

**Н.Е. Красностанова, к.е.н., доц.
І.В. Комаровський, доктор філософії**
Інститут публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»

Теоретичні та практичні питання застосування інструментів менеджменту для забезпечення сталого розвитку організації

В умовах посилення глобальних екологічних, соціальних та економічних викликів питання забезпечення сталого розвитку організацій набуває особливої значущості. Використання інструментів сучасного менеджменту дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й інтегрувати принципи відповідальності та довгострокової стійкості у стратегічні та оперативні процеси підприємства. Саме тому дослідження теоретичних та практичних аспектів застосування таких інструментів є актуальним та своєчасним. Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування практичних інструментів менеджменту, спрямованих на забезпечення сталого розвитку організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, цифрової трансформації та підвищених вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

Рекомендована у роботі теоретична модель менеджменту сталого розвитку організації дозволяє трактувати сталий розвиток як цілісну систему, у якій стратегічні, інноваційні, екологічні та соціальні спрямовані інструменти забезпечують узгоджену взаємодію фінансової, виробничої, кадрової, маркетингової та інноваційної підсистем підприємства.

Представлена у роботі авторами практична модель менеджменту сталого розвитку організації відображає інтеграцію стратегічного, операційного, інноваційного, соціального та екологічного аспектів управління, що забезпечує узгодження економічних результатів із соціальною відповідальністю та дотриманням екологічних стандартів.

Авторами обґрунтовано, що використання інструментів менеджменту сталого розвитку передбачає активне впровадження цифрових технологій в управлінські процеси. Застосування ERP-, CRM-, BI- та ESG-аналітичних платформ забезпечують узгоджену інтеграцію інформації між усіма підрозділами, формуючи комплексне уявлення про економічні, соціальні та екологічні результати діяльності організації.

Ключові слова: екологічний; менеджмент; модель; соціальний; сталий розвиток; цифровізація; stakeholder-менеджмент.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими практичними завданнями. Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку, глобалізаційні виклики та прискорення процесів цифрової трансформації актуалізують необхідність пошуку нових підходів до управління організаціями, здатних забезпечити їх довгострокову конкурентоспроможність та адаптивність. У цих умовах особливого значення набуває менеджмент сталого розвитку, який ґрунтується на поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки [1].

Забезпечення сталого розвитку вимагає від організацій переосмислення традиційних управлінських підходів і впровадження інноваційних інструментів менеджменту, що дозволяють інтегрувати цілі сталості у стратегічне, операційне та інноваційне управління. Сучасна практика доводить, що лише ті організації, які спроможні поєднувати економічні цілі з екологічними та соціальними пріоритетами, здатні утримувати конкурентні позиції в умовах динамічного ринкового середовища.

Виклики поствоєнного відновлення економіки України, орієнтація на європейські стандарти управління, а також необхідність дотримання принципів ESG (Environmental, Social, Governance) формують нові вимоги до систем управління в організаціях. Саме тому важливим питанням є формування методологічної та практичної бази використання інструментів менеджменту, які забезпечують ефективну інтеграцію принципів сталого розвитку у всі сфери діяльності організації.

Водночас у науковій і практичній літературі спостерігається нестача системних досліджень, які б розкривали ефективність інструментів менеджменту сталого розвитку та визначали їхню роль у формуванні конкурентних переваг організації.

Отже, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю поглиблення теоретичних засад менеджменту сталого розвитку, систематизацією практичних підходів до застосування сучасних управлінських інструментів, а також потребою у формуванні адаптивних моделей управління організаціями, орієнтованих на довгострокову стійкість, інноваційність та соціальну відповідальність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спираються автори. Скопенко Н. та Когут О. у роботі [2] визначали, що механізм стійкого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільного середовища повинен мати відповідний інструментарій менеджменту для реалізації всіх його етапів. Інструментарій менеджменту – це сукупність певних методів, засобів і прийомів, які застосовуються при зборі інформації, її аналізі і обробці для визначення стану системи управління і прийняття ефективних управлінських рішень, що допомагають вирішити конкретні проблеми і визначити найкращий шлях розвитку підприємства.

