

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.20>

УДК 338.45:658.5

T. Ю. Чаркіна,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту,

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6202-0910>

V. O. Zadoia,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9408-4978>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

T. Charkina,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technology

V. Zadoia,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technology

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF CORPORATE PARTNERSHIP IN THE THEORY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT

Актуальність дослідження зумовлена зростаючими ресурсними обмеженнями, регуляторним тиском і посиленням соціально-екологічних вимог до діяльності підприємств під час воєнного стану, що актуалізує пошук ефективних управлінських інструментів забезпечення сталого розвитку. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні ресурсозбагачуючого та моніторингового ефектів корпоративних партнерств у системі управління персоналом і формуванні підходу до оцінювання їхнього впливу на економічні, соціальні та екологічні результати діяльності підприємств через систему HR-індикаторів. Методологічну основу дослідження становлять концепції сталого розвитку, теорія зацікавлених сторін, ресурсно-орієнтований підхід і теорія стратегічних альянсів, а також методи системного аналізу, узагальнення, порівняння та структурно-логічного моделювання. Результати дослідження можуть бути застосовані під час розроблення стратегій сталого розвитку підприємств різних секторів економіки та програм міжсекторальної співпраці.

The relevance of this study arises from increasing resource constraints, regulatory pressure, and growing social and environmental expectations placed on enterprises across economic sectors. Under these conditions, sustainable development can no longer be achieved solely through internal optimisation or scale effects. Instead, enterprises are required to integrate economic performance, environmental responsibility, and social considerations within strategic decision-making frameworks. In this context, corporate partnership emerges as a critical mechanism for enhancing organisational resilience, enabling access to complementary resources, knowledge exchange, and coordinated responses to complex sustainability challenges.

The research advances the argument that partnerships operate not only as strategic instruments but also as governance structures influencing organisational learning, competence development, and long-term value creation.

Methodologically, the study draws upon the theoretical foundations of sustainable development, stakeholder theory, the resource-based view, and the theory of strategic alliances. A combination of systemic analysis, comparative assessment, conceptual modelling, and synthesis of contemporary empirical findings is employed to identify the key mechanisms through which corporate partnerships affect economic, social, and environmental outcomes.

The novelty of the research lies in conceptualising corporate partnership as an integral element of sustainable development management, linking partnership mechanisms with human capital indicators.

The practical significance of the findings is reflected in the formulation of managerial guidelines for structuring partnership arrangements, aligning objectives among partners, and implementing integrated performance assessment systems. These outcomes may be applied in enterprise-level sustainability strategies, inter-organisational cooperation programmes, and policy initiatives aimed at fostering resilient and responsible economic development. Overall, the study contributes to both academic debate and applied management practice by offering a coherent framework for understanding and operationalising corporate partnerships in the pursuit of sustainable development.

Ключові слова: *Корпоративне партнерство, сталий розвиток, бізнес еко-система, управління персоналом, людський капітал, корпоративна соціальна відповідальність.*

Keywords: *Corporate partnership, sustainable development, business ecosystem, human resource management, human capital, corporate social responsibility.*

Постановка «проблеми». Промислові підприємства працюють в умовах зростаючих ресурсних обмежень, регуляторного тиску та підвищених вимог з боку ринку і суспільства. Економічна ефективність більше не забезпечується виключно за рахунок масштабів виробництва чи витратної

оптимізації. Стійкість діяльності визначається здатністю управлінської системи одночасно враховувати фінансові результати, екологічні наслідки та соціальні ризики, інтегруючи ці параметри у процеси стратегічного прийняття рішень.

У цьому контексті корпоративне партнерство розглядається як один із ключових інструментів підвищення стійкості бізнесу, оскільки воно забезпечує доступ до додаткових ресурсів, обмін знаннями та спільне вирішення складних екологічних і соціально значущих завдань.

Сучасні дослідження підкреслюють, що міжсекторальне співробітництво між бізнесом, державою та громадянським суспільством є необхідною умовою для досягнення системних змін у напрямі сталого розвитку [1-3]. Згідно з оцінками Програми ООН з розвитку, фінансування Цілей сталого розвитку до 2030 року потребує залучення трильйонних інвестицій, які неможливо забезпечити виключно за рахунок державних ресурсів [4]. Саме тому Ціль 17 Порядку денного ООН зі сталого розвитку акцентує увагу на посиленні глобального партнерства та розвитку мультистейкхолдерських ініціатив [5].

