

**Немашкало Каріна Ромеовна**,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри менеджменту та бізнесу, Харківського  
Національного Економічного Університету імені  
Семена Кузнеця

**Хахалев Дмитро Олександрович**,  
кандидат економічних наук, начальник  
Департаменту податкового контролю  
стратегічних активів ТОВ «ТАС ЕССЕТ  
МЕНЕДЖМЕНТ»

**Мануйлов Олексій Вікторович**,  
аспірант кафедри економічної кібернетики та  
управління економічною безпекою,  
Харківський національний університет  
радіоелектроніки

**Nemashkalo Karina**,  
Candidate of Science (in Economics), Associate  
Professor, Simon Kuznets Kharkiv National  
University of Economics,  
<https://orcid.org/0000-0002-8614-750X>

**Khakhaliev Dmytro**,  
Candidate of Science (in Economics) the  
tax department of strategic assets,  
<https://orcid.org/0009-0007-4861-3550>

**Manuilov Oleksii**,  
Postgraduate Student of the Department of Economic  
Cybernetics and Management of Economic Security,  
Kharkiv National University of Radio Electronics,  
<https://orcid.org/0009-0005-3537-666X>

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ METHODOLOGICAL APPROACHES TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Немашкало К. Р., Хахалев Д. О., Мануйлов О. В.  
Методологічні підходи до управління сталим  
розвитком підприємства в умовах нестабільності.  
*Український журнал прикладної економіки та  
техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 365 – 371.

Nemashkalo K., Khakhaliev D., Manuilov O.  
Methodological approaches to sustainable deve-  
lopment management of enterprises in conditions of  
instability. *Ukrainian Journal of Applied Economics  
and Technology*. 2024. Volume 9. № 1, pp. 365 – 371.

*У статті розглянуто основні методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємств в умовах нестабільності. Охарактеризовано інтегрований, ризик-орієнтований, інноваційний та управлінський підходи, їхні переваги та недоліки. Інтегрований підхід забезпечує врахування взаємозв'язків між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємства, але його реалізація є складною та витратною. Ризик-орієнтований підхід дозволяє гнучко реагувати на загрози, але супроводжується високою невизначеністю та витратами на аналіз ризиків. Інноваційний підхід сприяє ефективному використанню ресурсів та зниженню відходів, проте потребує значних фінансових вкладень і тривалого часу на впровадження. Управлінський підхід акцентує увагу на залученні керівництва та персоналу до прийняття рішень, але може зустрічати опір змінам і вимагати додаткових зусиль для координації. Проаналізовано можливості інтеграції цих підходів для досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю.*

**Ключові слова:** сталий розвиток, управління змінами, соціальна відповідальність, економічна стійкість, інновації, корпоративна соціальна відповідальність (CSR), глобальні трансформаційні процеси, адаптація до змін.

*This article examines methodological approaches to managing the sustainable development of enterprises under conditions of instability, highlighting the growing unpredictability of economic, social, and environmental factors impacting businesses. An integrated approach to management is characterized by considering the interconnections between economic, social, and environmental aspects of enterprise activities. This approach aims to mitigate adverse environmental and societal impacts while ensuring economic success. Its advantages include reducing negative factors, promoting stable development, and gaining reputational benefits. The risk-oriented approach identifies, assesses, and manages enterprise activity risks. This approach's strengths include flexibility and adaptability to changing external conditions, enhancing competitiveness, and preventing losses. The innovative approach emphasizes the development of new technologies, products, and processes. The managerial approach involves the active participation of management and staff in decision-making processes related to sustainable development. Essential aspects of this approach include employee engagement, conscious leadership, and fostering a corporate culture oriented toward sustainability. The benefits include increased employee motivation and involvement, support from leadership, and the development of a relevant corporate culture. An analysis of the potential for integrating these approaches reveals opportunities for achieving a balance between economic efficiency, social responsibility, and environmental sustainability. In conclusion, the proposed strategies consider all aspects of sustainable development and provide a comprehensive approach to managing enterprises under conditions of instability. These strategies aim to integrate economic, social, and environmental goals, proactive risk management, fostering innovation, engaging personnel, leveraging digital technologies, and developing strategic partnerships.*

**Keywords:** sustainable development, change management, social responsibility, economic sustainability, innovation, corporate social responsibility (CSR), global transformational processes, adaptation to changes.

