МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Ольга Вдовічена ORCID:
https://orcid.org/0000-0003-0768-5519
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

Данило Вдовічен ORCID:
https://orcid.org/0009-0003-4119-3339
магістр,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ

Анотація: *У статті обґрунтовано значення ESG-орієнтованого підходу як інтегрованого управлінського та економічного інструменту розвитку бізнесу в європейському просторі. Акцентовано увагу на тому, що в умовах інтеграції України до ЄС підприємства мають адаптувати власні бізнес-процеси до принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності, прозорого корпоративного управління й етичної взаємодії зі споживачами. Розглянуто екологічний, соціальний та управлінський компоненти ESG, їхній вплив на стратегічне планування, маркетингові комунікації, програми лояльності, управління персоналом, ланцюгами постачання та репутаційний менеджмент. Доведено, що сучасні програми лояльності трансформуються з інструментів стимулювання повторних покупок у механізми формування довіри, відповідального споживання і соціальної цінності. Окрему увагу приділено «зеленим» програмам лояльності, благодійним ініціативам, соціальному маркетингу, етичній прозорості та запобіганню greenwashing. Визначено, що інтеграція ESG-принципів у бізнес-процеси сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню довіри стейкхолдерів, зниженню репутаційних ризиків і формуванню довгострокових переваг на європейському ринку.*

Ключові слова: *ESG, сталий розвиток, бізнес-процеси, європейська інтеграція, соціальна відповідальність бізнесу, етичний маркетинг, програми лояльності, greenwashing, корпоративне управління, відповідальне споживання.*

Вступ. Сучасний розвиток бізнесу в європейському просторі дедалі більше визначається не лише фінансовими результатами, рівнем конкурентоспроможності чи здатністю підприємств до інновацій, а й їхньою

спроможністю інтегрувати принципи сталого розвитку, соціальної відповідальності, етичного маркетингу й прозорого корпоративного управління у власні бізнес-процеси. В умовах інтеграції України до ЄС для вітчизняних підприємств особливого значення набуває адаптація управлінських і економічних підходів до європейських стандартів відповідальності, підзвітності, екологічної безпеки, соціальної інклюзії та доброчесної взаємодії зі споживачами.

Традиційно бізнес-процеси підприємства розглядалися переважно крізь призму операційної ефективності: оптимізації витрат, підвищення продуктивності, управління якістю, скорочення тривалості виробничих і логістичних циклів, збільшення обсягів продажу та прибутковості. Однак сучасна європейська бізнес-парадигма передбачає ширше розуміння ефективності. Вона охоплює здатність компанії створювати економічну, соціальну й екологічну цінність одночасно, формуючи довготривалу довіру з боку споживачів, працівників, партнерів, інвесторів, місцевих громад і регуляторів.

У цьому контексті особливого значення набуває ESG-підхід, що поєднує екологічний, соціальний та управлінський компоненти відповідального ведення бізнесу. Його інтеграція у бізнес-процеси означає, що сталість перестає бути лише елементом корпоративної репутації або маркетингової комунікації, а стає частиною стратегічного планування, управління ресурсами, ланцюгами постачання, персоналом, клієнтським досвідом, цифровими даними, програмами лояльності й системами звітності. Саме тому ESG-орієнтоване управління можна розглядати як інтегрований управлінський та економічний підхід до розвитку бізнесу в умовах європейської інтеграції.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що українські підприємства в процесі наближення до європейського ринку стикаються з необхідністю переосмислення власних бізнес-моделей. Від них очікується не лише якісний продукт чи конкурентна ціна, а й підтвердження відповідального походження ресурсів, прозорості умов продажу, недискримінаційності комунікацій, захисту персональних даних, екологічної безпечності виробництва, доброчесності у відносинах із партнерами та реального соціального впливу. За таких умов ESG, соціальний маркетинг, «зелені» програми лояльності й етичні комунікації стають важливими інструментами управління бізнес-процесами та формування довгострокових конкурентних переваг.