Незважаючи на визнання важливості партнерських відносин, у практиці управління промисловими підприємствами досі бракує системних підходів до інтеграції корпоративних партнерств у загальну управлінську та кадрову стратегію. Науковий розрив полягає у недостатньому висвітленні механізмів впливу партнерських альянсів на організаційну структуру, компетентнісний розвиток персоналу та мотиваційні процеси, що особливо актуально для промислового сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічну основу дослідження становлять концепції сталого розвитку, системного та стейкхолдерського підходів до управління, а також теорія стратегічних альянсів. Відповідно до моделі «triple bottom line», ефективність діяльності підприємства має оцінюватися за сукупністю економічних, екологічних і соціальних результатів [6].

Теорія зацікавлених сторін зосереджує увагу на необхідності узгодження інтересів власників, працівників, партнерів, держави та суспільства, що створює передумови для розвитку партнерських форм взаємодії [7]. Концепція корпоративної соціальної відповідальності доповнює зазначений підхід, підкреслюючи, що реалізація КСВ-програм є більш результативною за умови кооперації підприємств з іншими суб'єктами економіки та громадського сектору [8].

У межах теорії стратегічних альянсів партнерство розглядається як форма міжорганізаційної взаємодії, що забезпечує спільне використання ресурсів, обмін знаннями та підвищення інноваційного потенціалу підприємств. Ресурсно-орієнтований підхід пояснює ефективність партнерств здатністю підприємств отримувати доступ до унікальних нематеріальних активів, зокрема людського капіталу та управлінських компетенцій [9].

Крім того, актуальною є концепція бізнес-екосистем, відповідно до якої підприємство функціонує як елемент мережі взаємопов'язаних організацій, що спільно формують умови сталого розвитку регіону та промислових територій [2].

Метою даної статті є комплексне дослідження ролі корпоративного партнерства в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства та розробка методичного підходу до оцінювання і впровадження таких партнерств з урахуванням кадрового виміру.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження стратегічних альянсів переконливо свідчать, що міжфірмові партнерства здатні істотно покращувати показники сталого розвитку підприємств, зокрема через ресурсний та моніторинговий ефекти. Зокрема, науковці Stål, Jansson та Johansson обгрутували, що участь у партнерських мережах сприяє залученню додаткових ресурсів, зниженню фінансових обмежень та підвищенню інноваційної активності підприємств, а також посиленню уваги інвесторів до ESG-результатів компаній [10]. Аналогічні висновки отримано у працях, які

підкреслюють роль партнерства у зниженні проявів управлінської короткозорості та підвищенні прозорості корпоративного управління [11-12].

В адаптації до системи управління персоналом ці ефекти проявляються у двох ключових напрямках.

- *Ресурсозбагачуючий ефект для персоналу*

Корпоративні партнерства розширюють можливості навчання та розвитку працівників за рахунок спільних освітніх програм, обміну навчальними модулями та доступу до нових технологій. Це дозволяє долати внутрішні кадрові обмеження і формувати стійкі компетенції персоналу, що є критично важливим для інноваційного розвитку. Практичними формами такого підходу є створення спільних навчальних платформ, галузевих центрів сертифікації та програм дуальної підготовки кадрів.

- *Моніторинговий ефект для персоналу*

Узгодження з партнерами стандартів управління персоналом та систем оцінювання результативності підвищує прозорість HR-процесів і відповідальність менеджменту за довгостроковий розвиток людського капіталу. Інтеграція соціальних та кадрових KPI у партнерські угоди стимулює керівництво інвестувати в розвиток персоналу, знижуючи ризики скорочення навчальних програм у короткостроковій перспективі.

На цій основі в статті запропоновано оцінювати вплив корпоративних партнерств на економічні, соціальні та екологічні показники діяльності підприємства крізь систему індикаторів управління персоналом застосувавши комбіновану методологію. Для цього використовуються показники витрат на навчання в розрахунку на одного працівника, частки бюджету, спрямованої на розвиток професійних навичок, кількості спільних інноваційних проєктів, а також рівня залученості персоналу до ініціатив сталого розвитку.

Застосування такого підходу дозволяє здійснити кількісну оцінку впливу партнерських взаємодій на фінансові можливості підприємства, його

здатність до оновлення та управлінські пріоритети у сфері соціальної й екологічної відповідальності.