У [3] Л.Жарова визначала, що стратегічний підхід до інтеграції ESG може покращити репутацію компанії та зменшити ризики, пов'язані з недотриманням нових правил. Інструменти повинні відповідати основним процесам впровадження принципів ESG, рапортування та стратегування, а також дозволяти відповідати на нові виклики, що виникають у процесі.

Надводнюк О. зазначає, що управління сталим розвитком підприємства є цілеспрямованим розвитком, який забезпечує виникнення нових можливостей для позитивних змін на макрорівні в аспекті сталого розвитку економіки, екології та суспільства [4]. Водночас управління сталим розвитком підприємства слід розглядати як абстрактну модель, призначену для характеристики сформованих у суспільстві організаційно-економічних відносин на різних рівнях економічної системи, у процесі взаємодії зацікавлених сторін для досягнення цілей довгострокового розвитку.

У [5] зазначено, що сталий розвиток вимагає інтеграції різних компонентів у стратегії управління та враховує перегляд бізнес-моделей, формування нової корпоративної культури, вдосконалення процесів прийняття рішень та впровадження інноваційних підходів.

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування практичних інструментів менеджменту, спрямованих на забезпечення сталого розвитку організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, цифрової трансформації та підвищених вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

Викладення основного матеріалу. Теоретичні основи менеджменту сталого розвитку базуються на системному підході, який розглядає організацію як відкриту соціо-еколого-економічну систему, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища та водночас зберігати внутрішню рівновагу. Такий підхід дозволяє враховувати взаємозв'язки між економічними результатами діяльності, соціальними аспектами функціонування та впливом довкілля. Організація є не лише виробничою або комерційною структурою, а й активним учасником соціальної екосистеми, що формує стійкі відносини з усіма зацікавленими сторонами. Менеджмент сталого розвитку орієнтується на досягнення довгострокової стабільності, підвищення ефективності використання ресурсів і мінімізацію негативних екологічних наслідків.

Ключовими елементами системного підходу є взаємозалежність усіх підсистем організації – фінансової, виробничої, кадрової, маркетингової та інноваційної, – а також їхня синхронізація з глобальними тенденціями сталості [6]. Елементи системного підходу забезпечують формування збалансованої управлінської політики, у межах якої економічне зростання поєднується з підвищенням соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Таким чином, менеджмент сталого розвитку є інтеграційним механізмом, що узгоджує стратегічні, тактичні та операційні цілі організації, сприяючи його конкурентоспроможності та довгостроковій життєздатності.

З теоретичної точки зору, менеджмент сталого розвитку інтегрує принципи стратегічного, інноваційного, екологічного та соціально орієнтованого управління [7]. Ключова мета – створення довгострокової цінності для всіх стейкхолдерів. Серед основних принципів – баланс між економічними інтересами власників і суспільними очікуваннями, мінімізація негативного впливу на довкілля, розвиток людського капіталу, корпоративна культура етичної відповідальності та прозорості [7].

Теоретична база менеджменту сталого розвитку спирається на міжнародні стандарти, зокрема ISO 9001 (система управління якістю) [8], ISO 14001 (екологічний менеджмент) [9], ISO 26000 (соціальна відповідальність) [10], а також концепції ESG [11]. Зазначені стандарти формують уніфіковану основу для розроблення інтегрованих систем управління, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації і забезпечення їхньої стійкості у довгостроковій перспективі.

Так ISO 9001 забезпечує створення механізмів управління якістю продукції та процесів, що сприяє зростанню конкурентоспроможності та довірі споживачів [8]. Стандарт ISO 14001 зосереджує увагу на екологічній відповідальності організації, впровадженні екологічних політик, контролі впливу на довкілля та оптимізації використання природних ресурсів [9].