### Вступ

Управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності є однією з найактуальніших проблем сучасного бізнесу. Глобалізація, економічні кризи, екологічні катастрофи, швидкий розвиток технологій і соціальні зміни створюють складне і непередбачуване середовище для функціонування підприємств. У таких умовах традиційні методи управління часто виявляються недостатньо

---

ефективними, що вимагає розробки та впровадження нових методологічних підходів.

Основною проблемою є необхідність забезпечення довгострокового стійкого розвитку підприємства, що включає економічну, екологічну та соціальну складові. Це завдання ускладнюється непередбачуваністю зовнішніх чинників, які можуть істотно впливати на діяльність підприємства. У таких умовах підприємства змушені постійно адаптуватися до змін, що потребує гнучких та інноваційних управлінських рішень. Крім того, існує проблема інтеграції принципів сталого розвитку в стратегію та операційну діяльність підприємства. Це включає необхідність впровадження інноваційних технологій, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, ефективне управління ресурсами та ризиками. Важливо також забезпечити участь усіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, постачальників, інвесторів та громаду, у процесі прийняття рішень, що впливають на стале функціонування підприємства.

Ураховуючи зазначене вище, стає очевидним, що для ефективного управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності необхідні нові методологічні підходи, що дозволять гнучко реагувати на зміни, мінімізувати ризики та максимально використовувати можливості, які виникають у кризових ситуаціях. Вирішення цієї проблеми є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці питання забезпечення сталого розвитку присвячено багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених і дослідників, серед яких варто виділити О. В. Добриніна, В. А. Мартиненка, І. П. Кравченка, О. М. Діденка, В. П. Семенова, О. В. Бондаренка, Л. Г. Петренка, А. І. Червінську, С. П. Левченка, С. М. Козловського, Л. Г. Мельника та ін.

У цьому контексті особливої уваги заслуговують методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності, які дозволяють забезпечити ефективність і стійкість підприємств. Дослідження з цієї тематики вітчизняних науковців, таких як О. В. Добринін, В. А. Мартиненко, І. П. Кравченко, О. М. Діденко, В. П. Семенов та інші, роблять вагомий внесок у розвиток теорії та практики сталого розвитку.

У зв'язку з тим, що сучасна економічна система проймає глибокі трансформаційні процеси, спрямовані на адаптацію економічних відносин для забезпечення їх стабільності в умовах негативного впливу пандемії COVID-19, яка призвела до збитків у світовому економічному розвитку, набуває все більшого значення подальше дослідження аспектів сталого розвитку суб'єктів господарювання. Це дослідження необхідне для розробки нових механізмів, які відповідають сучасним викликам і спрямовані на забезпечення довгострокової стійкості та успішності економічної діяльності підприємств.

Зокрема, О. В. Добринін [2] наголошує на необхідності збалансованого управління природними, економічними та соціальними системами для забезпечення довгострокового добробуту та якості життя. В. А. Мартиненко [3] розглядає процес управління сталим розвитком підприємства, враховуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти для досягнення довготривалої стабільності та ефективності діяльності. І. П. Кравченко [4] акцентує увагу на інтеграції економічного зростання, соціального розвитку та охорони навколишнього середовища для забезпечення стійкого розвитку суспільства.

Таким чином, враховуючи сучасні виклики та глобальні трансформаційні процеси, подальше дослідження методологічних підходів до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності є надзвичайно актуальним і важливим для розробки ефективних стратегій і механізмів забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

### **Формулювання цілей статті**

Мета статті полягає у вивченні та аналізі методологічних підходів до управління сталим розвитком підприємств в умовах нестабільності. Основний акцент буде зроблено на ідентифікацію стратегій, інструментів та практик, що дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до змінюваних умов і забезпечувати тривалу економічну, соціальну та екологічну стійкість.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Управління сталим розвитком підприємств є важливим аспектом сучасного бізнесу, особливо в умовах нестабільності, коли економічні, соціальні, екологічні та технологічні зміни вимагають від компаній адаптації та вдосконалення своїх стратегій. Нестабільність може виникати з різних причин, таких як глобальні кризи, зміни в законодавстві, технологічні зрушення або зміна у споживацьких прагненнях. У цьому контексті управління сталим розвитком стає ключовим фактором для забезпечення тривалої успішності підприємств.

