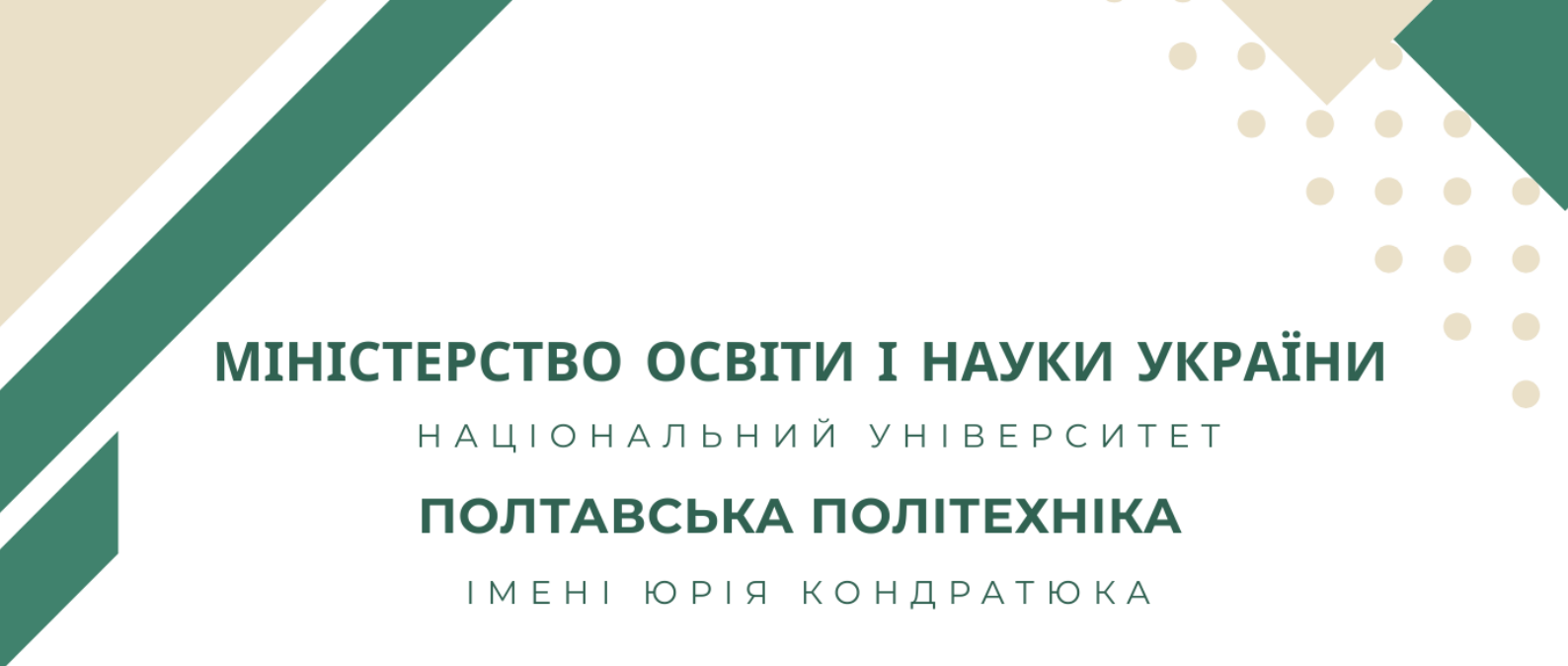




МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА

ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА

**РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ:
ЕКОНОМІЧНІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА
СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ**

МОНОГРАФІЯ



Полтава – 2026

УДК 339.131:330.341.1(477)

МАРКЕТИНГОВЕ ПАРТНЕРСТВО БІЗНЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ООН

*Івасенко О.А., к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
Національний університет «Полтавська Політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*Коваль А.К., здобувач, Національний університет «Полтавська Політехніка імені Юрія
Кондратюка»*

У сучасних умовах глобальної трансформації соціально-економічних систем питання сталого розвитку набуває статусу стратегічного пріоритету для бізнесу, держави та суспільства загалом. Впровадження принципів сталості у господарську діяльність стає не лише етичним імперативом, а й інструментом довгострокової конкурентоспроможності підприємств. У цьому контексті особливої ваги набуває маркетингова діяльність, яка, виходячи за межі класичного орієнтування на прибуток, формується на основі цінностей соціальної відповідальності, екологічної рівноваги та партнерської взаємодії. Саме маркетингове партнерство бізнесів розглядається сьогодні як ефективний механізм реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР) Організації Об'єднаних Націй, оскільки забезпечує поєднання ресурсів, компетенцій і технологічних можливостей для досягнення суспільно значущих результатів.

Партнерські моделі співпраці між компаніями відкривають нові можливості для створення спільної цінності (shared value), посилення соціального впливу брендів, розширення ринкової присутності та стимулювання інноваційних процесів. У сучасній економіці партнерство дедалі частіше виходить за рамки традиційної конкуренції, перетворюючись на форму коопетиції — співробітництва між конкурентами задля досягнення взаємовигідних соціальних і екологічних результатів. Такий підхід відповідає логіці ЦСР, зокрема Цілі №17 «Партнерство заради сталого розвитку», яка підкреслює необхідність мобілізації спільних зусиль приватного сектора, громадських інституцій і державних структур.

Для бізнесу участь у реалізації ЦСР через маркетингове партнерство має подвійний ефект. З одного боку, це інструмент підвищення репутаційного капіталу, посилення лояльності споживачів і залучення соціально орієнтованих інвесторів. З іншого — це засіб інтеграції інновацій, оптимізації ресурсів та формування стійких бізнес-моделей, які відповідають очікуванням сучасного суспільства. Співпраця компаній у межах ко-маркетингових кампаній, спільних програм корпоративної соціальної відповідальності, екологічних та освітніх ініціатив стає потужним драйвером соціально-економічних перетворень.

Отже, маркетингове партнерство бізнесів виступає не лише інструментом підвищення ефективності ринкової діяльності, а й чинником системної трансформації

бізнес-середовища у напрямі сталого розвитку. Актуальність дослідження зумовлюється необхідністю глибшого теоретичного осмислення сутності таких партнерств, визначення їхніх механізмів реалізації та оцінки їхнього внеску у досягнення глобальних цілей сталості, визначених ООН.

Еволюція концепції партнерства в економічній науці відображає глибокі зміни у розумінні природи ринкових відносин. У традиційній економічній теорії XIX–XX століть домінувала парадигма конкуренції як основного механізму ринкової саморегуляції. Проте вже у працях представників кооперативного руху — Ч. Гіде, Р. Оуена, а згодом інституціоналістів (Т. Веблена, Д. Коммонса) — з'являється усвідомлення того, що співробітництво може бути не менш ефективним інструментом господарської організації. Ці автори розглядали кооперацію як форму економічної діяльності, що базується на взаємній вигоді, солідарності учасників і спільному використанні ресурсів.