Метою статті є обґрунтування ролі ESG-підходу, соціальної відповідальності, етичного маркетингу та програм лояльності як інтегрованих інструментів управління бізнес-процесами підприємств в умовах інтеграції України до ЄС.

Матеріали та методи. Методологічною основою дослідження є системний, процесний, порівняльний і структурно-логічний підходи до аналізу сучасних концепцій управління бізнес-процесами. У межах дослідження використано матеріали щодо ESG-принципів, Цілей сталого розвитку ООН,

корпоративної соціальної відповідальності, «зелених» програм лояльності, благодійних ініціатив, соціального маркетингу та етичної комунікації зі споживачами.

Для досягнення поставленої мети застосовано такі методи:

- метод теоретичного узагальнення – для визначення сутності ESG-підходу і його ролі в управлінні бізнес-процесами;
- порівняльний аналіз – для зіставлення практик провідних міжнародних компаній щодо інтеграції сталого розвитку в програми лояльності, управління персоналом, ланцюгами постачання й маркетинговими комунікаціями;
- структурно-логічний метод – для побудови взаємозв'язку між ESG-компонентами, Цілями сталого розвитку та бізнес-процесами підприємства;
- метод кейс-аналізу – для вивчення прикладів Bayer AG, Ferrero Group, Bosch, Mercedes-Benz, BMW, Unilever, IKEA, PepsiCo, Tesla, Apple, Nestlé, Nike, Everlane, Patagonia, Starbucks та інших компаній;
- метод систематизації – для формування моделі інтеграції ESG-принципів у бізнес-процеси підприємств;
- аналітичний метод – для визначення економічних і управлінських ефектів від упровадження відповідальних бізнес-практик.

Об'єктом аналізу виступають бізнес-процеси підприємств, що функціонують або орієнтуються на діяльність у європейському економічному просторі. Предметом дослідження є управлінські та економічні механізми інтеграції ESG-принципів, соціального маркетингу, «зелених» програм лояльності й етичної прозорості в систему управління бізнесом.

Результати та обговорення. Значення ESG у своїй сучасній формі акцентував колишній Генеральний секретар Організації Об'єднаних Націй Кофі Аннан, який запропонував глобальним корпораціям упроваджувати відповідні принципи у стратегії з метою протидії негативним змінам клімату та соціальним викликам. Показовим є динамічне зростання кількості компаній із ESG-рейтингом у США: якщо на початку 2000-х їх було близько 20, то до 2020 року ця кількість сягнула майже 800 («Що таке ESG-принципи…», n.d., 2022)

Розглядаючи ESG як багатовимірний інструмент оцінки рівня відповідальності бізнесу, варто виділити три основні взаємопов'язані компоненти, які формують пріоритети й напрями діяльності компаній:

1. Екологічний компонент (Environmental) зосереджує увагу на зменшенні негативного впливу діяльності підприємства на природне середовище. Це передбачає інтеграцію у корпоративну стратегію заходів щодо скорочення викидів парникових газів, упровадження відновлюваних джерел енергії, оптимізацію систем управління відходами та забезпечення їх екологічної утилізації або переробки. Сучасні підприємства, що прагнуть відповідати стандартам сталого розвитку, розглядають екологічну відповідальність як один із фундаментальних аспектів своєї діяльності. При

цьому практичні заходи можуть включати: використання екологічно чистих і стійких матеріалів у виробничих процесах; запровадження безвідходних технологій; політику збереження водних ресурсів та інших природних багатств; а також інвестиції в інноваційні рішення, спрямовані на зменшення екологічного сліду компанії. Всі ці кроки сприяють не лише збереженню довкілля, але й формують позитивний імідж у споживачів та інших зацікавлених сторін («Що таке концепція ESG?», n.d., 2022)