ISO 26000 визначає принципи соціальної відповідальності, враховуючи етичну поведінку, права людини, умови праці, екологічні питання, доброчесність у бізнесі та розвиток місцевих громад [10]. Цей стандарт формує соціально орієнтовану культуру управління, що стає важливою складовою корпоративної репутації.

Концепція ESG, яка останніми роками стала глобальним орієнтиром для інвесторів і керівників організацій, інтегрує три виміри сталого розвитку: екологічний (Environmental), соціальний (Social) та управлінський (Governance) [11]. Вона дозволяє оцінювати організацію не лише за фінансовими

показниками, але й за якістю корпоративного управління, рівнем соціальної відповідальності та екологічною ефективністю.

На рисунку 1 подано теоретичну модель менеджменту сталого розвитку організації, що відображає взаємозв'язок між ключовими елементами системи управління.



Довідка: розроблено авторами

Рис. 1. Теоретична модель менеджменту сталого розвитку організації

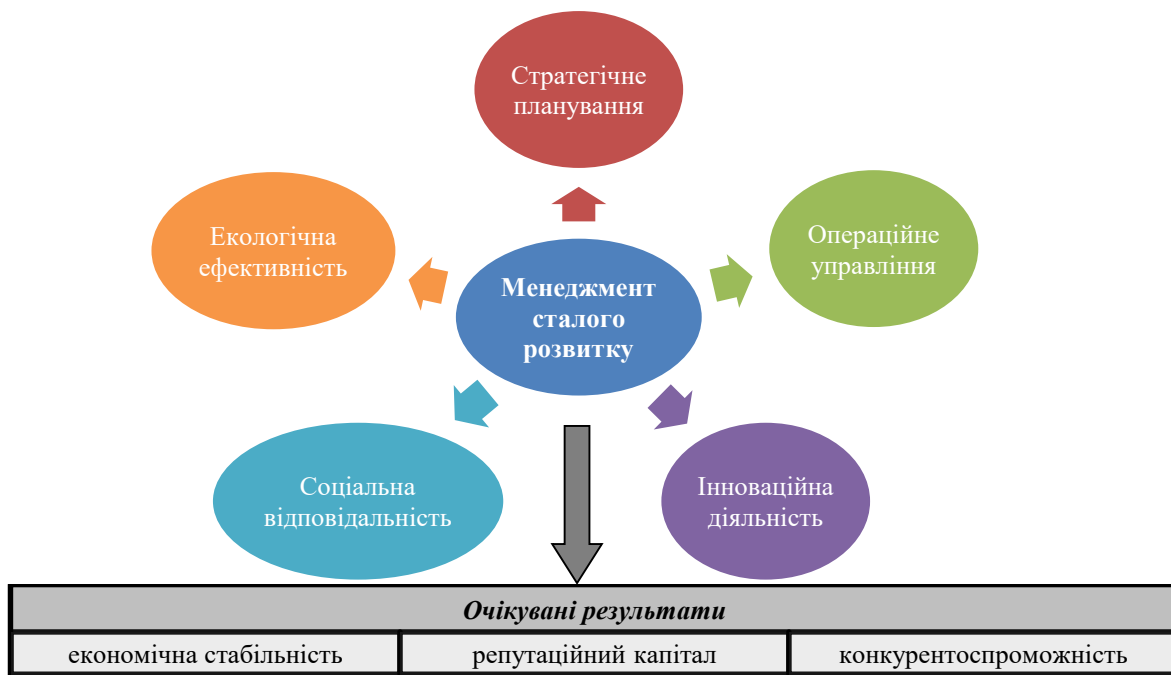
У моделі виокремлено чотири рівні: принципи сталого розвитку, підсистеми управління, інструменти менеджменту та очікувані результати. Такий підхід дозволяє розглядати сталий розвиток як інтегровану систему, у межах якої стратегічні, інноваційні, екологічні та соціально орієнтовані інструменти забезпечують узгоджене функціонування фінансової, виробничої, кадрової, маркетингової й інноваційної підсистем підприємства.