У 1970–1980-х роках у науковій літературі формується поняття міжфірмової співпраці (*firm cooperation*), яку дослідники R. Gulati, J. Dyer та W. Powell визначали як стійку взаємодію між незалежними компаніями, що ґрунтується на довірі, обміні знаннями та ресурсами. Цей підхід започаткував формування концепції мережевої економіки, де компанії функціонують не як ізольовані одиниці, а як елементи взаємопов'язаних бізнес-екосистем. Мережева логіка організації бізнесу передбачає, що конкурентні переваги досягаються не лише через внутрішні можливості підприємства, а й через якість і глибину зовнішніх зв'язків із партнерами, постачальниками, клієнтами та іншими учасниками ринку.

На початку XXI століття у стратегічному маркетингу з'являється концепція *coopetition* (співконкуренція), запропонована А. Бранденбургером та Б. Нейлбаффом. Вона передбачає, що конкуренти на ринку можуть одночасно конкурувати та співпрацювати з метою досягнення взаємної вигоди. Економічна логіка *coopetition* базується на принципі комплементарності: конкуренти, об'єднуючи ресурси та компетенції, здатні досягати результатів, які були б недосяжними у випадку ізольованих дій. Це проявляється через спільні дослідницькі проєкти, технологічні альянси, маркетингові кампанії, стандартизацію галузевих процесів та розвиток спільної інфраструктури.

Coopetition розширює традиційну логіку конкурентної стратегії, додаючи стратегічний маркетинговий вимір: співпраця стає не лише економічним інструментом зниження витрат, а й механізмом створення спільної ринкової цінності. Компанії можуть об'єднувати зусилля у технологічних альянсах для розробки нових продуктів або технологій, впроваджувати спільні маркетингові кампанії, розробляти галузеві стандарти, а також створювати партнерські платформи для взаємодії з клієнтами та іншими учасниками ринку. Така співпраця дозволяє ефективніше використовувати ресурси, впроваджувати екологічно відповідальні практики, мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та стимулювати соціальні інновації.

Сучасне розуміння партнерства у бізнесі розглядає його як системну форму інтеграції ресурсів, компетенцій і маркетингових стратегій різних учасників ринку. Згідно з визначенням Ф. Котлера та К. Келлера, партнерські взаємовідносини — це

довготривала взаємовигідна співпраця між організаціями, спрямована на створення цінності для споживачів та суспільства. Такий підхід підкреслює маркетингову природу партнерства: взаємодія ґрунтується на спільному розумінні потреб ринку, чіткому розподілі функцій та синергії комунікацій, що дозволяє ефективно координувати дії всіх учасників процесу.

Маркетингова взаємодія виступає фундаментом партнерства, оскільки вона забезпечує платформу для координації та синергії дій різних учасників ринку. Класичне визначення маркетингу, запропоноване Ф. Котлером, трактує його як соціальний і управлінський процес, скерований на задоволення потреб і бажань людей через обмін. Це означає, що маркетинг виходить за межі трансакційного обміну товарами чи послугами та охоплює комплекс економічних, соціальних, культурних і комунікаційних взаємозв'язків. Саме це зумовило формування концепції *relationship marketing*, яка орієнтується на побудову стійких партнерських зв'язків із усіма зацікавленими сторонами — клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами, бізнес-партнерами та соціальними інституціями.

Перехід до парадигми сталого розвитку значно підсилив роль маркетингової взаємодії як соціально-економічного явища. У цьому контексті особливе значення набуває концепція *Creating Shared Value (CSV)*, запропонована М. Портером та М. Крамером. Вона розглядає створення спільної цінності як інтеграцію комерційних інтересів підприємства з вирішенням соціальних та екологічних проблем. Підхід CSV виходить за межі традиційної корпоративної соціальної відповідальності, оскільки він передбачає не лише благодійну діяльність, а системне перетворення бізнес-моделі для генерації економічної вигоди та одночасного покращення стану суспільства.

Основні механізми реалізації концепції *shared value* включають кілька взаємопов'язаних стратегій. По-перше, переосмислення продуктів і ринків, що передбачає адаптацію товарів і послуг до актуальних соціальних потреб. По-друге, переосмислення ланцюга створення вартості через впровадження соціально відповідальних практик на всіх етапах бізнес-процесу. По-третє, розвиток локальних кластерів — створення партнерських екосистем, які об'єднують бізнеси, державні структури та освітні інституції для сприяння інноваціям і сталому розвитку.

З точки зору маркетингу концепція CSV трансформує традиційні підходи до комунікацій. Взаємодія між бізнесом і ринком більше не зводиться лише до стимулювання продажу — вона спрямовується на формування довготривалих, взаємовигідних відносин із суспільством на основі спільних цінностей, довіри та прозорості. Партнерство бізнесів у контексті сталого розвитку визначається як інтегрована форма кооперації, де економічні інтереси організацій поєднуються з етичними, соціальними та екологічними принципами. Його стратегічна цінність полягає у формуванні нової моделі маркетингової поведінки, орієнтованої не лише на прибуток, а на довгострокову спільну вигоду для підприємства, суспільства та навколишнього середовища.

Цілі сталого розвитку (ЦСР, *Sustainable Development Goals, SDGs*) були прийняті ООН у 2015 році як продовження Мілленіумових цілей розвитку та створюють універсальну світову рамку розвитку до 2030 року. На відміну від попередніх ініціатив,

ЦСР інтегрують у собі не лише питання бідності та голоду, а й гідної праці, освіти, інновацій, кліматичної стійкості та розвитку партнерств. Загалом налічується 17 цілей та 169 конкретних завдань, які забезпечують комплексний підхід до сталого розвитку на глобальному, національному та локальному рівнях.

Структура ЦСР передбачає три взаємопов'язані виміри розвитку. Економічний вимір охоплює забезпечення стабільного економічного зростання, гідної праці, інновацій, інфраструктури та доступу до фінансових ресурсів. Соціальний вимір спрямований на зменшення бідності та нерівності, покращення охорони здоров'я, освіти, гендерної рівності та соціального захисту. Екологічний вимір акцентує на захисті природних ресурсів, боротьбі зі зміною клімату, розвитку стійкого виробництва та споживання, збереженні біорізноманіття. Така інтегрованість забезпечує системний підхід до вирішення проблем, оскільки жодна ціль не може бути досягнута ізольовано.

Основними принципами ЦСР є універсальність, інтегрованість, неперервність та довгостроковість, партнерство і кооперація, пріоритетність і контекстуалізація. Універсальність означає, що цілі застосовуються до усіх країн і секторів економіки, включно з приватним бізнесом, незалежно від рівня розвитку та ресурсної бази. Інтегрованість підкреслює взаємозалежність різних сфер, що проявляється у необхідності поєднувати прибутковість із соціальною відповідальністю та екологічною ефективністю. Часовий горизонт до 2030 року задає чіткий вектор для стратегічного планування, стимулюючи компанії розробляти довгострокові програми розвитку та інновацій.