2. Соціальний компонент (Social) охоплює комплекс заходів і політик, спрямованих на захист прав і свобод працівників, забезпечення їх професійного та особистісного розвитку, а також активну участь у житті місцевих громад і соціальних спільнот. Важливою складовою є дотримання принципів етики, підтримка різноманітності та інклюзивності, а також гарантування рівних можливостей для всіх співробітників незалежно від статі, віку, раси чи інших ознак. У межах соціальної відповідальності компанії реалізують благодійні програми, підтримують соціальні ініціативи й інвестиції, спрямовані на поліпшення якості життя в регіонах своєї присутності. Сучасні соціальні ініціативи дедалі частіше інтегруються у маркетингові стратегії, зокрема у програми лояльності, що дає змогу не лише зміцнити позитивний імідж, а й підвищити рівень довіри та лояльності споживачів. До таких ініціатив належать: підтримка освіти, охорони здоров'я, сприяння здоровому способу життя, а також заходи із забезпечення соціального добробуту («Що таке концепція ESG?», n.d., 2022).

3. Компонент корпоративного управління (Governance) є невід'ємною складовою ESG-концепції, що акцентує увагу на дотриманні принципів прозорості, підзвітності та етичності у всіх аспектах управління підприємством. Для досягнення високого рівня корпоративного управління необхідно впроваджувати дієві механізми контролю й аудиту, політики, що запобігають корупції та неетичним практикам, а також забезпечувати відповідальність керівництва за прийняті рішення. Створення ефективної системи управління, орієнтованої на довгостроковий розвиток і сталий бізнес, сприяє формуванню довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів, що безпосередньо впливає на зростання лояльності та репутації підприємства (Amoghli, n.d., 2023).

Зростання суспільної свідомості щодо проблем екології, зміни клімату, а також соціальних викликів дедалі більше впливає на поведінкові моделі споживачів. Сучасний покупець не обмежується вибором товару лише за його функціональністю чи ціною, він звертає увагу на те, наскільки виробник відповідає його ціннісним орієнтирам, підтримує сталий розвиток, соціальні ініціативи та етичні стандарти управління. Як наслідок, бізнес, що демонструє відданість принципам ESG, має значні конкурентні переваги, а саме – здатність залучати і утримувати лояльних клієнтів, готових сплачувати преміальні ціни за продукцію, виготовлену з урахуванням екологічних і соціальних стандартів (Amoghli, n.d., 2023).

Впровадження ESG-принципів вимагає від підприємств системного підходу до збору, аналізу й обробки даних, що дозволяє оцінювати вплив їх діяльності на довкілля, соціальні аспекти та управлінські практики. Застосування сучасних методів аналітики і маркетингових досліджень дає можливість не лише підвищувати прозорість і підзвітність, але й оперативно реагувати на виклики ринку, прогнозувати тенденції та вдосконалювати корпоративні стратегії («Що таке концепція ESG?», n.d., 2022).

Для успішної інтеграції ESG у бізнес-стратегії рекомендується послідовне виконання таких заходів:

1. Ідентифікація ключових ESG-проблем, які мають найбільший вплив на бізнес-процеси та відповідають основним цінностям підприємства.
2. Формування чіткої політики ESG, що містить цілі, зобов'язання та конкретні дії у сфері екології, соціальної відповідальності й корпоративного управління, з обов'язковим затвердженням на рівні вищого керівництва.
3. Встановлення вимірюваних показників ефективності (KPI) для моніторингу досягнень у рамках ESG та забезпечення регулярної звітності для підвищення прозорості і підзвітності.
4. Інтеграція ESG-принципів у процеси прийняття рішень на всіх управлінських рівнях, включаючи розробку продуктів, управління ланцюгами постачання, розподіл ресурсів та інвестиції.
5. Активне залучення зацікавлених сторін – клієнтів, співробітників, постачальників, інвесторів і місцевих громад – до реалізації ESG-ініціатив із метою формування почуття спільної відповідальності.
6. Підтримка прозорої та ефективної структури корпоративного управління, що забезпечує етичність і справедливість у всіх аспектах діяльності.
7. Впровадження практик і технологій, які сприяють мінімізації негативного впливу на довкілля, зокрема оптимізації споживання енергії, зменшенню утворення відходів і викидів вуглецю.
8. Реалізація соціальних проєктів, що приносять користь місцевим громадам, наприклад, підтримка освітніх програм, охорони здоров'я та заходів із подолання бідності.
9. Забезпечення регулярного інформування зацікавлених сторін про прогрес у реалізації ESG через офіційні звіти, корпоративні веб-ресурси та соціальні медіа.