Проведені дослідження дають змогу зазначити, що впровадження стандартів ISO та принципів ESG сприяє переходу організацій від традиційної моделі управління до **інтегрованої системи сталого менеджменту**, у якій якість, екологічність, соціальна відповідальність і прозорість управління є взаємопов'язаними складовими стратегічного розвитку. Це створює передумови для підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення конкурентних позицій та формування довготривалих партнерських відносин зі стейкхолдерами.

На практиці впровадження інструментів менеджменту сталого розвитку передбачає використання стратегічних і операційних методів управління, які забезпечують баланс між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю [4; 6]. Стратегічні методи орієнтовані на формування довгострокових цілей, розробку політик сталого розвитку, інтеграцію принципів ESG у корпоративну стратегію, а також створення системи моніторингу та оцінки результатів за ключовими показниками сталості.

Операційні методи своєю чергою спрямовані на практичну реалізацію визначених стратегічних цілей через удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, оптимізацію використання ресурсів, запровадження систем екологічного менеджменту, управління якістю та соціальною відповідальністю. Вони охоплюють управління ланцюгами постачання, енергоефективність, цифровізацію управлінських процесів, розвиток корпоративної культури сталості та впровадження принципів «зеленої економіки».

Практична реалізація менеджменту сталого розвитку вимагає не лише теоретичного розуміння принципів сталості, а й системного підходу до їх інтеграції на всіх рівнях управління організацією – від стратегічного планування до щоденного операційного контролю, що забезпечує стійкість бізнесу та підвищує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі (рис. 2).



Довідка: розроблено авторами

Рис. 2. Практична модель менеджменту сталого розвитку організації

Рисунок 2 відображає приклад реалізації концепції сталого розвитку на рівні організації через інтеграцію основних управлінських напрямів. Представлена модель демонструє взаємозв'язок між стратегічним, операційним, інноваційним, соціальним та екологічним складниками менеджменту. Такий підхід дозволяє досягти балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Застосування цієї моделі на практиці сприяє підвищенню конкурентоспроможності, формуванню репутаційного капіталу за рахунок зміцнення довіри стейкхолдерів і позитивного іміджу організації та забезпеченню довгострокової стабільності організації.

Одним із найефективніших інструментів є Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників, що дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові результати діяльності підприємства у єдину логічну структуру управління [12]. Завдяки BSC організація може відстежувати досягнення стратегічних цілей у розрізі чотирьох ключових площин: фінансової стабільності, внутрішніх бізнес-процесів, розвитку персоналу та інновацій, а також задоволеності клієнтів і партнерів.

BSC сприяє побудові прозорої системи стратегічного контролю, де кожна ціль має чіткі показники, ініціативи та виконавців. У контексті сталого розвитку BSC може бути доповнена екологічними та соціальними індикаторами – Sustainability Balanced Scorecard, що забезпечує комплексну оцінку впливу організації на економіку, довкілля та суспільство [13].

Іншим практичним інструментом є управління за цілями (MBO) [14], що забезпечує узгодження індивідуальних, командних і корпоративних завдань через чітку систему планування, моніторингу та оцінювання результатів. MBO сприяє формуванню культури відповідальності, прозорості та залученості персоналу, коли кожен працівник розуміє свій внесок у реалізацію стратегії сталого розвитку. У сучасних умовах цей підхід поєднується з цифровими інструментами (OKR-системами, корпоративними дашбордами, ERP-модулями), що дозволяє в режимі реального часу оцінювати прогрес і коригувати управлінські рішення [14].