Для бізнесу ЦСР виконують декілька ключових функцій. По-перше, вони виступають глобальними орієнтирами стратегічного планування, дозволяючи підприємствам інтегрувати соціальні, екологічні та економічні аспекти у власні бізнес-моделі. По-друге, вони створюють механізм вимірювання ефективності сталого розвитку, де компанії можуть оцінювати свої дії через призму внеску у глобальні цілі. Нарешті, ЦСР стають інструментом комунікації та брендингу, оскільки споживачі та партнери дедалі більше цінують компанії, які демонструють відповідальність та соціальну активність.

ЦСР надають бізнесу структурований підхід до визначення пріоритетів. Компанія може окреслити, що її стратегічними напрямками є розбудова інновацій (ЦСР 9), підтримка гідної праці та економічного зростання (ЦСР 8) та формування відповідального ланцюга постачання (ЦСР 12). У такому випадку світові цілі трансформуються на конкретні внутрішні завдання, KPI та програми розвитку. Це дозволяє підприємствам не лише оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати економічну ефективність, а й активно брати участь у вирішенні глобальних соціальних та екологічних проблем.

Інтеграція ЦСР в маркетингову діяльність компанії дозволяє переосмислити роль маркетингу як механізму створення довгострокової цінності для суспільства, економіки та навколишнього середовища. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти ЦСР 8, 9, 12 та 17, оскільки вони безпосередньо формують маркетингові стратегії та операційну діяльність бізнесу. ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання) передбачає забезпечення сталого економічного розвитку через гідні умови праці. Маркетинг у цьому випадку стає

інструментом внутрішнього та зовнішнього брендингу, де компанії демонструють свої соціально відповідальні практики, залучають талановитих працівників і формують довіру споживачів.

ЦСР 17 (партнерство заради досягнення спільної мети) підкреслює важливість кооперації між бізнесом, урядом, громадськими організаціями та міжнародними інституціями. Маркетинг у цьому контексті стає інструментом формування спільних цінностей та розвитку партнерських екосистем, спрямованих на досягнення масштабного соціального та економічного ефекту. Спільні маркетингові кампанії, просування спільних проєктів та колаборації з іншими підприємствами дозволяють підвищити видимість ініціатив та збільшити їхній вплив на суспільство.

Головна перевага включення ЦСР у бізнес-стратегії полягає у поєднанні економічної вигоди з соціальною та екологічною відповідальністю. Компанії, що орієнтуються на ЦСР, можуть одночасно збільшувати прибуток і створювати спільну цінність для клієнтів, працівників та суспільства загалом. Це відкриває нові можливості для маркетингової діяльності, адже бренди, які демонструють свій внесок у світові цілі, здобувають позитивний імідж, посилену лояльність споживачів та довіру партнерів. Таким чином, ЦСР виконують роль світової рамки, яка дозволяє бізнесу планувати та реалізовувати стратегії у ширшому контексті економічного, соціального та екологічного розвитку.

У сучасних умовах глобалізованої економіки та посиленої уваги до соціальної відповідальності бізнесу концепція Business-to-Business Sustainability Partnership (B2B SP) набуває особливої значущості. Вона визначає стратегічну співпрацю між підприємствами, спрямовану на досягнення економічної ефективності та одночасне вирішення соціальних, екологічних та технологічних проблем. Основна ідея B2B SP полягає в тому, що компанії не обмежуються внутрішніми ініціативами зі сталого розвитку, а інтегрують свої зусилля із партнерами для створення синергії та максимізації позитивного впливу на суспільство та довкілля.

Партнерство у B2B SP базується на кількох ключових принципах. По-перше, воно передбачає спільне визначення цілей сталого розвитку та розподіл відповідальності між учасниками. Це означає, що кожна компанія бере на себе певний обсяг зобов'язань щодо соціальних, екологічних чи економічних результатів, що забезпечує прозорість і підзвітність у реалізації проєктів. По-друге, B2B SP орієнтоване на обмін знаннями та технологіями, що дозволяє прискорювати впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси, логістику та маркетингові стратегії. Нарешті, концепція передбачає довгострокову співпрацю, де партнерські відносини стають платформою для постійного розвитку.

З точки зору маркетингу, B2B SP дозволяє бізнесам ефективніше інтегрувати Цілі сталого розвитку у власні стратегії просування та позиціонування. Спільні ініціативи у рамках ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання) можуть включати програми розвитку компетенцій працівників, обмін досвідом у сфері корпоративного управління та соціальної відповідальності.

ЦСР 17 (партнерство заради сталого розвитку) виступає органічною рамкою для B2B SP, оскільки саме через партнерство підприємства досягають масштабності та

системності впливу на ринок та суспільство. Концепція B2B SP передбачає створення інституційної та операційної структури співпраці, до ключових елементів якої належать спільні платформи комунікацій, механізми оцінки ефективності та правила управління ризиками. Ці системи дозволяють мінімізувати негативні наслідки для учасників партнерства та забезпечують стабільність співпраці в умовах ринкових коливань.

Одним із ефективних інструментів реалізації B2B Sustainability Partnership є ко-маркетинг — спільні маркетингові кампанії між підприємствами, спрямовані на просування продуктів чи послуг із урахуванням принципів сталого розвитку. Ко-маркетинг дозволяє компаніям об'єднувати ресурси для досягнення більшого охоплення аудиторії, підвищення впізнаваності брендів і спільного донесення цінностей сталого розвитку. Наприклад, два виробники екологічної продукції можуть запустити спільну рекламну кампанію, акцентуючи увагу на безпечності для довкілля та соціальній відповідальності, що одночасно підвищує ефективність комунікацій і зміцнює репутацію обох брендів.

Ще одним важливим механізмом є ко-брендинг — стратегічне об'єднання брендів для створення спільних продуктів чи послуг, які відображають цінності сталого розвитку. Ко-брендинг дозволяє підприємствам формувати унікальну ринкову пропозицію, розширювати клієнтську базу та підсилювати позитивне сприйняття бренду. Виробник упаковки може співпрацювати з компанією-виробником продуктів харчування для створення екологічно чистої упаковки, яка одночасно просуває обидва бренди і підкреслює їхній соціально відповідальний підхід.

Не менш важливою формою партнерства є спільні програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Вони передбачають узгоджене впровадження соціальних та екологічних ініціатив, де компанії діють як єдине ціле для досягнення конкретних ЦСР. Бізнеси можуть разом реалізовувати проєкти з озеленення міст, навчання працівників екологічним практикам або підтримки локальних громад. Спільні програми КСВ дозволяють підвищити масштаб і ефективність соціальних ініціатив, створюючи спільну цінність для бізнесу і суспільства.