Сталий розвиток підприємства – це стратегічний підхід до управління, спрямований на забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності організації. Цей підхід передбачає використання ресурсів та проведення бізнес-практик таким чином, щоб забезпечити поточні потреби без ушкодження здатності майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. У табл. 1 представлено різні погляди до визначення поняття «сталий розвиток».

Сталість управління означає, що підприємство враховує весь життєвий цикл своїх діяльностей – від виробництва і споживання до відновлення ресурсів та зменшення впливу на довкілля. Важливими аспектами є ефективне використання енергії та ресурсів, мінімізація відходів і викидів, розвиток інноваційних технологій з низьким вуглецевим викидом, а також збалансоване відношення із зацікавленими сторонами.

Крім цього, сталий розвиток означає інвестиції в людський капітал та соціальні ініціативи, що

сприяють покращенню якості життя працівників і місцевих спільнот, а також підтримці економічної стабільності в умовах змінюваного соціального й економічного середовища.

**Таблиця 1. Визначення терміну «сталий розвиток»**

№	Автор визначення	Визначення терміну «сталий розвиток»
1	Брундтланд Г. Х. [1]	Сталый розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.
2	Добринін О. В. [2]	Сталый розвиток – це концепція, що передбачає збалансоване управління природними, економічними та соціальними системами для забезпечення довгострокового добробуту та якості життя.
3	Мартиненко В. А. [3]	Сталый розвиток підприємства – це процес управління, що враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти для досягнення довготривалої стабільності та ефективності діяльності.
4	Кравченко І. П. [4]	Сталый розвиток – це інтеграція економічного зростання, соціального розвитку та охорони навколишнього середовища для забезпечення стійкого розвитку суспільства.
5	Діденко О. М. [5]	Сталый розвиток – це стратегічний підхід до управління підприємством, що забезпечує баланс між економічними, екологічними та соціальними цілями.
6	Семенов В. П. [6]	Сталый розвиток – це системний підхід до розвитку підприємства, що включає раціональне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності.
7	Бондаренко О. В. [7]	Сталый розвиток – це процес вдосконалення управління підприємством, який спрямований на досягнення економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної справедливості.
8	Петренко Л. Г. [8]	Сталый розвиток – це концепція, що поєднує економічну ефективність, екологічну стійкість та соціальну відповідальність для забезпечення гармонійного розвитку суспільства.
9	Червінська А. І. [9]	Сталый розвиток – це інтеграція економічних, екологічних і соціальних аспектів управління для досягнення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.
10	Левченко С. П. [10]	Сталый розвиток – це процес гармонізації економічного зростання, соціального добробуту та охорони довкілля з метою забезпечення стабільного майбутнього.
11	Козловський С. М. [11]	Сталый розвиток – це підхід до управління підприємством, що передбачає раціональне використання ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності.
12	Мельник Л. Г. [12]	Сталый розвиток – це стратегія управління підприємством, що базується на принципах екологічної безпеки, економічної ефективності та соціальної справедливості.

Отже, автором пропонується таке визначення поняття: сталый розвиток підприємства – це не лише стратегія управління, але й філософія, що враховує інтереси всіх зацікавлених сторін, забезпечуючи довгострокову успішність і відповідальне відношення до ресурсів і довкілля.

Основним завданням управління сталим розвитком є збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей організації з урахуванням поточних потреб і майбутніх викликів. Сталый розвиток передбачає не лише досягнення фінансової прибутковості, а й мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та підтримку соціальної відповідальності.

Успішне впровадження стратегій сталого розвитку в умовах нестабільності вимагає комплексного підходу та систематичного аналізу зовнішнього середовища. Організації повинні розглядати ризики і можливості, що впливають із змін, та адаптувати свої бізнес-процеси відповідно до нових умов. Важливою складовою є управління змінами в організації, що передбачає гнучкість і здатність до швидкого реагування на зміни в економічному та соціокультурному оточенні.

Стратегії сталого розвитку включають в себе впровадження енергоефективних технологій, зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, використання відновлюваних джерел енергії та підтримку соціально відповідальних ініціатив. Водночас важливо враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін – від акціонерів до співробітників та місцевих спільнот.