Участь підприємств у корпоративних партнерствах, як правило, сприяє посиленню всіх трьох складових їх сталого розвитку. Інтеграція екологічних і соціальних інновацій у бізнес-модель через партнерські взаємодії зміцнює систему відповідального управління діяльністю підприємства. Такі партнерства забезпечують зменшення фінансових обмежень за рахунок спільних інвестицій і розширення доступу до додаткових джерел капіталу, що дозволяє підприємству нарощувати ресурсний потенціал.

Обмін управлінським і технологічним досвідом між партнерами прискорює впровадження нових продуктів і виробничих процесів, підвищуючи інноваційну активність підприємства. Співпраця з авторитетними компаніями сприяє зростанню ділової репутації, посиленню довіри інвесторів і суспільства та стимулює залучення коштів у соціальні й екологічні ініціативи. Сукупний ефект від реалізації партнерських проєктів проявляється також у зниженні господарських ризиків, стабілізації фінансових показників і підвищенні ринкової вартості підприємства (табл. 1).

Таблиця 1. Вплив стратегічних альянсів на основні показники підприємства

Напрямок впливу	Ефект партнерства
<i>Зменшення фінансових обмежень</i>	Доступ до нових джерел фінансування та технологій
<i>Підвищення інноваційності</i>	Спільні дослідницькі проєкти сприяють створенню нових продуктів і вдосконаленню виробничих процесів.
<i>Зростання зовнішньої уваги</i>	Більша увага інвесторів та громадськості стимулює дотримання екологічних стандартів
<i>Покращення управління сталим розвитком</i>	Ресурсозбагачення та контроль сприяють поліпшенню екологічних і соціальних показників

Джерело: складено авторами

Емпіричні дослідження корпоративних партнерств свідчать, що їхній позитивний вплив на екологічні, соціальні та управлінські показники підприємств є найбільш вираженим у випадках співпраці між фінансово та організаційно потужними компаніями, а також у проєктах із довгостроковими зобов'язаннями сторін.

У своїх працях, Kolk та van Tulder доводять, що такі партнерства створюють сприятливі умови для поєднання економічної результативності з цілями сталого розвитку за рахунок розподілу ризиків і спільного використання ресурсів [13].

Водночас наукові дослідження акцентують увагу на наявності внутрішніх суперечностей між економічними та соціально-екологічними цілями партнерських проєктів. Velter та ін. показують, що у процесі розроблення сталих бізнес-моделей підприємства змушені здійснювати складний вибір між максимізацією фінансових результатів і досягненням довгострокових цілей сталого розвитку, що потребує компромісних управлінських рішень [14].

Зазначені протиріччя та напрями їх узгодження в межах корпоративних партнерств відображено на рисунку 1.

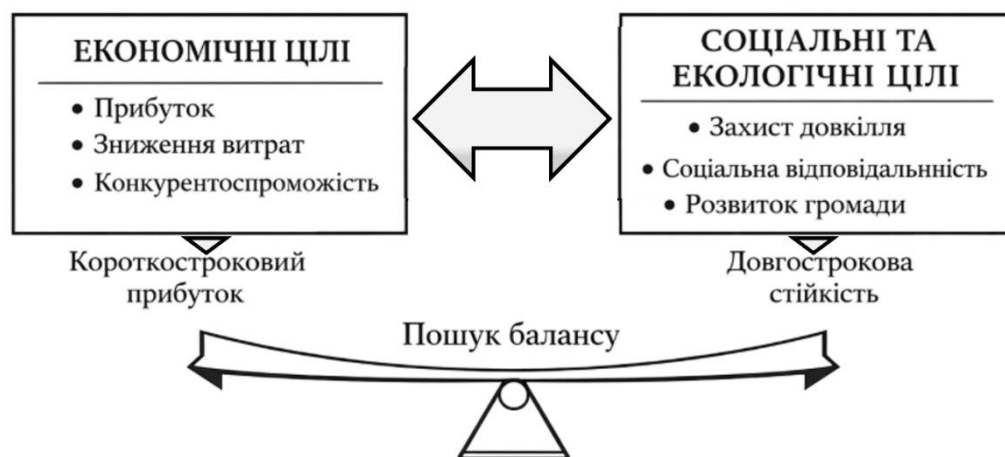


Рис. 1. Протиріччя та компроміси цілей партнерства у сталих бізнес-моделях

Джерело: розроблено авторами

Незважаючи на зазначені виклики, партнерські взаємодії відкривають для підприємств додаткові можливості розвитку. Поєднання фінансових, технологічних та управлінських ресурсів різних учасників підвищує гнучкість організацій і їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Досвід реалізації спільних проєктів у сфері енергоощадних і екологічно безпечних технологій підтверджує, що партнерства дозволяють досягати екологічних цілей швидше та з меншими витратами, ніж у разі

індивідуальної діяльності підприємств. У довгостроковій перспективі це формує стійкі конкурентні переваги та підвищує загальну результативність діяльності.