Впровадження B2B SP у маркетингову практику дозволяє бізнесу формувати конкурентні переваги на основі стійкості та соціальної відповідальності. Компанії отримують можливість позиціонувати свої бренди як учасників глобальних ініціатив сталого розвитку, що підвищує довіру споживачів, інвесторів та партнерів. Особливу роль у B2B SP відіграє маркетинг взаємодії — координація комунікацій між компаніями, спільне просування продуктів і послуг, розробка єдиних повідомлень про корпоративну соціальну відповідальність та сталий розвиток. Це дозволяє формувати цілісний імідж партнерства на ринку, створюючи додаткову цінність для всіх учасників ланцюга від виробників до кінцевих споживачів.

Реалізація партнерських стратегій у маркетинговій діяльності вимагає створення комплексної системи механізмів, які забезпечують ефективну координацію, обмін ресурсами та досягнення спільних цілей сталого розвитку. Ці механізми охоплюють стратегічне планування, операційну взаємодію, комунікаційну інтеграцію та системи оцінки ефективності партнерства.

Стратегічне планування партнерських маркетингових програм починається з ідентифікації спільних цілей та визначення пріоритетних ЦСР, на досягнення яких буде спрямована співпраця. На цьому етапі компанії проводять аналіз власних можливостей, ресурсів і компетенцій, визначають сфери взаємодоповнюваності та формують бачення спільної цінності. Важливим елементом є розробка меморандуму про співпрацю або стратегічної угоди, яка визначає відповідальність кожної сторони, часові рамки, бюджет та очікувані результати партнерства.

Операційна взаємодія передбачає створення спільних робочих груп або координаційних комітетів, які забезпечують регулярну комунікацію між партнерами та моніторинг виконання завдань. Такі структури дозволяють оперативно вирішувати поточні питання, координувати маркетингові активності та адаптувати стратегії до змін ринкового середовища. Важливим механізмом є також створення спільних баз даних і аналітичних платформ, які забезпечують обмін маркетинговою інформацією, даними про споживачів та результати кампаній. Це дозволяє партнерам приймати більш обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність спільних маркетингових ініціатив.

Комунікаційна інтеграція є ключовим механізмом реалізації партнерських стратегій, оскільки вона забезпечує узгодженість повідомлень, цінностей та візуальної ідентичності у спільних маркетингових кампаніях. Партнери розробляють єдину комунікаційну платформу, яка відображає спільні цілі сталого розвитку та підкреслює синергію їхньої співпраці. Це може включати створення спільних рекламних матеріалів, контенту для соціальних мереж, прес-релізів та корпоративних звітів про сталий розвиток. Інтегрована комунікація дозволяє формувати цілісний образ партнерства у свідомості споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Важливим механізмом є також розробка спільних програм залучення споживачів до ініціатив сталого розвитку. Це можуть бути освітні кампанії про відповідальне споживання, програми лояльності, які заохочують екологічно свідому поведінку, або інтерактивні платформи, де споживачі можуть долучитися до соціальних проєктів партнерів. Такий підхід не лише підвищує обізнаність про ЦСР, а й створює емоційний зв'язок між брендами та споживачами, формуючи довгострокову лояльність.

Механізми управління ланцюгом постачання відіграють критичну роль у реалізації партнерських стратегій, особливо у контексті ЦСР 12 (відповідальне споживання і виробництво). Партнери спільно розробляють стандарти екологічності, етичності та прозорості на всіх етапах виробництва та дистрибуції. Це включає вибір постачальників, які дотримуються принципів сталого розвитку, впровадження систем відстеження походження сировини, оптимізацію логістики для зменшення вуглецевого сліду та розробку програм утилізації та повторного використання матеріалів. Спільне управління ланцюгом постачання дозволяє досягати більшої ефективності та прозорості, що є важливим для формування довіри споживачів.

Системи оцінки ефективності партнерства базуються на визначенні ключових показників результативності (KPI), які відображають як економічні, так і соціально-екологічні результати співпраці. До таких показників належать: обсяг спільних продажів продуктів сталого розвитку, рівень обізнаності споживачів про соціальні ініціативи партнерів, зменшення екологічного сліду у результаті спільних дій, кількість працівників,

які пройшли навчання з питань сталого розвитку, та внесок у досягнення конкретних ЦСР. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє партнерам оцінювати прогрес, ідентифікувати проблемні сфери та коригувати стратегії для підвищення ефективності.

Механізми управління ризиками партнерства включають розробку процедур вирішення конфліктів, систем контролю якості спільних продуктів та послуг, а також протоколів реагування на репутаційні ризики. Оскільки партнерство передбачає спільну відповідальність за результати, важливо встановити чіткі правила розподілу ризиків та зобов'язань. Це може включати страхування спільних проєктів, створення резервних фондів для непередбачених витрат та розробку планів антикризового управління.

Важливим механізмом є також інституційна підтримка партнерства через участь у галузевих асоціаціях, міжнародних ініціативах та платформах обміну найкращими практиками. Членство у таких організаціях, як UN Global Compact, дозволяє партнерам отримувати доступ до методологічної підтримки, міжнародного досвіду та мережі контактів для розширення співпраці. Участь у галузевих форумах та конференціях створює можливості для презентації результатів партнерства, обміну досвідом та залучення нових партнерів до спільних ініціатив.

Механізми інноваційної співпраці передбачають створення спільних дослідницьких лабораторій, інноваційних хабів або акселераторів, де партнери разом розробляють нові продукти, технології та бізнес-моделі, орієнтовані на сталий розвиток. Це дозволяє об'єднувати науковий потенціал, технологічні ресурси та маркетингові компетенції для створення проривних рішень, які задовольняють як ринкові потреби, так і вимоги сталості. Спільні інновації часто призводять до створення нових ринкових ніш та формування конкурентних переваг, які важко відтворити конкурентам.

Нарешті, механізми звітності та прозорості забезпечують документування та публічне оприлюднення результатів партнерства у сфері сталого розвитку. Партнери спільно готують інтегровані звіти, які відповідають міжнародним стандартам (наприклад, GRI Standards) та відображають внесок у досягнення ЦСР. Така прозорість не лише підвищує довіру стейкхолдерів, а й дозволяє іншим компаніям навчатися на досвіді партнерства, сприяючи поширенню найкращих практик у галузі та на ринку загалом.

Цифрова трансформація fundamentally змінює способи організації та реалізації партнерства між бізнесами у контексті досягнення Цілей сталого розвитку. Сучасні цифрові технології створюють нові можливості для координації, обміну даними, моніторингу результатів та масштабування соціально відповідальних маркетингових практик. У цьому контексті цифровізація виступає не просто інструментом оптимізації процесів, а каталізатором формування принципово нових моделей партнерської взаємодії, орієнтованих на створення спільної цінності.

Цифровізація комунікацій між партнерами забезпечує безперервний обмін інформацією, оперативне прийняття рішень та ефективну координацію маркетингових активностей незалежно від географічного розташування учасників. Спеціалізовані платформи для управління проєктами (project management systems) дозволяють партнерам спільно планувати кампанії, розподіляти завдання, моніторити виконання та оперативно реагувати на зміни. Хмарні технології забезпечують доступ до спільних баз

даних, аналітичних інструментів та маркетингових матеріалів у реальному часі, що підвищує швидкість реакції та якість прийнятих рішень.

