



Маркетинг

УДК 658.8:005.21:005.6:005.35:004.738.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20459301>

Конвергенція стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у системі маркетингового менеджменту

Писаренко Надія Василівна,

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-5851-1976>

Ярмоленко Юлія Олександрівна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин та туризму Київ, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-1814-5828>

Шолудченко Сергій Васильович,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6247-1471>

Марков Роберт Рубенович,

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-9421-8083>



Пекін Андрій Юрійович,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту, Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0002-6556-0888>

Прийнято: 13.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

***Анотація:** Метою статті є обґрунтування теоретико-практичних засад конвергенції лідерства, управління якістю та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у системі маркетингового менеджменту для формування довіри споживачів і підвищення ефективності продажів підприємства в умовах цифровізації бізнесу. Методологічною основою дослідження є системний підхід, що дозволив розглядати лідерство, управління якістю та КСВ як взаємопов'язані складові маркетингового менеджменту. У дослідженні використано методи аналізу і синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу, логічного моделювання та табличного узагальнення для визначення взаємозв'язків між лідерством, системою управління якістю, КСВ, довірою споживачів та результативністю продажів. Метод логічного моделювання застосовано для розроблення авторської концептуальної моделі конвергенції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у системі маркетингового менеджменту підприємства.*

Результати дослідження засвідчили, що інтеграція управлінських, якісних і соціально відповідальних підходів сприяє формуванню клієнтоорієнтованої корпоративної культури, зміцненню довіри споживачів, підвищенню клієнтської лояльності та ефективності продажів. Досліджено вплив лідерства, управління якістю, КСВ та цифрових комунікацій на формування позитивного клієнтського досвіду й результативність



маркетингової діяльності. Запропоновано стратегічні напрями інтеграції принципів лідерства, управління якістю та КСВ у систему маркетингового менеджменту підприємства.

Висновки. Конвергенція лідерства, управління якістю та КСВ забезпечує підвищення рівня довіри споживачів, зміцнення репутації бренду та зростання ефективності продажів. Практична реалізація інтегрованого підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розвитку довгострокових відносин із клієнтами та забезпеченню стійкості бізнесу. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих стратегічних напрямів для вдосконалення маркетингового менеджменту та підвищення результативності продажів.

Ключові слова: лідерство, управління якістю, корпоративна соціальна відповідальність, маркетинговий менеджмент, довіра споживачів, ефективність продажів, цифрові комунікації, конкурентоспроможність, сталий розвиток, бренд.

Convergence of Strategic Leadership, Quality Management and CSR in Marketing Management

Nadiia Pysarenko,

Ph.D. (Economics), Associate Professor of the marketing department, Academy of Labor, Social Relations and Tourism,
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-5851-1976>

Yulia Yarmolenko,

Doctor of Economics, Professor of Department of Marketing, Academy of Labour, Social Relations and Tourism,
<https://orcid.org/0000-0002-1814-5828>



Serhii Sholudchenko,

Ph.D. (Economics), Associate Professor at the Marketing Department,
Academy of Labor, Social Relations and Tourism,
<https://orcid.org/0000-0001-6247-1471>

Robert Markov,

Ph.D. (Economics), Associate Professor at the Marketing Department,
Academy of Labor, Social Relations and Tourism,
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-9421-8083>

Andriy Pekin,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Enterprise Economics and Management, Academy of Labor, Social
Relations and Tourism, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0002-6556-0888>

***Abstract.** The purpose of this article is to substantiate the theoretical and practical foundations of the convergence of leadership, quality management, and corporate social responsibility (CSR) within the marketing management system to build consumer trust and enhance a company's sales performance in the context of business digitalization. The methodological basis of the study is a systems approach, which allowed for the consideration of leadership, quality management, and CSR as interrelated components of marketing management. The study employs methods of analysis and synthesis, generalization, comparative analysis, logical modeling, and tabular generalization to identify the interrelationships between leadership, the quality management system, CSR, consumer trust, and sales performance. The method of logical modeling was applied to develop the author's conceptual model of the convergence of strategic leadership, quality management, and CSR within an*



enterprise's marketing management system.