У сфері екологічного менеджменту ефективним є впровадження екологічного аудиту та системи управління життєвим циклом продукції (LCA) [15]. Екологічний аудит є інструментом контролю відповідності екологічних аспектів діяльності підприємства чинному законодавству, міжнародним стандартам (ISO 14001, ISO 14044) і принципам «зеленої економіки» [16]. LCA своєю чергою дозволяє оцінити вплив продукції або послуги на довкілля на всіх етапах – від видобутку сировини до утилізації. Використання цих методів дає змогу зменшити споживання ресурсів, мінімізувати відходи, скоротити викиди парникових газів і, як наслідок, підвищити екологічну ефективність виробництва.

Результативним висновком є те, що поєднання інструментів BSC, MBO та LCA створює синергійний ефект, коли стратегічне бачення, операційна ефективність і екологічна відповідальність взаємодіють у межах єдиної системи управління сталим розвитком. Це забезпечує організації довгострокову

конкурентну перевагу, покращує його репутацію та сприяє гармонійному поєднанню економічних, соціальних і екологічних пріоритетів.

Водночас соціальна складова сталого розвитку реалізується через програми корпоративної соціальної відповідальності, інвестиції в освіту, охорону праці, розвиток місцевих громад. У цьому контексті важливу роль відіграє stakeholder-менеджмент – система стратегічної взаємодії з ключовими стейкхолдерами, спрямована на узгодження їхніх інтересів із цілями організації та забезпечення довгострокової довіри й партнерства [17]. Така система ґрунтується на принципах прозорості, взаємної відповідальності, комунікаційної відкритості та орієнтації на спільну цінність.

Stakeholder-менеджмент передбачає ідентифікацію, аналіз, оцінювання впливу та рівня зацікавленості різних груп стейкхолдерів – власників, інвесторів, працівників, клієнтів, постачальників, місцевих громад, державних органів, ЗМІ, громадських організацій тощо. Для цього використовуються аналітичні інструменти, такі як матриця «вплив – зацікавленість», матриця залученості або карта стейкхолдерів, що дозволяють визначити пріоритетні напрями комунікацій і форми взаємодії [17].

У межах сталого розвитку stakeholder-менеджмент виконує функцію соціального регулятора, допомагаючи мінімізувати конфлікти інтересів і збалансувати економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами сприяє формуванню репутаційного капіталу, підвищенню легітимності бізнесу та створенню позитивного іміджу організації як відповідального учасника ринку. Крім того, сучасна практика stakeholder-менеджменту передбачає використання цифрових платформ комунікації, соціальних мереж і ESG-звітності, що забезпечують постійний зворотний зв'язок і підзвітність. Завдяки цьому організація може ефективніше інтегрувати очікування зацікавлених сторін у свої стратегії, посилювати соціальну лояльність і забезпечувати сталість бізнес-моделі навіть в умовах турбулентного середовища. Таким чином, stakeholder-менеджмент стає не лише інструментом комунікації, а ключовим елементом системи корпоративного управління, який забезпечує узгодженість інтересів, соціальну стабільність і підтримку стратегічних ініціатив сталого розвитку.

Застосування інструментів менеджменту сталого розвитку також передбачає активну цифровізацію управлінських процесів. Використання ERP-, CRM-, BI- та ESG-аналітичних платформ сьогодні є ключовою умовою ефективного управління сталим розвитком підприємства [18]. Зазначені системи забезпечують інтеграцію даних з усіх підрозділів організації, дозволяючи формувати цілісну картину економічної, соціальної та екологічної діяльності організації. Вони створюють основу для прийняття управлінських рішень на основі доказів, що істотно підвищує точність прогнозування, оперативність реагування та прозорість управлінських процесів.

ERP-системи забезпечують централізоване управління ресурсами підприємства – фінансами, запасами, виробництвом, персоналом – з урахуванням принципів ефективності та сталості [18]. Інтеграція ESG-метрик у модулі ERP дає змогу оцінювати не лише економічну результативність, а й екологічний слід і соціальний вплив.