Великі дані (Big Data) та аналітичні системи відкривають нові можливості для розуміння споживчої поведінки, оцінки ефективності партнерських маркетингових ініціатив та ідентифікації нових можливостей для співпраці. Партнери можуть обмінюватися анонімізованими даними про споживачів, що дозволяє створювати більш персоналізовані пропозиції та точніше сегментувати цільові аудиторії. Аналітика даних також дозволяє вимірювати вплив спільних ініціатив на досягнення ЦСР через відстеження конкретних показників — зменшення викидів CO₂, покращення умов праці, підвищення рівня обізнаності споживачів про сталий розвиток.

Блокчейн-технології забезпечують прозорість і довіру у партнерських відносинах, особливо у контексті управління ланцюгами постачання та верифікації соціально-екологічних заяв. Використання блокчейну дозволяє створювати незмінні записи про походження продуктів, дотримання етичних стандартів виробництва та розподіл відповідальності між партнерами. Це є критично важливим для реалізації ЦСР 12 (відповідальне споживання і виробництво), оскільки споживачі дедалі більше потребують підтвердження екологічності та соціальної відповідальності брендів.

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання відкривають нові можливості для автоматизації маркетингових процесів, прогнозування ринкових трендів та оптимізації ресурсів у партнерських проєктах. AI-системи можуть аналізувати великі обсяги даних про споживачів, ідентифікувати найбільш ефективні канали комунікації та персоналізувати повідомлення відповідно до цінностей сталого розвитку. Це дозволяє партнерам досягати більшого впливу при менших витратах ресурсів, що є важливим для економічної стійкості співпраці.

Цифрові платформи для спільного створення цінності (co-creation platforms) дозволяють залучати не лише бізнес-партнерів, а й споживачів, співробітників та громадські організації до процесу розробки продуктів, послуг та маркетингових стратегій, орієнтованих на сталий розвиток. Такі платформи створюють простір для обміну ідеями, краудсорсингу інноваційних рішень та колективного прийняття рішень щодо пріоритетів сталого розвитку. Це підвищує залученість різних стейкхолдерів та забезпечує більшу легітимність партнерських ініціатив.

Інтернет речей (IoT) дозволяє відстежувати екологічні та соціальні показники у реальному часі, що є важливим для моніторингу прогресу у досягненні ЦСР. Сенсори можуть вимірювати споживання енергії, викиди забруднюючих речовин, ефективність використання ресурсів та інші параметри, які характеризують вплив бізнес-діяльності на довкілля. Ці дані можуть автоматично інтегруватися у системи звітності та використовуватися для комунікації досягнень партнерства у сфері сталого розвитку.

Цифровий маркетинг створює нові канали для просування цінностей сталого розвитку та залучення споживачів до соціальних ініціатив партнерів. Соціальні мережі, контент-маркетинг, інфлюенсер-маркетинг та інші цифрові інструменти дозволяють ефективно комунікувати про спільні проєкти, демонструвати реальний вплив на досягнення ЦСР та формувати спільноти навколо цінностей відповідального споживання.

Інтерактивні цифрові кампанії дозволяють споживачам безпосередньо долучатися до соціальних ініціатив, що підвищує їхню залученість та лояльність до брендів-партнерів.

Цифрові системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяють партнерам спільно управляти клієнтською базою, відстежувати історію взаємодій та створювати узгоджені програми лояльності, які заохочують екологічно свідому поведінку споживачів. Інтеграція CRM-систем між партнерами забезпечує цілісний погляд на клієнтську подорож (customer journey) та дозволяє створювати більш релевантні та персоналізовані пропозиції, що підвищує ефективність маркетингових інвестицій.

Цифрова трансформація також сприяє масштабуванню партнерських ініціатив через створення цифрових екосистем, які об'єднують множину бізнесів, споживачів, постачальників та інших стейкхолдерів навколо спільних цілей сталого розвитку. Такі екосистеми функціонують як відкриті платформи, де учасники можуть легко приєднуватися до існуючих ініціатив, обмінюватися ресурсами та створювати нові форми співпраці. Це значно розширює можливості для досягнення системного впливу на ринок та суспільство.

Однак цифрова трансформація також створює нові виклики для партнерства, зокрема питання кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрової нерівності. Партнери повинні інвестувати у безпечну інфраструктуру, розробляти політики конфіденційності та забезпечувати, щоб цифрові рішення були доступними для всіх учасників екосистеми, включно з малим та середнім бізнесом. Відповідальне використання цифрових технологій само по собі є важливим аспектом реалізації ЦСР та формування довіри між партнерами і суспільством.

Соціально-етичні та екологічні аспекти партнерства бізнесів визначають його сутнісну цінність у контексті реалізації Цілей сталого розвитку. Вони формують нормативну рамку, яка виходить за межі традиційних комерційних інтересів та орієнтує співпрацю на створення довгострокової цінності для суспільства, працівників, споживачів та навколишнього середовища. У сучасних умовах соціально-етична та екологічна відповідальність партнерства стає не просто додатковим елементом корпоративної стратегії, а фундаментальною основою легітимності бізнесу та його конкурентоспроможності.

Етичні принципи партнерства базуються на справедливості, прозорості, підзвітності та повазі до прав усіх зацікавлених сторін. Партнери зобов'язуються дотримуватися міжнародних норм корпоративної поведінки, зокрема принципів UN Global Compact, які охоплюють права людини, трудові стандарти, охорону довкілля та боротьбу з корупцією. Справедливість у партнерстві означає рівноправний розподіл вигод і ризиків, прозоре визначення ролей та відповідальності, а також захист інтересів усіх учасників співпраці, включно з малими підприємствами, які можуть мати меншу переговорну силу.

Соціальні аспекти партнерства спрямовані на реалізацію ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання) через створення якісних робочих місць, забезпечення безпечних умов праці, розвиток компетенцій працівників та підтримку інклюзивності. Партнери можуть спільно розробляти програми навчання та розвитку персоналу, обмінюватися

найкращими практиками у сфері управління персоналом та впроваджувати стандарти гідної оплати праці у спільних ланцюгах постачання. Особлива увага приділяється гендерній рівності, захисту прав молоді та інтеграції вразливих груп населення у ринок праці.

Партнерство також сприяє реалізації соціальних програм, спрямованих на підтримку локальних громад, розвиток освіти, охорони здоров'я та соціальної інфраструктури. Спільні ініціативи у цих сферах дозволяють досягати більшого впливу та ефективності порівняно з окремими діями компаній. Наприклад, партнери можуть разом фінансувати будівництво шкіл, медичних закладів або центрів професійної підготовки у регіонах присутності, створюючи довгострокову цінність для громад та зміцнюючи соціальну ліцензію на ведення бізнесу.