The study's findings indicate that the integration of managerial, quality-oriented, and socially responsible approaches contributes to the development of a customer-centric corporate culture, strengthens consumer trust, and enhances customer loyalty and sales performance. The study examined the impact of leadership, quality management, CSR, and digital communications on the creation of a positive customer experience and the effectiveness of marketing activities. Strategic directions for integrating the principles of leadership, quality management, and CSR into the enterprise's marketing management system are proposed.

Conclusions. The convergence of leadership, quality management, and CSR leads to increased consumer trust, a stronger brand reputation, and improved sales performance. The practical implementation of an integrated approach contributes to enhancing the company's competitiveness, developing long-term relationships with customers, and ensuring business sustainability. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed strategic directions to improve marketing management and increase sales performance.

Keywords: *leadership, quality management, corporate social responsibility, marketing management, consumer trust, sales effectiveness, digital communications, competitiveness, sustainable development, brand.*

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, цифровою трансформацією ринків, зміною споживчих очікувань і посиленням вимог до соціальної відповідальності підприємств. За таких умов зростає значення лідерства, управління якістю та КСВ як стратегічних чинників формування довіри споживачів, забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності продажів.

Розвиток маркетингового менеджменту потребує впровадження



комплексних управлінських підходів, орієнтованих не лише на економічний результат, а й на забезпечення високої якості продукції та послуг, прозорості бізнес-процесів, етичної взаємодії зі стейкхолдерами та формування довгострокових відносин із клієнтами. Водночас недостатній рівень інтеграції принципів лідерства, управління якістю та КСВ у практику діяльності підприємств обмежує можливості зміцнення довіри споживачів і стримує підвищення результативності продажів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування конвергенції лідерства, управління якістю та КСВ як основи ефективного маркетингового менеджменту в умовах сучасних трансформацій бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання маркетингового менеджменту, формування споживчої цінності та довіри клієнтів досліджували Ф. Котлер [1] і К. Л. Келлер [1]. Теоретичні та практичні аспекти лідерства, управлінських компетентностей і розвитку персоналу висвітлено у працях П. Нортхауса [2]. Проблеми управління якістю та забезпечення організаційної ефективності розкрито у дослідженнях Д. Гетша [3] і С. Девіса [3].

Концептуальні засади КСВ та створення спільної цінності обґрунтовано М. Портером [4] і М. Крамером [4]. Вплив КСВ на репутацію бренду та лояльність споживачів досліджували М. Фатма [5], З. Рахман [5] та І. Хан [5]. Стейкхолдерський підхід до управління підприємством представлено у працях Р. Фрімена [8].

Особливості цифрового маркетингу, формування довіри споживачів і клієнтського досвіду вивчали М. Альшурідех [6], Б. Аль Курді [6] та С. Саллум [6], а також Г. Халт [7] і Д. Кетчен [7]. Значення цифрових маркетингових інструментів для підвищення ефективності продажів досліджували Д. Чаффі [12] та Ф. Елліс-Чедвік [12].



Сучасні тенденції ESG-трансформації, відповідального бізнесу та розвитку людського капіталу відображені у звітах World Economic Forum [9], OECD [10], United Nations Global Compact [11] та European Commission [13].

У вітчизняному науковому просторі питання соціального маркетингу, маркетингових комунікацій і споживчої поведінки досліджували Н. Писаренко [14; 15], О. Базарна [14] та Р. Марков [14], а також Ю. Ярмоленко [15] та О. Буткевич [15].

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженим залишається питання конвергенції лідерства, управління якістю та КСВ як комплексного механізму формування довіри споживачів і підвищення ефективності продажів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері лідерства, управління якістю, КСВ та маркетингового менеджменту, недостатньо дослідженим залишається питання їх інтеграції у єдину систему маркетингового управління, орієнтовану на підвищення рівня довіри клієнтів і підвищення ефективності продажів підприємства. Подальшого наукового обґрунтування потребують механізми поєднання управлінських, клієнтоорієнтованих і ESG-підходів у системі сучасного маркетингового менеджменту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування теоретико-практичних засад конвергенції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у формуванні довіри споживачів і підвищенні ефективності продажів підприємства. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати теоретичні підходи до конвергенції лідерства, управління якістю та КСВ у системі сучасного маркетингового менеджменту; дослідити вплив зазначених складових на формування довіри споживачів і результативність продажів підприємства; розробити практичні рекомендації щодо інтеграції принципів