Корпоративні партнерства значно впливають на управління персоналом підприємства, так як забезпечують (табл. 2):

- *Підвищення кваліфікації працівників* - підприємства організовують спільні програми навчання, стажування у партнерських компаніях і обмін досвідом, що покращує компетенції співробітників.
- *Зростання мотивації працівників* - участь у міжорганізаційних проєктах створює нові виклики й перспективи для працівників, що підвищує їхню залученість і ініціативність.
- *Розширення кар'єрних можливостей* - з'являються додаткові напрями розвитку кар'єри, оскільки працівники можуть брати участь у проєктах за межами свого основного підрозділу.
- *Удосконалення системи оцінювання* - впроваджуються погоджені з партнерами критерії оцінки результатів спільної діяльності, що підвищує прозорість і об'єктивність просування кадрів.

Таблиця 2. Основні елементи управління персоналом у корпоративному партнерстві

Назва елементу	Значення/ефект
<i>Навчання і розвиток</i>	Обмін знаннями та спільні навчальні програми підвищують компетенції працівників
<i>Мотивація</i>	Запровадження бонусів та визнання результатів спільної роботи стимулює залученість
<i>Кар'єрні можливості</i>	Відкриття нових ролей і проєктів для працівників партнерства
<i>Система оцінювання</i>	Узгоджені критерії оцінювання забезпечують прозорість та об'єктивність

Джерело: складено авторами

Участь підприємств у партнерських програмах супроводжується зростанням продуктивності та креативної активності персоналу. У цьому контексті корпоративні партнерства виконують роль каталізатора розвитку людського капіталу підприємства, оскільки працівники отримують можливості для формування нових компетентностей і підвищення мотивації до інноваційної діяльності.

Для ефективного впровадження корпоративних партнерств доцільно враховувати низку організаційних аспектів.

- *формування відповідальних організаційних структур* - спеціалізованих підрозділів або центрів партнерства, які забезпечують координацію зовнішніх проєктів і кадрових ініціатив. Така структура може акумулювати взаємодію з усіма зацікавленими сторонами та забезпечувати узгодженість дій.
- *у межах партнерських угод необхідно чітко визначати спільні цілі та інтереси сторін*, включаючи екологічні й соціальні орієнтири. Фіксація зобов'язань щодо розвитку персоналу або соціальних інвестицій дозволяє знизити ризик конфлікту управлінських пріоритетів.
- *запровадження спільної системи оцінювання результативності партнерств*, яка охоплює фінансові, екологічні, соціальні та кадрові показники. Узгоджені критерії та регулярна звітність створюють підґрунтя для прозорого управління спільними проєктами й контролю досягнення довгострокових цілей.
- *залучення інституційних партнерів* - галузевих об'єднань, закладів вищої освіти та органів місцевого самоврядування, що розширює можливості реалізації партнерських ініціатив і посилює їх суспільну значущість. Посередницькі структури у формі корпоративних фондів або спеціалізованих партнерських організацій можуть сприяти ефективній взаємодії бізнесу з громадою.

Реалізація зазначених організаційних підходів забезпечує більш повне використання синергійного ефекту від партнерств, міжорганізаційні команди

прискорюють вирішення виробничих завдань, а узгоджені стандарти та процедури формують основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. Корпоративне партнерство є важливим чинником забезпечення сталого розвитку промислових підприємств в умовах обмеженості ресурсів, зростаючого регуляторного навантаження та підвищених соціально-екологічних вимог. Партнерські взаємодії дозволяють підприємствам поєднувати економічну результативність із довгостроковими екологічними та соціальними орієнтирами, знижувати ризики та підвищувати стійкість функціонування.

Кадровий вимір є вуажливим елементом ефективності корпоративних партнерств. Участь у партнерських програмах сприяє розвитку професійних компетентностей персоналу, підвищенню мотивації працівників і формуванню організаційної культури, орієнтованої на інновації та відповідальне управління. Через механізми спільного навчання, узгоджених критеріїв оцінювання та міжорганізаційної взаємодії партнерства виступають каталізатором розвитку людського капіталу підприємства.