Екологічні аспекти партнерства є критично важливими для реалізації ЦСР 13 (боротьба зі зміною клімату) та інших екологічних цілей. Партнери спільно розробляють стратегії зменшення екологічного сліду через оптимізацію використання ресурсів, впровадження відновлювальних джерел енергії, мінімізацію відходів та викидів забруднюючих речовин. Спільні інвестиції у зелені технології дозволяють досягати більшої економічної ефективності екологічної модернізації та прискорювати перехід до циркулярної економіки.

Партнерство у сфері сталого управління ланцюгами постачання передбачає встановлення спільних екологічних стандартів для постачальників, впровадження систем сертифікації та аудиту, а також програми підтримки малих постачальників у їхній екологічній трансформації. Такий підхід забезпечує системне зменшення екологічного впливу не лише на рівні окремих компаній-партнерів, й у всьому ланцюгу створення вартості. Прозорість та простежуваність екологічних характеристик продуктів стають ключовими елементами довіри споживачів та конкурентних переваг.

Принципи циркулярної економіки реалізуються через партнерство у розробці продуктів з можливістю повторного використання, ремонту та переробки. Компанії можуть спільно створювати системи збору та переробки відходів, розробляти технології апсайклінгу (перетворення відходів на продукти вищої цінності) та впроваджувати бізнес-моделі, засновані на оренді або спільному використанні продуктів замість їх продажу. Такі ініціативи не лише зменшують екологічний вплив, а й створюють нові джерела доходу та конкурентні переваги.

Етичний маркетинг у партнерстві передбачає відмову від практик «зеленого камуфляжу» (greenwashing) — створення оманливого враження про екологічність або соціальну відповідальність бізнесу. Партнери зобов'язуються комунікувати лише перевірені та документовані досягнення у сфері сталого розвитку, використовувати стандартизовані методології вимірювання впливу (наприклад, Life Cycle Assessment) та залучати незалежних аудиторів для верифікації заяв. Прозорість комунікацій підвищує довіру споживачів та захищає від репутаційних ризиків.

Формування відповідальної споживчої поведінки є важливим соціальним аспектом маркетингового партнерства. Через освітні кампанії, інформаційні програми та інтерактивні ініціативи партнери можуть впливати на споживчі настанови, заохочуючи до більш свідомого вибору продуктів, зменшення споживання ресурсів та участі у

програмах переробки. Такий підхід створює попит на стійкі продукти та послуги, формуючи позитивний цикл між відповідальним бізнесом та свідомим споживанням.

Соціально-етичні та екологічні аспекти партнерства також включають механізми захисту прав споживачів, забезпечення безпеки та якості продуктів, а також доступності товарів та послуг для різних соціальних груп. Партнери можуть спільно розробляти стандарти якості, системи контролю та програми підтримки вразливих споживачів, створюючи інклюзивні ринки, де економічні вигоди розподіляються більш справедливо.

Український контекст реалізації партнерства між бізнесами для досягнення Цілей сталого розвитку характеризується унікальним поєднанням викликів і можливостей, зумовлених процесами європейської інтеграції, воєнним станом, необхідністю відбудови країни та трансформацією економічної моделі. У цих умовах партнерство бізнесів набуває особливого значення як механізм не лише економічного розвитку, а й соціальної згуртованості, підтримки постраждалих регіонів та формування нової національної ідентичності, заснованої на цінностях відповідальності та солідарності.

Національна система впровадження ЦСР в Україні базується на Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» та адаптованих національних завданнях, які враховують специфіку соціально-економічного розвитку країни. Українські підприємства дедалі активніше інтегрують ЦСР у свої бізнес-стратегії, усвідомлюючи, що сталий розвиток є не лише етичним імперативом, а й передумовою довгострокової конкурентоспроможності, особливо у контексті євроінтеграційних процесів та впровадження європейських стандартів корпоративної відповідальності.

Воєнний стан і його наслідки створили унікальний контекст для партнерства бізнесів у сфері гуманітарної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб та відбудови критичної інфраструктури. Численні українські компанії об'єднали зусилля для надання гуманітарної допомоги, створення робочих місць для переселенців, підтримки захисників та їхніх родин, а також відбудови зруйнованих об'єктів соціальної інфраструктури. Ці ініціативи демонструють потужний потенціал партнерства як інструменту соціальної мобілізації та колективної відповіді на кризові виклики.

Партнерство у сфері енергетичної безпеки та зеленої трансформації стає пріоритетом для українського бізнесу у контексті необхідності зменшення залежності від імпортованих енергоносіїв та виконання зобов'язань у рамках Європейського зеленого курсу. Компанії об'єднують зусилля для впровадження відновлювальних джерел енергії, підвищення енергоефективності виробництва, розвитку електромобільності та створення інфраструктури для зеленої економіки. Такі партнерства часто включають співпрацю з міжнародними донорами, державними установами та науковими інституціями, створюючи мультистейкхолдерські платформи для системної трансформації енергетичного сектору.

Розвиток локальних зелених ініціатив та програм циркулярної економіки є важливим напрямом партнерства українських підприємств. Компанії спільно впроваджують системи роздільного збору та переробки відходів, розробляють екологічну упаковку, створюють програми повторного використання матеріалів та підтримують локальні ініціативи з озеленення міст і громад. Ці проєкти не лише

зменшують екологічний вплив бізнесу, а й формують екологічну свідомість населення, створюючи культуру відповідального споживання.

Партнерство у сфері цифровізації та інновацій набуває особливого значення в контексті позиціонування України як ІТ-хабу Європи. Українські технологічні компанії активно співпрацюють із представниками традиційних галузей для цифрової трансформації бізнес-процесів, впровадження систем аналітики даних, розробки цифрових платформ для соціальних ініціатив та створення інноваційних рішень для досягнення ЦСР. Така міжгалузева співпраця прискорює технологічну модернізацію економіки та підвищує глобальну конкурентоспроможність українського бізнесу.

Соціальне підприємництво та партнерство між комерційним та соціальним секторами розвивається в Україні як важливий механізм вирішення соціальних проблем через ринкові механізми. Підприємства створюють спільні програми підтримки вразливих груп населення, розвитку соціальних послуг, інклюзивної освіти та працевлаштування людей з інвалідністю. Партнерство з соціальними підприємствами дозволяє бізнесу досягати реального соціального впливу, одночасно отримуючи доступ до інноваційних рішень та посилюючи репутацію соціально відповідального бренду.

Участь українського бізнесу у міжнародних ініціативах сталого розвитку зростає, що створює можливості для обміну досвідом, залучення інвестицій та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Українські компанії приєднуються до UN Global Compact, впроваджують стандарти звітності GRI, отримують міжнародні сертифікації сталості та беруть участь у галузевих платформах співпраці. Це підвищує міжнародну довіру до українського бізнесу та створює передумови для експортної експансії.