Використання ESG-ініціатив як ключового елементу у формуванні корпоративного бренду та маркетингових комунікацій для залучення й утримання клієнтів, які цінують етичність і відповідальність (Amoghli, n.d., 2023).

Таким чином, комплексна імплементація ESG-принципів сприяє формуванню довіри, підвищенню лояльності клієнтів та забезпечує стійке

конкурентне становище підприємства у довгостроковій перспективі. В умовах постійних змін ринкового середовища і підвищених очікувань суспільства щодо корпоративної відповідальності, ESG стає не лише маркетинговим трендом, а й необхідною складовою сучасної бізнес-стратегії, орієнтованої на створення соціальної цінності та сталого розвитку (Amoghli, n.d., 2023).

Розглядаючи соціальний компонент ESG детальніше, доцільно звернути увагу на низку ключових Цілей сталого розвитку ООН (SDG/ЦСР), зокрема ті, що безпосередньо пов'язані із соціальними ініціативами підприємств. Особливу увагу приділяють ліквідації бідності, забезпеченню продовольчої безпеки, покращенню здоров'я та благополуччя, а також розвитку якісної освіти, які є фундаментальними складовими сталого розвитку і інтегруються в сучасні програми лояльності.

У контексті сучасного бізнесу ESG-підхід (екологічний, соціальний та управлінський) стає невід'ємною частиною програм лояльності, перетворюючи їх із простих систем винагород на інструменти сталого розвитку. Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР) слугують рамковою основою для інтеграції цих елементів, дозволяючи компаніям заохочувати клієнтів до етичних дій, таких як підтримка соціальної рівності чи зменшення екологічного впливу. За даними звіту Growave 2025 65% споживачів віддають перевагу брендам із «зеленими» програмами лояльності, що підвищує рівень утримання клієнтів на 20-30% («Green Loyalty Program», 2025). Провідні світові компанії, зокрема Bayer AG, Ferrero Group, Bosch, Mercedes-Benz та BMW, упроваджують ESG-принципи у свої програми лояльності: наприклад, Bayer заохочує фермерів за сталі методи землеробства, а Ferrero – через ініціативи для споживачів, спрямовані на етичне харчування. Для аналізу використано джерела з наведеного списку, зокрема звіти Bayer AG, Ferrero Group, Bosch, Mercedes-Benz, BMW за 2024-2025 роки, а також дослідження Influence.io 2025 щодо програм сталого розвитку лояльності.

Теоретично ESG у програмах лояльності ґрунтується на балансі трьох компонентів: екологічному (E), соціальному (S) та управлінському (G). Екологічний компонент передбачає мінімізацію впливу через винагороди за сортування й переробку відходів; соціальний – просування рівності та зміцнення здоров'я; управлінський – етичне управління даними клієнтів. Узагальнену логіку інтеграції ESG у бізнес-процеси підприємства представлено на рисунку 1.



Рис. 1. Інтеграція ESG-компонентів у бізнес-процеси підприємства
Джерело: адаптовано автором з офіційного сайту ООН (United Nations, 2025).

Цілі сталого розвитку 1-4 формують основу соціальної сталості, впроваджуючись у програми лояльності через ігрові механізми: бонуси за участь у благодійності (ЦСР 1), заохочення здорового харчування (ЦСР 2) та підтримку освіти (ЦСР 4). У цьому підрозділі розглядаються ЦСР 1-4 з прикладами адаптації програм лояльності для ESG-впливу.