CRM-системи підтримують управління взаємодією з клієнтами, дозволяючи аналізувати рівень задоволеності, відстежувати тенденції споживчої поведінки та формувати відповідальну маркетингову політику [18]. Це особливо важливо для сталих організацій, що орієнтуються на принципи довгострокових відносин, етичних продажів і соціальної довіри.

BI-платформи перетворюють великі обсяги даних на аналітичну інформацію, що використовується для стратегічного планування, контролю KPI, прогнозування ризиків і моделювання сценаріїв розвитку [19]. Вони дозволяють побачити взаємозв'язки між фінансовими, операційними, соціальними та екологічними показниками, створюючи основу для системного моніторингу сталого розвитку.

ESG-аналітичні платформи є сучасним інструментом управління корпоративною відповідальністю [18]. Вони забезпечують автоматизацію звітності відповідно до міжнародних стандартів (GRI, SASB, CSRD, TCFD), а також дозволяють у реальному часі відстежувати динаміку викидів, соціальні ініціативи, гендерний баланс, дотримання прав людини тощо.

У сукупності зазначені цифрові рішення формують єдину екосистему управління сталим розвитком, у якій управлінці отримують можливість контролювати не лише фінансові результати, а й соціально-екологічну ефективність. Це сприяє підвищенню рівня підзвітності, зниженню ризиків, поліпшенню інвестиційної привабливості та зміцненню довіри з боку стейкхолдерів і суспільства в цілому. На практичному рівні реалізація стратегії сталого розвитку потребує системного підходу до управління змінами. Менеджери мають не лише впроваджувати інновації, але й формувати корпоративну культуру сталості, що базується на принципах партнерства, довіри та соціальної справедливості.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасна концепція менеджменту сталого розвитку формується на основі інтеграції стратегічного, інноваційного, екологічного та соціально орієнтованого управління. Такий підхід передбачає перехід від традиційної моделі економічного зростання до багатовимірної системи управління, у центрі якої перебуває забезпечення довгострокової ефективності, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності організації.

Поєднання теоретичних принципів і практичних інструментів менеджменту створює основу для переходу підприємств до моделі сталого розвитку, що є безперервним процесом та вимагає стратегічного бачення, інноваційних підходів і лідерства.

Розроблені теоретична та практична моделі менеджменту сталого розвитку підтверджують доцільність інтеграції між підсистемами управління – фінансовою, кадровою, виробничою, маркетинговою та інноваційною. Це створює умови для виникнення синергійного ефекту, що проявляється у підвищенні результативності організації, зміцненні її ринкових позицій та розширенні соціального капіталу. Застосування системного підходу у поєднанні з цифровими інструментами управління забезпечує організаціям адаптивність, стійкість до зовнішніх ризиків і здатність до саморозвитку.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на удосконалення методології оцінювання рівня сталого розвитку організацій з урахуванням галузевої специфіки, рівня цифрової зрілості та ступеня впровадження принципів ESG. Перспективним напрямом є розроблення інтегрованих моделей сталого менеджменту, що базуються на поєднанні інструментів стратегічного, інноваційного та процесного управління, а також формування системи індикаторів, здатних комплексно оцінювати економічні, соціальні та екологічні результати діяльності.

Важливим завданням подальших досліджень є вивчення впливу цифрової трансформації на управлінські процеси у контексті сталого розвитку, розроблення механізмів ефективної взаємодії зі стейкхолдерами та удосконалення організаційно-економічних форм управління організаціями, що орієнтовані на принципи «зеленої» економіки. Особливу увагу варто приділити питанням підготовки управлінських кадрів нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах цифрової економіки та впроваджувати інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку.

Результативним висновком є те, що реалізація системи менеджменту сталого розвитку стає не лише умовою конкурентоспроможності організацій у глобальному середовищі, а й ключовим чинником формування відповідальної, інноваційно орієнтованої та екологічно свідомої моделі господарювання.