Регіональні особливості партнерства у різних областях України відображають специфіку економічної спеціалізації, рівня розвитку та соціальних викликів. У промислових регіонах пріоритетом є екологічна модернізація виробництва та підтримка працівників у перехідний період. В аграрних регіонах актуальними є партнерства для впровадження сталого сільського господарства, підтримки малих фермерів та розвитку локальних продовольчих систем. У великих містах фокус зміщується на розвиток сталої міської мобільності, енергоефективності будівель та управління міськими відходами. Такий територіальний підхід дозволяє адаптувати партнерські ініціативи до специфічних потреб і можливостей регіонів.

Виклики реалізації партнерства у контексті української реальності включають обмеженість фінансових ресурсів, особливо у малого та середнього бізнесу, недостатній розвиток інституційної інфраструктури для підтримки співпраці, а також низький рівень довіри між бізнес-учасниками внаслідок історичного досвіду. Однак воєнні випробування парадоксально сприяли зростанню соціального капіталу та готовності до співпраці, демонструючи, що критичні виклики можуть стати каталізатором формування нових моделей партнерства.

Роль держави у підтримці партнерства бізнесів для досягнення ЦСР поступово зростає через розробку відповідної регуляторної рамки, створення стимулів для соціально відповідального бізнесу та організацію платформ для діалогу між бізнесом, владою та громадянським суспільством. Впровадження європейських директив, зокрема щодо нефінансової звітності та корпоративної належної обачності у сфері сталого

розвитку, створює додатковий стимул для українських компаній розвивати партнерські ініціативи та підвищувати прозорість діяльності.

Освітні ініціативи та розбудова компетенцій у сфері сталого розвитку є важливим елементом українського контексту. Партнерство між бізнесом і освітніми закладами дозволяє готувати фахівців із необхідними знаннями та навичками, проводити дослідження у сфері сталого розвитку та поширювати найкращі практики. Українські університети дедалі активніше включають ЦСР у навчальні програми, а бізнес надає платформи для практичного застосування знань через стажування, спільні проєкти та освітні програми для працівників.

Міжнародна підтримка та донорське фінансування відіграють значну роль у розвитку партнерських ініціатив в Україні. Програми міжнародних організацій, такі як UNDP, EU4Business, USAID та інші, надають фінансову, технічну та методологічну підтримку українським компаніям у впровадженні проєктів сталого розвитку. Така співпраця не лише забезпечує додаткові ресурси, а й сприяє трансферу знань, технологій та міжнародного досвіду, прискорюючи розвиток партнерських екосистем.

Комунікаційні кампанії та просвітницькі ініціативи у сфері сталого розвитку набувають особливого значення для формування суспільної підтримки та споживчого попиту на відповідальні продукти та послуги. Українські компанії-партнери спільно реалізують інформаційні кампанії про важливість відповідального споживання, енергозбереження, сортування відходів та підтримки локальних виробників. Ці ініціативи формують нову культуру споживання та створюють сприятливе середовище для розвитку бізнесів, орієнтованих на сталість.

Особливістю українського контексту є також висока активність громадянського суспільства та волонтерських організацій, які часто виступають посередниками та каталізаторами партнерства між бізнесами. Громадські організації допомагають ідентифікувати соціальні потреби, мобілізувати ресурси, координувати дії різних учасників та моніторити виконання зобов'язань. Така тристороння модель співпраці (бізнес-НДО-влада) виявляється особливо ефективною для реалізації масштабних проєктів сталого розвитку на місцевому рівні.

Перспективи розвитку партнерства бізнесів для досягнення ЦСР в Україні пов'язані з процесами відбудови країни, які створюють унікальну можливість для впровадження принципів сталого розвитку «з нуля» — при проєктуванні нової інфраструктури, житла, енергетичних систем та виробничих потужностей. Концепція «Build Back Better» (відбудувати краще) передбачає, що відновлення має відбуватися не за старими, а за новими, більш сталими стандартами. Партнерство бізнесів стає ключовим механізмом реалізації цієї концепції через об'єднання ресурсів, компетенцій та інновацій.

Євроінтеграційний контекст створює додаткові стимули для розвитку партнерства, оскільки вимоги європейських ринків щодо сталості продукції, прозорості ланцюгів постачання та соціальної відповідальності стають обов'язковими для українських експортерів. Партнерство дозволяє компаніям спільно адаптуватися до цих вимог, розподіляти витрати на сертифікацію та модернізацію, а також формувати спільні бренди українських сталих продуктів на міжнародних ринках.

Отже, український контекст реалізації партнерства між бізнесами для досягнення ЦСР характеризується динамічним розвитком, високою соціальною мотивацією та унікальними можливостями, створеними процесами трансформації. Незважаючи на численні виклики, українські компанії демонструють зростаючу готовність до співпраці, усвідомлення відповідальності перед суспільством та здатність інтегрувати принципи сталого розвитку у бізнес-стратегії. Подальший розвиток партнерства потребує посилення інституційної підтримки, розбудови фінансових механізмів, підвищення обізнаності та формування культури довіри і співпраці у бізнес-середовищі.

Маркетингове партнерство бізнесів у межах реалізації Цілей сталого розвитку ООН виступає не лише інструментом посилення конкурентних переваг, але й механізмом формування нової парадигми відповідальної поведінки на ринку. Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку ключових висновків щодо природи, механізмів та ефективності партнерства у маркетинговій діяльності в контексті сталого розвитку.

По-перше, теоретико-концептуальні засади партнерства у маркетингу еволюціонували від традиційних моделей конкуренції до інтегрованих підходів співконкуренції (cooperation) та створення спільної цінності (Creating Shared Value). Сучасне розуміння партнерства базується на принципах довіри, взаємної вигоди, довгострокової орієнтації та спільної відповідальності за економічні, соціальні та екологічні результати. Концепція CSV, запропонована М. Портером та М. Крамером, стала теоретичною основою для інтеграції комерційних інтересів підприємств із вирішенням соціальних та екологічних проблем, трансформуючи маркетинг із інструменту просування продукції в механізм соціальної координації та створення суспільно значущої вартості.

По-друге, Цілі сталого розвитку ООН створюють універсальну глобальну рамку для розробки та реалізації бізнес-стратегій, орієнтованих на довгострокову стійкість. Особливе значення для маркетингової діяльності мають ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання), ЦСР 9 (інновації та інфраструктура), ЦСР 12 (відповідальне споживання і виробництво) та ЦСР 17 (партнерство заради сталого розвитку). Інтеграція цих цілей у маркетингові стратегії дозволяє підприємствам не лише оптимізувати операційну ефективність, а й формувати позитивний імідж, підвищувати лояльність споживачів та створювати довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін.

По-третє, концепція Business-to-Business Sustainability Partnership (B2B SP) визначає стратегічну співпрацю між підприємствами як ключовий інструмент досягнення ЦСР у маркетингу. Механізми реалізації B2B SP включають ко-маркетинг, ко-брендинг, спільні програми корпоративної соціальної відповідальності, інтегровані комунікаційні кампанії та спільне управління ланцюгами постачання. Ці інструменти дозволяють компаніям об'єднувати ресурси, підвищувати ефективність маркетингових інвестицій та досягати синергетичного ефекту у просуванні цінностей сталого розвитку.