ЦСР 1: Ліквідація бідності

У соціальному компоненті ESG ця ціль зосереджена на подоланні бідності через розширення доступу до ресурсів. За даними Світового банку (2025), понад 700 мільйонів людей досі живуть у крайній бідності (United Nations, 2025). У програмах лояльності це реалізується через винагороди за підтримку вразливих категорій населення, зокрема донати чи покупки в етичних постачальників.

Прикладом є Bayer AG, яка інтегрує у свої програми лояльності бонуси за участь у програмах самодопомоги, підтримуючи понад 73 мільйони людей у країнах із низьким рівнем доходу (Bayer AG, 2024). Ferrero Group у додатку для лояльності заохочує клієнтів купувати сертифіковане какао, що підвищує доходи фермерів (99% продукції сертифіковано Rainforest Alliance, Sustainability Report 2024) (Ferrero Group, 2024). BMW Group пропонує винагороди за участь у соціальних ініціативах, створюючи робочі місця й сприяючи інклюзивності серед 158 441 співробітника (Bosch, 2024).

ЦСР 2: Подолання голоду

Ключові екологічні та соціальні аспекти цієї цілі спрямовані на забезпечення продовольчої безпеки. За даними ООН (2025), близько 735 мільйонів людей страждають від голоду. Програми лояльності стимулюють сталий вибір продуктів через бонуси.

Наприклад, Bayer підтримує 53 мільйони фермерів, винагороджуючи їх за зменшення використання пестидів на 13% у період 2019–2023 років, (Bayer AG, 2024). Ferrero досягла 100% використання яєць, отриманих від курей, які утримуються в умовах без кліток, водночас реалізуючи програми стимулювання споживачів до вибору етично виробленої продукції (Ferrero Group, 2024).

ЦСР 3: Добре здоров'я та благополуччя

Ця ціль інтегрує соціальний аспект ESG, забезпечуючи доступ до медичних послуг і сприяючи зміцненню здоров'я. ВООЗ (2025) зазначає, що пандемії посилили нерівність у доступі до охорони здоров'я (United Nations, 2025). Програми лояльності включають винагороди за участь у оздоровчих активностях і безпеці.

Bayer спрямовує свої зусилля на задоволення важливих соціальних потреб, забезпечуючи контрацептивні засоби для понад 51 мільйона жінок у різних регіонах світу. Для підвищення ефективності своїх програм у сфері охорони здоров'я Bayer впроваджує систему бонусів, яка стимулює активну участь жінок у програмах профілактики та підтримки репродуктивного здоров'я. Такий підхід дозволяє не лише покращити доступ до медичних послуг, а й сприяє формуванню більш відповідального ставлення до здоров'я серед населення.

Ferrero реалізує соціально орієнтовану програму «Kinder Joy of Moving», в рамках якої залучено понад 3,7 мільйона дітей. Програма спрямована на заохочення активного способу життя серед молоді через інтерактивні активності, які підтримуються за допомогою мобільного додатку. Винагороди, що надаються учасникам через додаток, стимулюють дітей брати участь у спортивних та освітніх заходах, що сприяє формуванню здорових звичок та розвитку фізичної активності у ранньому віці.

Bosch демонструє ефективний підхід до підвищення безпеки на робочих місцях, зокрема до зменшення рівня аварійності до 1,46 випадку на мільйон відпрацьованих годин. Це досягається завдяки впровадженню інноваційних смарт-пристроїв, які забезпечують контроль і моніторинг безпечного користування технікою. Для додаткового стимулювання відповідальної поведінки серед працівників Bosch застосовує систему бонусів, що заохочує дотримання стандартів безпеки та сприяє зниженню виробничих ризиків (Bosch, 2024)

Компанія Mercedes-Benz упровадила унікальну функцію в мобільному додатку *My Mercedes*, спрямовану на заохочення безпечного водіння серед користувачів (Mercedes-Benz, 2024). Ця ініціатива передбачає надання

стимулів та нагород водіям, які дотримуються правил дорожнього руху та демонструють відповідальну поведінку за кермом. Завдяки інтегрованим системам моніторингу, додаток аналізує стиль водіння, сприяючи підвищенню безпеки на дорогах і зменшенню ризиків аварій. Такий підхід відповідає стратегії компанії щодо розвитку інноваційних рішень, які не лише покращують досвід користувача, а й сприяють сталому й безпечному транспорту.