Одним із визнаних підходів є інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності (CSR) в стратегічне управління. Підприємства, що враховують соціальні та екологічні аспекти в своїй діяльності, не лише зменшують негативний вплив на середовище, але й зміцнюють свою репутацію серед споживачів й інвесторів. Важливою складовою успішного управління сталим розвитком є постійне вдосконалення та оцінка результативності впроваджених ініціатив. Систематичний моніторинг екологічних і соціальних показників дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до нових умов і досягати більшої конкурентоспроможності на ринку.

Управління сталим розвитком вимагає систематичного підходу до забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними вимогами. В умовах нестабільності цей баланс стає ще складнішим через несподівані зміни в ринкових умовах, законодавчих нормах і споживчих уподобаннях. Загалом управління сталим розвитком в умовах нестабільності вимагає від підприємств гнучкості, інноваційності та глибокого розуміння взаємозв'язків між економічними, соціальними й екологічними аспектами діяльності. Це покликано не лише забезпечити успішність сьогодення, але й створити стійкі умови для майбутнього розвитку і процвітання. У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації економічної діяльності підприємства стикаються з необхідністю постійно адаптуватися до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища. У цьому контексті значущість застосування ефективних методологічних підходів до управління сталим розвитком підприємств набуває особливого значення. Основні методологічні підходи до управління сталим розвитком включають інтегрований, ризик-орієнтований, інноваційний та управлінський підходи. Розглянемо кожен з цих підходів більш докладно.

Інтегрований підхід до управління. Інтегрований підхід до управління передбачає врахування взаємозв'язків між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємства. Цей підхід базується на концепції трьох основ сталого розвитку: економічної, соціальної та екологічної. Основна ідея полягає в тому, що ці аспекти не повинні розглядатися ізольовано, оскільки вони взаємозалежні і взаємопов'язані (табл. 2).

**Таблиця 2. Переваги та недоліки інтегрованого підходу до управління.**

Переваги підходу	Недоліки підходу
Зниження негативного впливу: інтеграція економічних, соціальних та екологічних компонентів дозволяє зменшити вплив негативних факторів на довкілля та суспільство.	Складність реалізації: врахування взаємозв'язків між економічними, соціальними та екологічними аспектами вимагає значних зусиль та ресурсів. Це може бути складним завданням для підприємств (особливо для малого та середнього бізнесу).
Стабільний розвиток: забезпечує баланс між короткостроковими економічними вигодами та довгостроковими екологічними і соціальними цілями.	Конфлікт інтересів: балансування між трьома основними аспектами сталого розвитку може призводити до конфліктів інтересів. Наприклад, економічні цілі можуть суперечити екологічним чи соціальним зобов'язанням.
Репутаційні вигоди: підприємства, що активно впроваджують інтегрований підхід, можуть отримати позитивний імідж, що сприяє залученню інвестицій і підтримці з боку споживачів	Високі витрати: впровадження інтегрованого підходу може вимагати значних фінансових вкладень у технології, процеси та управлінські практики, що можуть бути неприйнятними для деяких підприємств.

Інтегрований підхід до управління, що включає узгодження різних функцій і процесів в єдину цілісну систему, стає все більш популярним серед сучасних підприємств. Він дозволяє компаніям підвищити ефективність, покращити координацію і забезпечити гнучкість у відповідь на зміни ринку. Розглянемо декілька прикладів підприємств, які успішно застосовують інтегрований підхід до управління. Procter & Gamble є однією з найбільших у світі компаній з виробництва споживчих товарів. P&G використовує інтегрований підхід до управління, щоб забезпечити узгодженість у всіх аспектах своєї діяльності – від досліджень і розробок до маркетингу та дистрибуції. Компанія впроваджує системи управління ресурсами підприємства (ERP) для об'єднання даних та процесів з різних підрозділів, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та швидко адаптуватися до змін ринку. Siemens, міжнародний гігант у сфері інженерії та технологій, що використовує інтегрований підхід до управління для узгодження своїх глобальних операцій. Компанія впроваджує цифрові платформи та інструменти для управління проектами, виробництвом та обслуговуванням, що дозволяє забезпечити ефективну співпрацю між різними відділами та регіонами. Інтеграція IT-систем та бізнес-процесів допомагає Siemens швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів. Відома своєю системою виробництва Toyota Production System (TPS), компанія Toyota є прикладом підприємства, що використовує інтегрований підхід до управління для оптимізації виробничих процесів. TPS включає методи «точно вчасно» (Just-in-Time) та «кайдзен» (постійне вдосконалення), які забезпечують ефективне використання ресурсів і мінімізацію витрат. Інтеграція усіх ланок виробничого ланцюжка дозволяє Toyota підтримувати високу якість продукції та задовольняти потреби клієнтів. Unilever, міжнародна компанія з виробництва споживчих товарів, використовує інтегрований підхід до управління для забезпечення стійкості та ефективності своїх операцій. Компанія впроваджує інтегрований системи управління ланцюгом постачання, що дозволяють координувати діяльність від постачальників до кінцевих споживачів. Це допомагає Unilever зменшити витрати, покращити контроль за якістю продукції та забезпечити відповідність вимогам ринку. Ці приклади ілюструють, як різні підприємства використовують інтегрований підхід до управління для оптимізації своїх процесів, підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Інтеграція функцій і систем дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін, забезпечувати високу якість продукції та послуг і задовольняти потреби своїх клієнтів.

