської наукової конференції
здобувачів вищої освіти та вчених**

м. Одеса, 21 листопада 2025 року

**Одеса
2025**

Організатори: Національний університет «Одеська юридична академія», кафедра економіки та менеджменту.

Укладачі:

Кібік Ольга Миколаївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія»;

Котлубай Вячеслав Олексійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія»;

Капустян Ірина Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія».

Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XIV Всеукр. наук. конф. здобувачів вищої освіти та вчених, м. Одеса, 21 листопада 2025 р. / за ред. д.е.н., проф. О.М. Кібік. Одеса : НУ «ОЮА», 2025. 262 с.

DOI: 10.32837/11300.31015

Думка укладачів може не збігатись з думкою авторів матеріалів. Відповідальність за зміст матеріалу несе автор. Відповідальність за порушення принципів академічної доброчесності несе автор.

СЕКЦІЯ 2.
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Воркунова О.В.	
Цифрова модернізація морської логістики України як фактор підвищення ефективності національної економіки	46
Котлубай В.О.	
Управління людським капіталом в умовах гібридної (цифрово-офлайн) економіки	49
Корнілова О.В., Кравченко В.В.	
Гнучкі методології управління проєктами як інструмент адаптації персоналу під час війни	53
Шостак Л.В.	
Інноваційні підходи до побудови бізнес-моделей у цифровій економіці України	57
Ярова Н.В.	
Сталий розвиток у портовій галузі: екологізація як ключовий напрям	60
Кірович А.Ф.	
Розвиток інноваційного потенціалу логістичних компаній	63
Крейтор С.Ю.	
Організаційні зміни фінансових установ у процесі інтеграції інновацій	67
Сіянко П.В.	
Ключові драйвери і бар'єри інтеграції цілей сталого розвитку у бізнес-діяльність.....	71
Яровий В.І.	
Блокчейн-платформи для підвищення прозорості судноплавства	74
Блатін С.Д.	
Удосконалення інструментів управління стартап-проєктами	76
Кондратенко Д.О.	
Розширення сфери використання сучасних інформаційних технологій у процесі планування проєктів	79
Кучерявко А.С.	
Оптимізація системи КРІ для підвищення ефективності проєктних команд.....	83
Руденко М.О.	
Управління змінами в облікових процесах проєктів із використанням сучасних цифрових технологій.....	85

Сіяню П.В.

*здобувач 2 курсу третього освітньо-наукового рівня,
Національний університет «Одеська юридична академія»*

КЛЮЧОВІ ДРАЙВЕРИ І БАР'ЄРИ ІНТЕГРАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У БІЗНЕС-ДІЯЛЬНІСТЬ

Цілі сталого розвитку (ЦСР), ухвалені ООН до 2030 року, стали глобальним компасом для відповідального бізнесу. В Україні значний відсоток великих компаній уже декларує прихильність до цих цілей, проте лише третина з них має вимірювані показники та інтегрувала їх у стратегію. Ефективність трансформації залежить від балансу між драйверами, що прискорюють процес, і бар'єрами, що його стримують. Чітке розуміння та класифікація цих факторів дозволяють будувати реалістичні плани змін.

Найпотужнішими є зовнішні драйвери [2, 3]. Посилюється регуляторний тиск. У Європі незабаром набуде чинності директива, що зобов'язує десятки тисяч компаній розкривати вплив на цілі сталого розвитку. В Україні великий бізнес незабаром підпадатиме під обов'язкове нефінансове звітування. Інвестори та міжнародні кредитори вже зараз віддають перевагу компаніям із чіткою ESG-стратегією, надаючи пільгові умови тим, хто демонструє реальні результати. Змінюються й споживацькі настрої. Українці, особливо молодь, готові платити більше за екологічно та соціально відповідальні товари. Компанії, що мають високий рейтинг сталого розвитку, отримують відчутну премію до вартості та репутації.

Внутрішні драйвери також вагомі. Енергоефективні технології швидко окупаються і суттєво знижують витрати. Нове покоління працівників обирає роботодавців, які поділяють цінності сталого розвитку. «Зелені» та соціально орієнтовані продукти зростають значно швидше за традиційні, відкриваючи нові ринки.