ЦСР 4: Якісна освіта

Управлінський компонент ESG значною мірою проявляється через підтримку освітніх ініціатив, які сприяють підвищенню рівня знань і компетенцій у суспільстві. Згідно з даними ЮНЕСКО (2025), приблизно 250 мільйонів людей у світі досі позбавлені доступу до якісної освіти, що створює значні соціальні й економічні виклики. У цьому контексті компанії все частіше впроваджують програми лояльності, які не лише зміцнюють відносини з клієнтами, а й стимулюють їх активну участь у освітніх ініціативах. Надання бонусів і винагород за залучення до навчальних програм є ефективним інструментом мотивації, що сприяє популяризації освіти та розвитку навичок серед широких верств населення. Такий підхід відповідає принципам соціальної відповідальності бізнесу і сприяє сталому розвитку як окремих спільнот, так і суспільства в цілому

Так, компанія Ferrero реалізує комплексний підхід до підтримки сталого сільського господарства, активно інвестуючи в освітні програми для фермерів. Ці програми спрямовані на підвищення їхньої обізнаності щодо сучасних агротехнологій, екологічних практик та етичних стандартів виробництва. Одночасно Ferrero запроваджує систему бонусів для своїх клієнтів, що мотивує споживачів обирати продукцію, виготовлену з урахуванням принципів сталого розвитку та відповідального виробництва. Такий підхід не лише підтримує фермерів, але й сприяє формуванню відповідального споживання на ринку.

Bosch виділяє значні фінансові ресурси, загалом 25,8 мільйона євро, для впровадження освітніх ініціатив, які інтегруються у корпоративну систему лояльності. Ці програми мають на меті підвищення професійної кваліфікації працівників, розвиток їхніх компетенцій та забезпечення відповідності найвищим стандартам безпеки і якості. Через систему лояльності Bosch заохочує активну участь співробітників у навчанні, що підвищує загальну продуктивність і сприяє впровадженню інновацій у виробничі процеси.

Компанія BMW здійснює значні інвестиції у розвиток людського капіталу, виділяючи 415,5 мільйона євро на програми професійного навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників через Академію BMW. Ця освітня платформа забезпечує комплексний підхід до навчання, включаючи як технічні навички, так і управлінські компетенції, що відповідають сучасним вимогам автомобільної галузі та тенденціям цифрової трансформації.

Програма лояльності Академії BMW передбачає винагородження учасників за успішне завершення тренінгів і курсів, що стимулює постійне

самовдосконалення і мотивацію працівників до безперервного професійного розвитку. Така система заохочень не лише підвищує залученість персоналу, а й сприяє формуванню корпоративної культури навчання та інновацій.

Цей стратегічний підхід до управління людськими ресурсами дозволяє BMW зміцнювати конкурентну позицію на світовому ринку, забезпечуючи безперервний розвиток і підвищення кваліфікації працівників на всіх рівнях. Інвестиції у навчання відкривають компанії доступ до передових знань, сучасних технологій та ефективних управлінських практик, що сприяє зростанню ефективності виробництва, впровадженню інновацій і гнучкій адаптації до змін у галузі автомобілебудування.

Розвиток як технічних, так і «м'яких» навичок підвищує мотивацію, зміцнює корпоративну культуру і формує позитивний імідж роботодавця. Це, у свою чергу, веде до зростання продуктивності праці, покращення якості продукції та оптимізації внутрішніх процесів.