Ризик-орієнтований підхід. Ризик-орієнтований підхід базується на виявленні, оцінці та управлінні ризиками, які можуть впливати на діяльність підприємства. Цей підхід передбачає не тільки ідентифікацію потенційних загроз, але й пошук можливостей, які можуть виникнути в результаті змін умов діяльності (табл. 3).

**Таблиця 3. Переваги та недоліки ризик-орієнтованого підходу**

Переваги підходу	Недоліки підходу
Гнучкість та адаптивність: допомагає підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.	Висока невизначеність: ризик-орієнтований підхід базується на прогнозуванні можливих ризиків, що завжди супроводжується високим рівнем невизначеності.
Підвищення конкурентоспроможності: аналіз ризиків дозволяє вчасно реагувати на загрози та використовувати можливості для підвищення конкурентних переваг.	Суб'єктивність оцінок: оцінка ризиків часто залежить від суб'єктивних думок експертів, що може призвести до неточних результатів.
Запобігання втратам: зниження ймовірності настання негативних подій, що можуть призвести до фінансових втрат.	Витрати на аналіз: проведення регулярних аналізів ризиків та впровадження заходів для їх зниження потребує додаткових ресурсів та часу.

Ризик-орієнтований підхід до управління все частіше використовується підприємствами для ідентифікації, оцінки та управління ризиками, що можуть впливати на їх діяльність. Такий підхід допомагає компаніям мінімізувати потенційні загрози та забезпечити стійкість і стабільність. Нижче наведено приклади підприємств, які успішно впровадили ризик-орієнтований підхід до управління. Royal

Dutch Shell, міжнародна нафтова компанія, застосовує ризик-орієнтований підхід для управління ризиками, пов'язаними з видобутком, виробництвом та транспортуванням енергоресурсів. Shell впроваджує передові технології та процеси для оцінки екологічних, безпекових та фінансових ризиків. Компанія використовує аналіз ризиків для прийняття рішень щодо інвестицій у нові проекти, забезпечення безпеки працівників та мінімізації впливу на навколишнє середовище. Airbus, один з провідних виробників авіаційної техніки, впроваджує ризик-орієнтований підхід для управління ризиками, пов'язаними з розробкою, виробництвом та експлуатацією літаків. Компанія здійснює постійний моніторинг ризиків на всіх етапах виробничого циклу, використовуючи системи управління якістю та безпекою. Airbus також проводить регулярні аудити та інспекції для виявлення потенційних загроз і розробки заходів щодо їх усунення. Pfizer, одна з найбільших фармацевтичних компаній у світі, використовує ризик-орієнтований підхід для управління ризиками, пов'язаними з дослідженнями, розробкою та виробництвом лікарських препаратів. Компанія впроваджує суворі протоколи для оцінки ризиків на всіх етапах життєвого циклу продуктів (від клінічних випробувань до масового виробництва). Pfizer також використовує аналіз ризиків для забезпечення відповідності регуляторним вимогам та гарантування безпеки пацієнтів. Google, одна з найбільших технологічних компаній, застосовує ризик-орієнтований підхід для управління інформаційною безпекою та конфіденційністю даних. Компанія впроваджує комплексні заходи для виявлення та запобігання кіберзагрозам, включаючи аналіз великих обсягів даних, використання штучного інтелекту та машинного навчання. Google постійно оновлює свої системи безпеки та проводить тренінги для співробітників з метою мінімізації ризиків, пов'язаних з витоком даних та кібер-атаками.