Запропонований методичний підхід до оцінювання впливу корпоративних партнерств базується на поєднанні економічних, соціальних і екологічних показників із системою індикаторів управління персоналом. Його застосування дозволяє здійснювати комплексну оцінку результатів партнерської взаємодії та пов'язувати кадрові інвестиції з фінансовими можливостями підприємства, рівнем інноваційної активності та управлінськими пріоритетами у сфері соціальної й екологічної відповідальності.

Таким чином, правильно організовані корпоративні партнерства формують передумови для підвищення адаптивності промислових підприємств до зовнішніх викликів, забезпечують стійкі конкурентні переваги та сприяють збалансованому розвитку на основі узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей.

Література

1. Задоя В. О. Інституційні та управлінські аспекти забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2025. №7.
2. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Регуляторні чинники державної політики та їхній вплив на економічну безпеку малого бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №15.
3. Elkington J. *Green swans: The coming boom in regenerative capitalism*. London : Fast Company Press. 2020.
4. OECD. Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2023: No Sustainability Without Equity. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development-2023_fcbe6ce9-en.html (дата звернення 10.01.2026).
5. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/RES/70/1). New York, 2015. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf (дата звернення 10.01.2026).
6. Elkington J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford : Capstone Publishing, 1997. 402 p.
7. Freeman R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 292 p.
8. Рябцев В. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2(2). С. 124-132. DOI:10.46299/j.isjmef.20230202.13.
9. Kale P., Singh H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 1. P. 103-128.
10. Velter M. G. E., Bitzer V., Bocken N. M. P., Kemp R. Sustainable business model innovation: the role of boundary work for multi-stakeholder alignment. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 247. Art. 119497. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119497.

11. Kolk A., van Tulder R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*. 2010. Vol. 19, No. 2. P. 119-125.
12. Austin J. E., Seitanidi M. M. Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2012. Vol. 41, No. 5. P. 726-758.
13. Kolk A., van Tulder R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*. 2010. Vol. 19, No. 2. P. 119-125.
14. Velter M. G. E., Bitzer V., Bocken N. M. P., Kemp R. Sustainable business model innovation: the role of boundary work for multi-stakeholder alignment. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 247. Art. 119497. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119497.

References

1. Zadoia, V.O. (2025), “Institutional and managerial aspects of ensuring economic security of business in the digital economy”, *Efektyvna ekonomika*, vol. 7.
2. Zadoia, V.O. and Charkina, T.Yu. (2025), “Regulatory factors of public policy and their impact on the economic security of small businesses”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 15.
3. Elkington, J. (2020), *Green swans: The coming boom in regenerative capitalism*, Fast Company Press, London, UK.
4. OECD (2022), *Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2023: No Sustainability Without Equity*, OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/en/publications/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development-2023_fcbe6ce9-en.html (Accessed 10.01.2026).
5. United Nations (2015), “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/RES/70/1)”, available at:

https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf (Accessed 10.01.2026).

6. Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone Publishing, Oxford, UK.

7. Freeman, R.E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

8. Riabtsev, V. (2023), “Corporate partnership as a form of implementing the concept of sustainable development of the company”, *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2(2). pp. 124-132. DOI:10.46299/j.isjmef.20230202.13.

9. Kale, P. and Singh, H. (2007), “Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 1, pp. 103-128.

10. Velter, M.G.E. Bitzer, V. Bocken, N.M.P. and Kemp, R. (2020), “Sustainable business model innovation: the role of boundary work for multi-stakeholder alignment”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 247, Art. 119497. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119497.

11. Kolk, A. and van Tulder, R. (2010), “International business, corporate social responsibility and sustainable development”, *International Business Review*, vol. 19, no. 2, pp. 119-125.

12. Austin J.E. and Seitanidi M.M. (2012), “Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, no. 5, pp. 726-758.

13. Kolk, A. and van Tulder, R. (2010), “International business, corporate social responsibility and sustainable development”, *International Business Review*, vol. 19, no. 2, pp. 119-125.

14. Velter, M.G.E. Bitzer, V. Bocken, N.M.P. and Kemp, R. (2020), “Sustainable business model innovation: the role of boundary work for multi-stakeholder alignment”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 247, Art. 119497. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119497.

Стаття надійшла до редакції 12.01.2026 р.