По-четверте, успішна реалізація партнерських стратегій у маркетинговій діяльності потребує створення комплексної системи механізмів, що охоплюють стратегічне планування, операційну координацію, комунікаційну інтеграцію, системи

оцінки ефективності, управління ризиками та звітності. Ці механізми забезпечують узгодженість дій партнерів, прозорість процесів та підзвітність результатів, що є критично важливим для формування довіри між учасниками співпраці та зовнішніми стейкхолдерами.

По-п'яте, цифрова трансформація виступає потужним каталізатором партнерства у досягненні ЦСР, створюючи нові можливості для координації, обміну даними, моніторингу результатів та масштабування соціально відповідальних маркетингових практик. Технології Big Data, штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей та цифрових платформ дозволяють підвищувати ефективність партнерської взаємодії, забезпечувати прозорість ланцюгів постачання та створювати персоналізовані рішення для різних сегментів споживачів. Водночас цифровізація вимагає відповідального підходу до питань кібербезпеки, захисту персональних даних та забезпечення цифрової інклюзивності.

По-шосте, соціально-етичні та екологічні аспекти партнерства визначають його сутнісну цінність та легітимність у сучасному суспільстві. Етичні принципи справедливості, прозорості та підзвітності, а також екологічні стандарти циркулярної економіки, енергоефективності та зменшення викидів стають фундаментальними елементами партнерської взаємодії. Відмова від практик «зеленого камуфляжу» та орієнтація на верифіковані, документовані досягнення у сфері сталого розвитку є необхідними умовами довіри споживачів та довгострокового успіху партнерства.

Підсумовуючи, український контекст реалізації партнерства між бізнесами для досягнення ЦСР характеризується унікальним поєднанням викликів і можливостей, зумовлених євроінтеграційними процесами, воєнним станом та необхідністю відбудови країни. Українські компанії демонструють зростаючу активність у соціальних та гуманітарних проєктах, розвитку зелених ініціатив, цифровізації та міжнародній співпраці. Процеси відбудови створюють унікальну можливість для впровадження принципів сталого розвитку на системному рівні через концепцію «Build Back Better», де партнерство бізнесів стає ключовим механізмом реалізації.

Також, можна стверджувати, що маркетингове партнерство бізнесів у контексті реалізації ЦСР є не просто тактичним інструментом, а стратегічною платформою для формування нової економічної парадигми, де комерційний успіх нерозривно пов'язаний із соціальною відповідальністю та екологічною сталістю. Успішне партнерство забезпечує комплексний соціально-економічний ефект, сприяє екологічній сталості, підвищує рівень довіри споживачів і створює довгострокові можливості для розвитку бізнесів.

Завдяки інтеграції принципів ЦСР у маркетингову стратегію компанії можуть не лише зміцнити свої конкурентні позиції, але й робити внесок у глобальні трансформаційні процеси, формуючи майбутнє, де економічне процвітання, соціальна справедливість та екологічна відповідальність існують у гармонійній єдності. Подальший розвиток партнерства вимагає посилення інституційної підтримки, розбудови фінансових механізмів, підвищення обізнаності та формування культури співпраці і довіри у бізнес-середовищі як на національному, так і на глобальному рівнях.

Список інформаційних джерел:

1. Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2020). Transforming Business Models: Towards a Sufficiency-Based Circular Economy. In *Handbook of the Circular Economy* (pp. 250–265). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788972727.00026>
2. Dzhengiz, T. (2020). A Literature Review of Inter-Organizational Sustainability Learning. *Sustainability*, 12(12), 4876. <https://doi.org/10.3390/su12124876>
3. García-Sánchez, I.-M., Hussain, N., & Khan, S. A. (2023). The Nexus Between Sustainable Business Models and Socio-Economic Contexts: A Cross-Country Study. *Journal of Cleaner Production*, 415, 137747. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137747>
4. Khan, S. A., & Yu, Z. (2022). Assessing the Eco-Environmental Performance: An PLS-SEM Approach with Practice-Based View. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(3), 254–275. <https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1758773>
5. Liu, W., Bai, E., & Liu, L. (2023). A Framework of Sustainable Service Supply Chain Management: A Literature Review and Research Agenda. *Environmental Science and Pollution Research*, 30, 36951–36969. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-24848-y>
6. Müller, J. M., Kiel, D., & Voigt, K.-I. (2021). What Drives the Implementation of Industry 4.0? The Role of Opportunities and Challenges in the Context of Sustainability. *International Journal of Innovation Management*, 25(1), 2140004. <https://doi.org/10.1142/S1363919621400040>
7. Pizzi, S., Caputo, A., & Corvino, A. (2020). Management Research and the UN Sustainable Development Goals (SDGs): A Bibliometric Investigation and Systematic Review. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124033. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124033>
8. Rosati, F., & Faria, L. G. (2021). Addressing the SDGs in Sustainability Reports: The Relationship with Institutional Factors. *Journal of Cleaner Production*, 288, 125637. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125637>
9. Tseng, M.-L., Chang, C.-H., & Lin, C.-W. (2022). Implementing Smart Supply Chain for Sustainable Performance with Moderating Role of Environmental Regulations. *Resources, Conservation and Recycling*, 176, 105937. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105937>
10. Волошин, Д. Б. (2023). Інтеграція цілей сталого розвитку ООН у маркетингові стратегії підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (1), 45–58. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-04>
11. Коваленко, О. В., & Петренко, Л. М. (2022). Цифровізація маркетингових комунікацій у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-63>
12. Мельник, Т. О. (2021). Стратегічне партнерство бізнесу для досягнення Цілей сталого розвитку: європейський досвід для України. *Економічний аналіз*, 31(2), 123–134.
13. Панченко, О. А., & Шевчук, Л. В. (2023). Управління стейкхолдерами в умовах сталого розвитку бізнесу. *Ефективна економіка*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2023.1.86>
14. Савчук, В. С., & Бойко, І. В. (2023). Партнерство бізнес-структур як механізм реалізації Цілей сталого розвитку ООН в Україні. *Економічний вісник університету*, (51), 112–125. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-51-112-125>

15. Ткаченко, Т. І., & Кравченко, М. В. (2022). Впровадження принципів циркулярної економіки в бізнес-моделі українських підприємств. Проблеми економіки, (3), 45–53.
16. Шевченко, О. Ю. (2022). Інтеграція принципів сталого розвитку в маркетингову діяльність українських підприємств. Економіка і організація управління, (3), 78–89. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.8>
17. Яременко, В. В., & Сидоренко, О. М. (2023). ESG-трансформація бізнесу: виклики та перспективи для України. Економіка України, (4), 34–48. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.034>