Ці приклади показують, як ризик-орієнтований підхід допомагає підприємствам різних галузей ефективно управляти потенційними загрозами та забезпечувати стійкість своєї діяльності. Використання цього підходу сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, підвищенню безпеки та стабільності, а також збереженню конкурентоспроможності на ринку.

Інноваційний підхід. Інноваційний підхід акцентує увагу на розвиток нових технологій, продуктів і процесів як ключовий аспект сталого розвитку. Інновації є двигуном прогресу, що сприяє ефективному використанню ресурсів, зниженню відходів та підвищенню економічної ефективності підприємства (табл. 4).

**Таблиця 4. Переваги та недоліки інноваційного підходу**

Переваги підходу	Недоліки підходу
Ефективне використання ресурсів: сприяє раціональному використанню природних ресурсів та енергії.	Високі фінансові витрати: інвестиції в дослідження та розробку нових технологій і продуктів можуть бути дуже дорогими, особливо для малих підприємств.
Зниження відходів: розробка нових технологій та процесів дозволяє зменшити обсяги відходів і забруднення.	Ризик невдачі: не всі інновації успішні. Високий рівень невдач серед інноваційних проектів може призвести до значних фінансових втрат.
Підвищення економічної ефективності: інноваційні продукти та процеси забезпечують конкурентні переваги та сприяють зростанню доходів.	Тривалий час впровадження: розробка та впровадження інноваційних рішень може займати багато часу, що може бути неприйнятним в умовах швидко змінюваного ринку.

Інноваційний підхід стає вирішальним фактором для успіху сучасних підприємств. Використання новітніх технологій, креативних рішень і постійного вдосконалення процесів дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та задовольняти потреби споживачів. Розглянемо кілька прикладів підприємств, які активно використовують інноваційний підхід. Tesla є одним із найяскравіших прикладів підприємства, яке використовує інноваційний підхід у своїй діяльності. Компанія під керівництвом Ілона Маска постійно впроваджує нові технології у виробництво електромобілів, батарей та сонячних панелей. Tesla інвестує значні кошти у дослідження та розробки, що дозволяє їй залишатися лідером у галузі екологічно чистих транспортних засобів. Наприклад, розробка автопілота та вдосконалення технології зарядки електромобілів стали важливими інноваціями, які привернули увагу глобального ринку. Amazon, гігант електронної комерції, відомий своїм інноваційним підходом до бізнесу. Компанія впровадила численні технологічні рішення для покращення обслуговування клієнтів, включаючи використання штучного інтелекту для рекомендацій, дронів для доставки товарів і роботизованих систем у своїх складах. Крім того, Amazon Web Services (AWS) пропонує хмарні послуги, які стали основою для багатьох інноваційних стартапів та великих підприємств у всьому світу. Apple є ще одним прикладом компанії, яка використовує інноваційний підхід. Під керівництвом Стіва Джобса компанія розробила продукти, які змінили світ (iPhone, iPad і MacBook). Apple постійно інвестує у дослідження та розробки, що дозволяє їй випускати передові продукти і програмне забезпечення. Інноваційний підхід Apple включає не лише технічні досягнення, але й унікальний дизайн та маркетингові стратегії, що дозволяють їй утримувати лідерські позиції на ринку. Google, один із провідних технологічних гігантів, активно впроваджує інноваційні рішення у свої продукти та послуги. Компанія розробляє передові алгоритми для свого пошукового двигуна, використовує штучний інтелект у проєктах Google Assistant і Google Photos та інвестує у різноманітні експериментальні проєкти через свій інкубатор Google X. Приклади включають розробку автономних автомобілів Waymo та проєкти в галузі охорони здоров'я. SpaceX, компанія, заснована Ілоном Маском, використовує інноваційний підхід для революції в космічній індустрії. Вона розробила багаторазові ракети, що значно зменшують вартість космічних польотів, і планує колонізацію Марсу. Інноваційний підхід SpaceX включає використання передових матеріалів, новітніх технологій і

методів проектування, що дозволяє компанії досягати амбітних цілей і ставати лідером у галузі космічних досліджень. Ці приклади показують, як інноваційний підхід допомагає підприємствам досягати успіху в різних галузях, підвищуючи ефективність, задовольняючи потреби клієнтів та відкриваючи нові ринки. Інновації стали ключовим елементом стратегії багатьох провідних компаній, дозволяючи їм залишатися конкурентоспроможними і адаптуватися до швидко мінливого світу.