Список використаної літератури:

1. Цілі сталого розвитку та Україна / Кабінет Міністрів України. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>.
2. Скопенко Н.С. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах / Н.С. Скопенко, О.О. Козут // Ефективна економіка. – 2022. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869>.
3. Жарова Л. Інструментарій сталого менеджменту за умов загострення ризиків бізнес-середовища (на прикладі методології ESG) / Л.Жарова // Економіка та суспільство. – 2025. – № 77. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-93.
4. Надводнюк О.О. Теоретико-методичні аспекти управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств / О.О. Надводнюк // Економіка та управління АПК. – 2022. – № 2. – С. 124–136.
5. Коробка С.В. Стратегія сталого розвитку в управлінні організацією / С.В. Коробка // Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Економіка та управління. – 2024. – № 16. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-16-04-06.
6. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : курс лекцій / О.В. Кустовська // Економічна думка. – 2005. – 124 с.
7. Кифяк В. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації / В.Кифяк // Економіка та суспільство. – 2024. – № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-57.
8. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013.
9. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 14001:2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64015.
10. Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT) : ДСТУ ISO 26000:2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617.
11. Що таке концепція ESG? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://integralsolutions.pl/uk/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F-esg/>.
12. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc/>.
13. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://brainrain.com.ua/balanced-scorecard/>.
14. Управління з цілей (Management by Objectives) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://brainrain.com.ua/uk/management-by-objectives/>.
15. Оцінка життєвого циклу (Life cycle assessment – LCA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.maxzosim.com/otsinka-zhitteвого-tsiklu/>.
16. Екологічний аудит [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ecology.lviv.ua/ecoaudit>.
17. Санлайф К. Стейкхолдер-менеджмент: завдання та вплив / К.Санлайф [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/steykholder-menedzhment-zavdannia-ta-vplyv/.
18. Використання CRM та ERP систем для ефективності бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://inproject.org/vykorystannya-crm-ta-erp-system>.

19. Що таке BI-система? Як працює і для чого потрібна бізнесу Business Intelligence (BI) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://datawiz.io/uk/blog/what-is-bi-system-business-intelligence>.

References:

1. Kabinet Ministriv Ukrainy (2023), *Tsili staloho rozvytku ta Ukraina*, [Online], available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvytku-ta-ukrayina>
2. Skopenko, N.S. and Kohut, O.O. (2022), «Teoretychni ta praktychni aspekty zabezpechennia stiikoho rozvytku pidpriemstv v suchasnykh umovakh», *Efektivna ekonomika*, No. 1, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869>
3. Zharova, L. (2025), «Instrumentarii staloho menedzhmentu za umov zahostrennia ryzykiv biznes-seredovyscha (na prykladi metodolohii ESG)», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 77, doi: 10.32782/2524-0072/2025-77-93.
4. Nadvodniuk, O.O. (2022), «Teoretyko-metodychni aspekty upravlinnia stalym rozvytkom silskohospodarskykh pidpriemstv», *Ekonomika ta upravlinnia APK*, No. 2, pp. 124–136.
5. Korobka, S.V. (2024), «Stratehiia staloho rozvytku v upravlinni orhanizatsiiei», *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya. Ekonomika ta upravlinnia*, No. 16, doi: 10.54929/2786-5738-2024-16-04-06.
6. Kustovska, O.V. (2005), «Metodolohiia systemnoho pidkhotu ta naukovykh doslidzhen: kurs lektsii», *Ekonomichna dumka*, 124 p.
7. Kyfiak, V. (2024), «Stratehii innovatsiinoho staloho rozvytku biznesu: model realizatsii», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 59, doi: 10.32782/2524-0072/2024-59-57.
8. DSTU ISO 9001:2015 *Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy (ISO 9001:2015, IDT)*, [Online], available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013
9. DSTU ISO 14001:2015 *Systemy ekolohichnoho upravlinnia. Vymohy ta nastanovy shchodo zastosovuvannia (ISO 14001:2015, IDT)*, [Online], available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64015
10. DSTU ISO 26000:2019 *Nastanovy shchodo sotsialnoi vidpovidalnosti (ISO 26000:2010, IDT)*, [Online], available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617
11. «Shcho take kontseptsii ESG?», [Online], available at: <https://integralsolutions.pl/uk/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F-esg/>
12. «Zbalansovana systema pokaznykiv (Balanced Scorecard – BSC)», [Online], available at: <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc/>
13. «Systema zbalansovanykh pokaznykiv (Balanced Scorecard)», [Online], available at: <https://brainrain.com.ua/balanced-scorecard/>
14. «Upravlinnia z tsilei (Management by Objectives)», [Online], available at: <https://brainrain.com.ua/uk/management-by-objectives/>
15. «Otsinka zhyttievoho tsyклу (Life cycle assessment – LCA)», [Online], available at: <https://www.maxzosim.com/otsinka-zhittevo-go-tsiklu/>
16. «Ekolohichniy audyt», [Online], available at: <https://www.ecology.lviv.ua/ecoaudit>
17. Sanlaif, K., «Steikholder-menedzhment: zavdannia ta vplyv», [Online], available at: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/steikholder-menedzhment-zavdannia-ta-vplyv/
18. «Vykorystannia CRM ta ERP system dlia efektyvnosti biznesu», [Online], available at: <https://inproject.org/vykorystannia-crm-ta-erp-system>
19. «Shcho take BI-systema? Yak pratsiuie i dlia choho potrebna biznesu Business Intelligence (BI)», [Online], available at: <https://datawiz.io/uk/blog/what-is-bi-system-business-intelligence>