Водночас бар'єри залишаються серйозними [3, 4]. Серед зовнішніх - правова невизначеність, відсутність чіткої національної таксономії зелених проєктів, вища вартість капіталу в Україні порівняно з Європою та слабка інфраструктура

переробки й відновлюваної енергетики. Через правову невизначеність банки та інвестори змушені орієнтуватися на європейські критерії, які не завжди враховують українські реалії. Відсутність чіткого переліку «зелених» видів діяльності призводить до того, що проєкт із встановлення сонячної станції на даху підприємства може бути визнаний «зеленим» одним банком і «сірим» - іншим. Це блокує доступ до пільгового фінансування та збільшує юридичні ризики. Навіть «зелені» кредити в Україні видаються під високі відсотки. Міжнародні інституції (ЄБРР, IFC) пропонують нижчі ставки, але їхні програми обмежені обсягом і вимагають складної підготовки проєктів. Для середнього бізнесу це робить більшість проєктів з окупністю понад 4–5 років економічно не вигідними, навіть якщо вони відповідають ЦСР. В країні переробляється незначний відсоток твердих побутових відходів, немає розвиненої системи роздільного збору та сучасних сміттєпереробних заводів. Така ситуація робить неможливим виконання багатьох цілей сталого розвитку для компаній, які хотіли б перейти на циркулярну економіку. Брак потужностей для балансування відновлюваної енергетики призводить до обмеження видачі «зеленої» електроенергії та робить сонячні й вітрові проєкти ризикованими для інвесторів. В Україні практично відсутні податкові пільги для компаній, що інвестують у декарбонізацію чи соціальні проєкти. Відсутність довгострокових державних стратегій і гарантій також стримує іноземних інвесторів.

Такі зовнішні бар'єри створюють ефект замкненого кола [1, 2]. Компанії не можуть отримати дешевий капітал - не реалізують проєкти - не формують внутрішній попит на інфраструктуру - держава не має стимулів її розвивати. Саме тому лідерами сталого розвитку в Україні наразі є великі експортно-орієнтовані групи, які підлаштовуються під вимоги європейських покупців і інвесторів, та компанії, що мають доступ до міжнародного пільгового фінансування. Решта бізнесу залишається за межами цього процесу.

Внутрішні бар'єри в українських компаніях часто виявляються навіть сильнішими за зовнішні, тому що залежать виключно від самої організації та її готовності до змін. Найсерйознішим є короткостроковий горизонт планування власників. Проєкти сталого розвитку зазвичай окупаються за 5–12 років. Топ-

менеджмент нерідко не має необхідних знань. Через це будь-яка ESG-ініціатива сприймається як модний, але необов'язковий тренд або «ще одна забаганка європейських партнерів». Середня та старша ланка персоналу зазвичай чинить відкритий чи прихований опір. У компаніях зі слабкою корпоративною культурою такі ініціативи виконуються формально або саботуються. Практично відсутні системи збору даних. Мотивація керівництва й персоналу ніяк не пов'язана зі сталим розвитком. Реальні зміни починаються лише тоді, коли власник і топ-менеджмент особисто зацікавлені фінансово й репутаційно, а індикатори сталого розвитку стають частиною системи KPI від ради директорів до майстра дільниці.

Успішні українські компанії вже пройшли певний шлях. Такі компанії мають спільні риси, якими є спеціалізовані підрозділи та відповідальні офіцери, прив'язка KPI і бонусів керівництва до ЦСР, прозора звітність за міжнародними стандартами, активне використання пільгового міжнародного фінансування та готовність інвестувати власні кошти у довгострокові проєкти. Саме комплексний підхід відрізняє лідерів від тих, хто поки що залишається на рівні декларацій.

Таким чином, системна робота з драйверами та цілеспрямоване усунення бар'єрів здатні перетворити глобальні цілі сталого розвитку на реальну конкурентну перевагу та драйвер довгострокового процвітання сучасного бізнесу.

Література

1. Боголюбов В.М. та ін. Стратегія сталого розвитку: підручник / В.М. Боголюбов, М.О. Клименко, Мельник Л.Г., О.О. Ракоїд. За редакцією професора В.М. Боголюбова. Київ: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.

2. Відповідальна поведінка бізнесу: рекомендації. Укладачі: Зінченко А., Деркач Т., Саприкіна М. Київ: Видавництво «Юстон». 2017. 33 с.

3. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди.

URL:<https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/404/389/841>

4. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (40). № 6. С. 136-141.