Управлінський підхід. Управлінський підхід передбачає активну участь керівництва та персоналу підприємства у процесі прийняття рішень з питань сталого розвитку. Важливим елементом цього підходу є формування корпоративної культури, яка сприяє досягненню цілей сталого розвитку (табл. 5).

**Таблиця 5. Переваги та недоліки управлінського підходу**

Переваги підходу	Недоліки підходу
Залучення персоналу: активна участь працівників у процесі прийняття рішень підвищує їх мотивацію та залученість.	Опір змінам: залучення усіх рівнів персоналу до процесу прийняття рішень може зустрічати опір, особливо з боку працівників, які не готові до змін.
Свідоме керівництво: підтримка з боку керівництва сприяє успішній реалізації стратегій сталого розвитку.	Потреба в значних управлінських зусиллях: реалізація управлінського підходу вимагає значних зусиль з боку керівництва для координації та мотивації персоналу.
Корпоративна культура: формування культури, орієнтованої на сталий розвиток, забезпечує довгостроковий успіх підприємства.	Ризик формального підходу: є ризик, що управлінський підхід буде сприйматися як формальність, без справжньої залученості працівників до процесу сталого розвитку.

Управлінський підхід до ведення бізнесу включає різноманітні стратегії та методи, спрямовані на підвищення ефективності організації, оптимізацію ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Багато провідних підприємств використовують різні управлінські підходи, щоб залишатися конкурентоспроможними й успішними. Нижче наведені приклади таких компаній. IBM використовує управлінський підхід, зосереджений на бізнес-аналітиці та управлінні знаннями. Компанія активно впроваджує технології штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великих обсягів даних, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. IBM також застосовує методи управління проектами, такі як Agile і Scrum, для швидкої та ефективної реалізації IT-проектів. Microsoft використовує стратегічний управлінський підхід, орієнтований на розвиток програмного забезпечення та хмарних технологій. Компанія впроваджує методології DevOps та Agile для забезпечення гнучкості та швидкості розробки продуктів. Microsoft також активно інвестує у навчання та розвиток своїх працівників, підтримуючи культуру постійного вдосконалення та інновацій. Southwest Airlines застосовує управлінський підхід, орієнтований на низькі витрати та високу ефективність. Компанія використовує модель лоукостера, що включає оптимізацію операційних процесів, використання одного типу літаків та мінімізацію додаткових послуг. Це дозволяє Southwest Airlines забезпечувати низькі ціни на квитки та високий рівень задоволеності клієнтів. IBM використовує управлінський підхід, який зосереджений на бізнес-аналітиці та управлінні знаннями. Компанія активно впроваджує технології штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великих обсягів даних, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. IBM також застосовує методи управління проектами, такі як Agile і Scrum, для швидкої та ефективної реалізації IT-проектів. Ці приклади демонструють, як різні підприємства використовують управлінські підходи для досягнення своїх стратегічних цілей. Використання ефективних методів управління допомагає компаніям підвищувати продуктивність, зменшувати витрати, забезпечувати високу якість продукції та послуг, а також залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Основні методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємств – інтегрований, ризик-орієнтований, інноваційний та управлінський підходи – є важливими інструментами, що сприяють досягненню балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Незважаючи на значні переваги, кожен з методологічних підходів до управління сталим розвитком підприємств має свої недоліки, які можуть ускладнити їх впровадження та ефективне використання. Усвідомлення цих недоліків дозволяє підприємствам більш обґрунтовано підходити до вибору підходу та розробки стратегії сталого розвитку, враховуючи специфіку своєї діяльності, доступні ресурси та умови зовнішнього середовища. Їхнє ефективне впровадження дозволяє підприємствам забезпечити стабільний розвиток, підвищити конкурентоспроможність та зменшити негативний вплив на довкілля. Успіх у цій сфері залежить від здатності підприємства інтегрувати ці підходи у свою стратегію та операційну діяльність, що вимагає свідомого керівництва, активної участі персоналу та готовності до змін. Успіх у цій сфері залежить від здатності підприємства інтегрувати ці підходи у свою стратегію та операційну діяльність, враховуючи специфіку своєї діяльності, доступні ресурси та умови зовнішнього середовища. Лише комплексний підхід, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти, дозволить підприємствам забезпечити стабільний розвиток, підвищити конкурентоспроможність та зменшити негативний вплив на довкілля.