лідерства, управління якістю та КСВ для підвищення ефективності продажів і зміцнення довіри споживачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конвергенція лідерства, управління якістю та КСВ у системі сучасного маркетингового менеджменту відображає процес поєднання управлінських, соціально-етичних і клієнтоорієнтованих підходів, спрямованих на створення споживчої цінності, формування довіри та підвищення ефективності продажів. У сучасних умовах маркетинговий менеджмент розглядається як комплексна управлінська діяльність, орієнтована на довгострокові відносини зі споживачами, репутаційну стійкість підприємства та забезпечення конкурентних переваг [1].

Стратегічне лідерство формує клієнтоорієнтовану корпоративну культуру, забезпечує узгодженість управлінських рішень із цінностями компанії та позитивно впливає на рівень довіри споживачів і стабільність продажів [2]. Управління якістю забезпечує формування позитивного клієнтського досвіду через стабільність сервісу, орієнтацію на потреби споживачів і постійне вдосконалення бізнес-процесів [3]. КСВ сприяє формуванню позитивного сприйняття бренду, підвищенню емоційної прихильності споживачів і зміцненню конкурентних переваг підприємства через реалізацію соціальних, екологічних та етичних ініціатив [4; 5].

Водночас сучасна практика засвідчує наявність ризиків формального впровадження КСВ та ESG-підходів без реальної інтеграції принципів відповідального управління у бізнес-процеси підприємства. Поширення явища *greenwashing* може негативно впливати на рівень довіри споживачів, формувати репутаційні ризики та знижувати ефективність маркетингових комунікацій. У таких умовах стратегічне лідерство та прозорість управлінських рішень набувають ключового значення для забезпечення автентичності соціально відповідальної діяльності підприємства.

Основні складові конвергенції стратегічного лідерства, управління



якістю та КСВ у системі маркетингового менеджменту доцільно розглядати через призму їх синергетичного впливу на посилення довіри до бренду і результативність продажів. Узагальнення взаємозв'язків між управлінськими, якісними та соціально відповідальними підходами наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Синергетичний ефект конвергенції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у системі маркетингового менеджменту

Складова	Ключова управлінська функція	Вплив на довіру споживачів	Вплив на ефективність продажів	Інтегрований синергетичний ефект
Стратегічне лідерство	Формування клієнто-орієнтованої корпоративної культури	Зростання довіри до бренду та підвищення прозорості взаємодії	Потенційне підвищення стабільності продажів і рівня утримання клієнтів у межах 10–15 %	Посилення репутаційного капіталу підприємства
Управління якістю	Забезпечення стабільності сервісу та якості продукції	Формування позитивного клієнтського досвіду	Потенційне зростання повторних покупок і задоволеності клієнтів у межах 15–20 %	Підвищення рівня клієнтської лояльності
КСВ	Реалізація соціальних, екологічних та етичних ініціатив	Посилення емоційної прихильності споживачів до бренду	Потенційне підвищення позитивного сприйняття бренду у межах 20–25 %	Зміцнення довіри стейкхолдерів, конкурентних переваг
Цифрові маркетингові комунікації	Персоналізація взаємодії та забезпечення прозорості комунікацій	Підвищення відкритості бренду та рівня залученості споживачів	Потенційне підвищення конверсії продажів у межах 10–30 %	Посилення ефективності взаємодії зі споживачами

Джерело: сформовано авторами на підставі [1–12]

Наведені показники мають узагальнений аналітичний характер і відображають потенційний ефект інтеграції стратегічного лідерства, управління якістю, КСВ та цифрових маркетингових комунікацій у систему маркетингового менеджменту на основі узагальнення сучасних наукових



досліджень і практичних кейсів [1–12].

Узагальнення результатів свідчить, що інтеграція стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ формує синергетичний ефект у системі маркетингового менеджменту, сприяє зміцненню довіри споживачів, розвитку клієнтської лояльності та підвищенню результативності продажів. Найбільшої ефективності підприємства досягають за умов комплексного використання управлінських, якісних і соціально відповідальних інструментів.