Красностанова Наталія Едуардівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0003-2151-3633>.

Наукові інтереси:

- організаційно-економічні аспекти сталого розвитку підприємства;
 - забезпечення національної економічної безпеки у контексті сталого розвитку;
 - цілі сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення та підвищення рівня національної безпеки.
- E-mail: n.e.krasnostanova@gmail.com.

Комаровський Іван Вікторович – доктор філософії зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0001-5750-5374>.

Наукові інтереси:

- управління проєктами в інноваційно орієнтованих організаціях у контексті сталого розвитку;
- соціально-економічна відповідальність у системі бізнес-менеджменту організації;
- ціннісно орієнтований підхід до стратегічного управління персоналом.

E-mail: komarovskiy.i.v@op.edu.ua.

Krasnostanova N.E., Komarovskiy I.V.

Theoretical and practical issues of applying management tools to ensure sustainable development of an organization

In the context of increasing global environmental, social, and economic challenges, the issue of ensuring sustainable development of organizations is becoming particularly important. The use of modern management tools not only improves management efficiency, but also integrates the principles of responsibility and long-term sustainability into the strategic and operational processes of an enterprise. That is why the study of the theoretical and practical aspects of the application of such tools is relevant and timely. The purpose of the study is to summarize theoretical approaches and justify practical management tools aimed at ensuring the sustainable development of an organization in the context of dynamic changes in the external environment, digital transformation, and increased requirements for environmental and social responsibility of business.

The theoretical model of sustainable development management recommended in the work allows us to interpret sustainable development as an integrated system in which strategic, innovative, environmental, and socially oriented tools ensure the coordinated interaction of the financial, production, human resources, marketing, and innovation subsystems of the enterprise.

The practical model of sustainable development management presented in the work reflects the integration of strategic, operational, innovative, social, and environmental aspects of management, which ensures the coordination of economic results with social responsibility and compliance with environmental standards.

The authors argue that the use of sustainable development management tools requires the active introduction of digital technologies into management processes. The use of ERP, CRM, BI, and ESG analytical platforms ensures the coordinated integration of information between all departments, forming a comprehensive picture of the economic, social, and environmental results of the organization's activities.

Keywords: environmental; management; model; social; sustainable development; digitalization; stakeholder-management.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025.