### **Література**

1. Брундтланд Г.Х. Наше спільне майбутнє: доклад Міжнародної комісії з навколишнього середовища та розвитку. Оксфорд: Oxford University Press, 1987.

2. Добринін О.В. Концепція сталого розвитку в сучасному менеджменті. *Журнал економічних досліджень*. 2019. № 2. С. 45-49.
3. Мартиненко В.А. Управління сталим розвитком підприємства: методологічні підходи та практичні аспекти. *Вісник економічної науки України*. 2020. №3. С. 75-79.
4. Кравченко І.П. Сталій розвиток: економічний, соціальний та екологічний виміри. *Економіка та управління*. 2018. № 5. С. 12-16.
5. Діденко О.М. Стратегічне управління сталим розвитком підприємств. *Економіка підприємства: теорія та практика*. 2017. Випуск 20. С. 23-27.
6. Семенов В.П. Системний підхід до управління сталим розвитком підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2021. № 4. С. 33-38.
7. Бондаренко О.В. Вдосконалення управління підприємством для забезпечення сталого розвитку. *Менеджмент і маркетинг*. 2020. № 3. С. 41-45.
8. Петренко Л.Г. Концепція сталого розвитку: економічна ефективність, екологічна стійкість та соціальна відповідальність. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 54-58.
9. Червінська А.І. Інтеграція економічних, екологічних і соціальних аспектів управління підприємством. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2018. Випуск 1(90). С. 89-93.
10. Левченко С.П. Гармонізація економічного зростання, соціального добробуту та охорони довкілля для сталого розвитку. *Економічний часопис-XXI*. 2017. № 6-7. С. 67-71.
11. Козловський С.М. Підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 94-99.
12. Мельник Л.Г. Стратегія сталого розвитку підприємства: екологічна безпека, економічна ефективність та соціальна справедливість. *Фінансовий простір*. 2020. № 5. С. 101-105.

### References

1. Brundtland, H.Kh. (1987). *Nashe spil'ne majbutnie. [Our common future]*. Oxford University Press. Oksford. Great Britain.
2. Dobrynin, O.V. (2019). «The concept of sustainable development in modern management». *Zhurnal ekonomichnykh doslidzhen'*. № 2. pp. 45-49.
3. Martynenko, V.A. (2020). «Management of sustainable development of the enterprise: methodological approaches and practical aspects». *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. №3. pp. 75-79.
4. Kravchenko, I.P. (2018). «Sustainable development: economic, social and environmental dimensions». *Ekonomika ta upravlinnia*. № 5. pp. 12-16.
5. Didenko, O.M. (2017). «Strategic management of sustainable development of enterprises». *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka*. Issue 20. pp. 23-27.
6. Semenov, V.P. (2021). «A systematic approach to managing the sustainable development of the enterprise». *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*. № 4. pp. 33-38.
7. Bondarenko, O.V. (2020). «Improvement of enterprise management to ensure sustainable development». *Menedzhment i marketynh*. № 3. pp. 41-45.
8. Petrenko, L.H. (2019). «The concept of sustainable development: economic efficiency, environmental sustainability and social responsibility». *Ekonomichnyj forum*. № 2. pp. 54-58.
9. Chervins'ka, A.I. (2018). «Integration of economic, environmental and social aspects of enterprise management». *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*. Issue 1(90). pp. 89-93.
10. Levchenko, S.P. (2017). «Harmonization of economic growth, social welfare and environmental protection for sustainable development». *Ekonomichnyj chasopys-XXI*. № 6-7. pp. 67-71.
11. Kozlovs'kyj, S.M. (2019). «Approaches to managing the sustainable development of an enterprise in conditions of instability». *Biznes Inform*. №8. pp. 94-99.
12. Mel'nyk, L.H. (2020). «Strategy of sustainable development of the enterprise: environmental safety, economic efficiency and social justice». *Finansovyy prostir*. № 5. pp. 101-105.

**Стаття надійшла до редакції 15.01.2024 р.**