Практичним прикладом ефективної інтеграції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ є діяльність компанії Unilever, яка системно впроваджує ESG-принципи у маркетинговий менеджмент, цифрові комунікації та бренд-стратегії. Компанія реалізує програми сталого розвитку, контролю якості продукції, скорочення екологічного впливу та персоналізованої взаємодії зі споживачами. За даними корпоративної звітності Unilever, бренди сталого розвитку (Sustainable Living Brands) демонстрували темпи зростання, що приблизно на 69 % перевищували показники інших брендів компанії та формували близько 75 % загального приросту обороту компанії [11]. Аналітична оцінка результативності інтегрованого підходу свідчить, що впровадження CRM-систем, ESG-комунікацій та клієнтоорієнтованих digital-інструментів сприяло підвищенню рівня залученості споживачів, зростанню повторних покупок і зміцненню довіри до бренду. Для оцінювання ефективності маркетингових інвестицій використано показник ROMI:

$$\text{ROMI} = ((3\,600\,000 - 1\,200\,000) / 1\,200\,000) \times 100 \% = 200 \% \quad (1)$$

Отже, кожна 1 грн інвестицій у розвиток стратегічного лідерства, управління якістю, цифрових маркетингових комунікацій та КСВ забезпечила 2 грн додаткового доходу.

Отримані результати підтверджують, що інтеграція стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ сприяє підвищенню результативності



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

маркетингової діяльності, зміцненню конкурентних позицій підприємства та формуванню довгострокової споживчої довіри.

Практична реалізація конвергенції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ потребує використання сучасних управлінських і маркетингових інструментів, орієнтованих на підвищення лояльності клієнтів та підвищення результативності діяльності підприємства. Основні напрями інтеграції наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Стратегічні інструменти інтеграції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у системі маркетингового менеджменту

Напрямок інтеграції	Управлінські та маркетингові інструменти	Очікуваний маркетинговий результат	Потенційний стратегічний ефект
Розвиток стратегічного лідерства	Навчання персоналу, розвиток soft skills, внутрішні комунікації, leadership-development програми	Підвищення якості сервісу та ефективності взаємодії з клієнтами	Зміцнення клієнтоорієнтованої корпоративної культури
Удосконалення управління якістю	CRM-системи, моніторинг клієнтського досвіду (CX), контроль якості сервісу, customer feedback analytics	Зростання рівня задоволеності клієнтів та повторних покупок	Підвищення рівня клієнтської лояльності
Інтеграція КСВ та ESG-підходів	ESG-ініціативи, нефінансова звітність, соціальні та екологічні проекти, етичні стандарти	Формування позитивного іміджу підприємства та посилення довіри до бренду	Посилення конкурентоспроможності та репутаційної стійкості
Розвиток цифрових маркетингових комунікацій	Персоналізований digital-маркетинг, маркетингова аналітика, омніканальні комунікації	Підвищення конверсії продажів та ефективності комунікацій	Зростання ефективності маркетингової діяльності
Клієнто-орієнтований маркетинговий менеджмент	Аналіз споживчих потреб, адаптація продуктів і сервісів	Формування довгострокових відносин із клієнтами	Забезпечення стійкості бізнесу та довгострокового розвитку

Джерело: сформовано авторами на підставі [1–12]

Наведені інструменти відображають комплексний підхід до інтеграції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у систему маркетингового



менеджменту підприємства. Їх узгоджене використання сприяє формуванню клієнтоорієнтованої корпоративної культури, підвищенню довіри споживачів, посиленню конкурентних переваг і забезпеченню довгострокової результативності маркетингової діяльності.

Інтеграція стратегічного лідерства, управління якістю, КСВ і цифрових маркетингових комунікацій формує передумови для посилення репутації бренду, підвищення результативності маркетингової діяльності та забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Водночас ефективність інтеграції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, здатності адаптувати бізнес-процеси до змін ринкового середовища та ефективності внутрішніх комунікацій.

Конвергенція стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ відповідає сучасним ESG-підходам до управління підприємством, орієнтованим на поєднання економічної результативності, соціальної відповідальності та стійкого розвитку бізнесу.

За даними World Economic Forum [9] та OECD [10], підприємства, які інтегрують ESG-підходи, клієнтоорієнтоване управління та цифрові комунікації у систему маркетингового менеджменту, демонструють вищий рівень довіри споживачів, стійкості бренду та адаптивності до ринкових трансформацій. Це підтверджує доцільність комплексного поєднання стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у сучасному бізнес-середовищі.