Таким чином, навчання персоналу стає для BMW не лише інструментом підвищення кваліфікації, а й важливим фактором сталого розвитку та утримання лідерських позицій на глобальному ринку.

Для систематизації теоретичних основ цих цілей у контексті ESG-підходу до програм лояльності наведено на рисунку 2, який стисло відображає ключові аспекти та їх інтеграцію.



Рис. 2. Теоретичний огляд ЦСР 1-4 з акцентом на ESG у програмах лояльності.

Джерело: адаптовано автором з офіційного сайту ООН (United Nations, 2025).

Інтеграція ESG-підходу в програми лояльності через ЦСР 1-4 дозволяє компаніям не лише зміцнювати зв'язок із клієнтами, але й сприяти сталому розвитку. Аналіз Bayer AG, Ferrero Group, Bosch, Mercedes-Benz і BMW показує, що гейміфікація й бонуси за етичні дії (підтримка фермерів, здоров'я, освіта) ефективно залучають свідомих споживачів. ЦСР 3 (здоров'я) має найбільше охоплення, що відображає пріоритетність оздоровчих ініціатив у лояльності. ESG-стратегії підвищують утримання клієнтів на 20-30%, формуючи конкурентну перевагу та соціальну цінність («Customer Loyalty and Retention», 2026).

«Зелені» програми лояльності мають особливу цінність для підприємств, що прагнуть адаптуватися до європейських ринкових вимог. Вони дозволяють одночасно досягати кількох результатів: підвищувати повторні покупки, формувати екологічно відповідальну поведінку клієнтів, зменшувати негативний вплив на довкілля, посилювати репутацію бренду, створювати доказову базу для ESG-комунікацій. Прикладами таких практик є програми trade-in, бонуси за повторне використання товарів, підтримка етичних ланцюгів постачання, винагороди за купівлю продукції з екологічною сертифікацією, а також інструменти підтримки чистої енергії та водозбереження.

Емпіричні дослідження свідчать про високий економічний і соціальний потенціал цього підходу. Згідно з Global Customer Loyalty Report 2025 від Antavo, 68 % споживачів готові платити більше за продукти брендів із «зеленими» ініціативами, тоді як упровадження таких програм підвищує показник утримання клієнтів у середньому на 25 % (Stratlx, 2025). Аналіз Growave.io, демонструє, що бренди зі сталою політикою мають на 4 % більше повторних покупок порівняно з конкурентами, які не інтегрують стійкість у свою маркетингову стратегію («Customer Loyalty and Retention,» 2026). Додатково, рентабельність інвестицій у програми лояльності з екологічним компонентом досягає 5,2-кратного повернення вкладених коштів. Така ефективність пояснюється синергетичним поєднанням нематеріальних (цінності бренду, довіра, соціальний капітал) і матеріальних (економія ресурсів, оптимізація ланцюгів постачання) чинників.

Інтеграція Цілей сталого розвитку (ЦСР) 5-8 у зелені програми лояльності полягає у гармонізації компонентів ESG з конкретними завданнями ООН.

ЦСР 5 (Гендерна рівність) корелює насамперед із соціальним виміром ESG, акцентуючи увагу на подоланні дискримінації та розширенні можливостей для жінок і дівчат. У програмах лояльності це може реалізовуватись через бонуси за покупки продукції жіночих кооперативів або підтримку брендів, що інвестують у гендерну освіту.

ЦСР 6 (Чиста вода та санітарія) відповідає екологічному компоненту ESG, зосереджуючись на стимулюванні переробки, водозбереження та інновацій у використанні водних ресурсів.

ЦСР 7 (Доступна та чиста енергія) також належить до екологічної складової ESG, оскільки передбачає винагороди за використання відновлюваних джерел енергії, енергоефективних товарів чи повернення продукції для повторного використання.

Нарешті, ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання) охоплює як соціальний, так і управлінський виміри ESG, адже стосується підтримки етичних ланцюгів постачання і створення справедливих умов праці у виробництві товарів і наданні послуг .