Сучасні ESG-підходи поступово трансформуються з інструменту репутаційного позиціонування у стратегічний фактор конкурентоспроможності підприємства. Для споживачів дедалі більшого значення набувають прозорість діяльності компанії, етичність бізнесу та відповідальне ставлення до соціальних і екологічних викликів.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Для забезпечення системного поєднання стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у системі маркетингового менеджменту доцільно розглядати механізм їх інтегрованого впливу на зміцнення споживчої довіри і результативність продажів. На основі узагальнення сучасних теоретичних підходів і практичних аспектів маркетингового менеджменту авторами запропоновано концептуальну модель конвергенції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у системі зміцнення споживчої довіри і підвищення ефективності продажів (рис. 1).

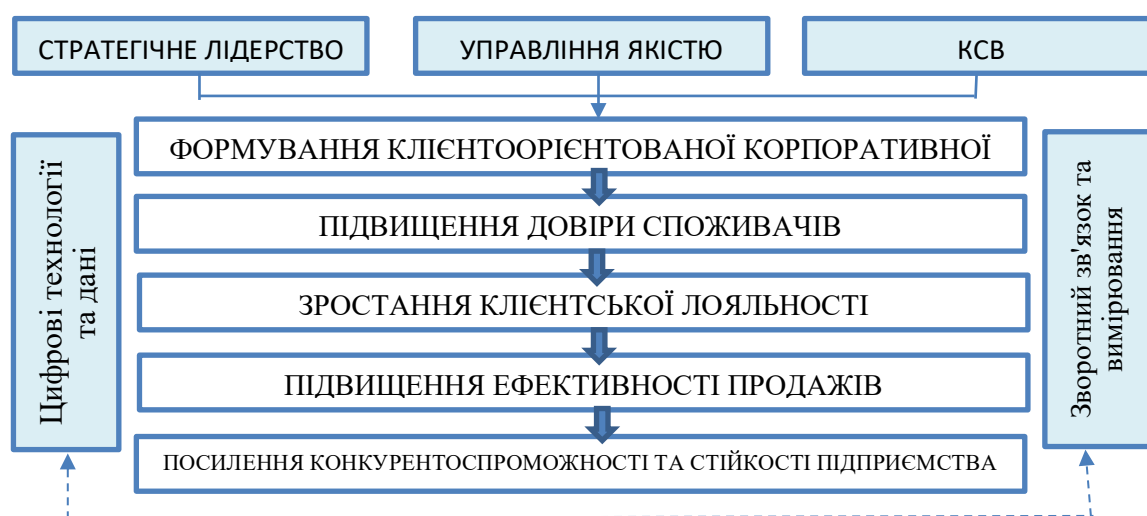


Рис. 1. Концептуальна модель конвергенції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у системі формування довіри споживачів і підвищення ефективності продажів

Джерело: авторська розробка

Запропонована концептуальна модель відображає інтегрований вплив стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ на зміцнення споживчої довіри і забезпечення ефективності продажів підприємства. Підвищення ефективності продажів і зміцнення довіри споживачів потребують комплексної інтеграції принципів лідерства, управління якістю та КСВ у систему маркетингового менеджменту підприємства. Реалізація зазначених напрямів має ґрунтуватися на формуванні клієнтоорієнтованої корпоративної культури, забезпеченні високих стандартів якості та розвитку соціально



відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами [1; 4]. Практична інтеграція принципів лідерства передбачає розвиток управлінських компетентностей, удосконалення внутрішніх комунікацій і формування системи мотивації персоналу, орієнтованої на якість обслуговування клієнтів [2]. Підвищення ефективності управління якістю доцільно реалізовувати через використання цифрових інструментів оцінювання клієнтського досвіду та постійне вдосконалення бізнес-процесів [3].

Посилення КСВ має охоплювати реалізацію соціальних та екологічних ініціатив, забезпечення прозорості діяльності підприємства, розвиток етичних комунікацій і підтримку принципів сталого розвитку [4; 5]. Значний потенціал для зміцнення довіри споживачів мають цифрові комунікації, персоналізація взаємодії з клієнтами та використання CRM-систем у процесі управління продажами [6; 12].

В умовах цифровізації бізнесу особливого значення набуває використання маркетингової аналітики, CRM-систем та технологій персоналізації взаємодії зі споживачами. Аналітичні інструменти дозволяють підприємствам оцінювати поведінкові характеристики клієнтів, рівень задоволеності та ефективність комунікаційних стратегій, що сприяє підвищенню конверсії продажів і зміцненню довгострокових відносин із клієнтами.

Основні показники ефективності інтеграції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Основні показники ефективності інтеграції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у системі маркетингового менеджменту

Напрямок оцінювання	Показники ефективності (KPI)	Очікуваний результат
Довіра споживачів	Індекс задоволеності клієнтів (CSI), рівень довіри до бренду, Net Promoter Score (NPS)	Посилення споживчої прихильності та лояльності
Ефективність	Рівень конверсії, обсяг повторних	Підвищення результативності



продажів	покупок, customer retention rate	продажів
Управління якістю	Кількість реклаमाцій, рівень сервісної якості, customer experience score	Покращення клієнтського досвіду
КСВ та ESG	Рівень соціальної активності, ESG-рейтинг, репутаційний індекс	Посилення репутації та конкурентоспроможності
Цифрові комунікації	Рівень залученості аудиторії, CTR, ефективність digital-комунікацій	Підвищення ефективності взаємодії зі споживачами

Джерело: сформовано авторами на підставі [1–13].

Система КРІ дозволяє комплексно оцінювати результативність інтеграції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у маркетинговий менеджмент підприємства. Використання кількісних і якісних показників забезпечує можливість моніторингу рівня довіри споживачів, ефективності продажів, якості клієнтського досвіду та результативності ESG-орієнтованих маркетингових стратегій.

Висновки. Результати дослідження засвідчили, що конвергенція стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ формує важливу основу сучасного маркетингового менеджменту, орієнтованого на зміцнення довіри споживачів і підвищення результативності продажів. Інтеграція управлінських, якісних і соціально відповідальних підходів сприяє розвитку клієнтоорієнтованої корпоративної культури та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуальної моделі конвергенції стратегічного лідерства, управління якістю та КСВ у системі маркетингового менеджменту, яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує ESG-орієнтовані, клієнтоорієнтовані та управлінські інструменти в єдину систему формування довіри споживачів і підвищення ефективності продажів.

Практична цінність результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення результативності маркетингової діяльності, зміцнення конкурентних позицій підприємства та



забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з оцінюванням впливу ESG-орієнтованого маркетингового менеджменту на поведінку споживачів і фінансові результати підприємств.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson Education, 2022. 832 p.
2. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 6th ed. Sage Publications, 2013. 560 p.
3. Goetsch D. L., Davis S. B. *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson Education Limited, 2014.
4. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011.
5. Fatma M., Rahman Z., Khan I. (2015). Building Company Reputation and Brand Loyalty through Corporate Social Responsibility. *International Journal of Bank Marketing*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2014-0166>
6. Alshurideh M. T., Maher A. (2022). The Effect of Digital Marketing on Customer Trust and Buying Decisions. *International Journal of Data and Network Science*. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.4.021>
7. Ketchen Jr., D.J. and Hult, G.T.M. (2023). Toward Greater Integration of Insights from Organization Theory and Supply Chain Management. *Journal of Operations Management*, 25, 455-458. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.001>
8. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010.
9. *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025>
10. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible*



Business Conduct. OECD Publishing, 2023. DOI:
<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023>

11. *United Nations Global Compact Progress Report 2024*. United Nations, 2024. URL: <https://www.unsdsn.org/resources/the-sustainable-development-report-2024>

12. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. 8th ed. Pearson Education, 2022.

13. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): New Requirements for Business Sustainability Reporting*. European Commission, 2024.

14. Писаренко Н., Базарна О., Марков Р. Роль соціального маркетингу та маркетингових комунікацій у підвищенні резильєнтності товарного ринку на засадах циркулярної економіки. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. Серія: економіка, психологія та управління. 2026. 8. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2026-08-01-01>

15. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В. Регіональні детермінанти формування споживчої поведінки в умовах міжнародної економічної інтеграції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11772>