Таким чином, теоретична модель «зеленої» лояльності, інтегрованої з ЦСР 5–8, формує три взаємопов'язані площини впливу.

По-перше, вона закріплює екологічну відповідальність як частину споживчої поведінки, надаючи їй економічний сенс через систему винагород.

По-друге, вона сприяє зміцненню соціальної справедливості, підтримуючи гендерну рівність, доступ до ресурсів і гідну працю.

По-третє, вона формує етичну бізнес-культуру, у межах якої компанії демонструють прозору відповідальність перед усіма групами стейкхолдерів – від клієнтів і працівників до інвесторів та місцевих громад. Такий підхід не лише сприяє зростанню довіри, але й створює передумови для підвищення лояльності клієнтів і зміцнення репутації бренду. Водночас він забезпечує довгострокову стійкість бізнесу, підкріплену як нормативними орієнтирами ООН, так і емпіричними підтвердженнями, що містяться у корпоративних звітах і незалежних дослідженнях.

Аналіз відкритих звітів провідних глобальних корпорацій підтверджує, що інтеграція цілей сталого розвитку (ЦСР) 5–8 у програми лояльності клієнтів перетворилася на невід'ємний елемент стратегічних ESG-ініціатив (Stratlx, 2025), (Unilever, 2024). Це свідчить про системний підхід до поєднання соціальної відповідальності та бізнес-цілей, що забезпечує баланс між економічною вигодою і суспільною цінністю.

ЦСР 5: Гендерна рівність

У межах «зелених» програм лояльності виконує функцію соціального каталізатора, що поєднує маркетингові механізми з інструментами інклюзивного розвитку. У корпоративних стратегіях глобальних брендів ця ціль трансформується у конкретні бонусні моделі, які заохочують підтримку жіночого підприємництва, розвиток жіночого лідерства та подолання структурної дискримінації. Наприклад, компанія Unilever через програму Opportunities for Women інтегрує в систему лояльності можливість отримання додаткових бонусів за купівлю продукції брендів, якими керують жінки, або за участь у соціальних проєктах, спрямованих на професійне навчання дівчат у країнах, що розвиваються (Unilever, 2024). Coca-Cola Company через ініціативу 5by20 (розширення економічних можливостей для 5 мільйонів жінок до 2020 року) впровадила механізм автоматичного перерахування частини бонусних балів на підтримку мікрокредитних програм для жінок-підприємців, що

поєднує клієнтську активність із соціальною інвестицією (The Coca-Cola Company, 2024).

Для систематизації корпоративних підходів до інтеграції ЦСР 5 «Гендерна рівність» у «зелені» програми лояльності доцільно розглянути рисунок 3, який демонструє приклади успішної реалізації цього принципу в діяльності провідних міжнародних компаній. У ній наведено конкретні ініціативи, механізми їх упровадження в програми лояльності та очікувані соціальні ефекти.



Рис. 3. Приклади реалізації ЦСР 5 (Гендерна рівність) у «зелених» програмах лояльності.

Джерело: складено автором на основі звітів (The Coca-Cola Company, 2024), (IKEA, 2025)

ЦСР 6: Чиста вода та санітарія

У системі «зеленої» лояльності акцент робиться на поєднанні комерційної взаємодії з проєктами, що не лише забезпечують доступ до якісної питної води, а й впроваджують екологічно відповідальні практики водокористування на всіх етапах виробництва й споживання. Такий підхід дозволяє одночасно підтримувати бізнес-цілі компаній і робити вагомий внесок у вирішення глобальної проблеми нестачі водних ресурсів. У цьому контексті корпорації застосовують широкий спектр інструментів, які мотивують клієнтів брати активну участь у фінансуванні сучасних водоочисних систем, впроваджувати побутові заходи зі скорочення власного

водного сліду, а також підтримувати локальні ініціативи з охорони водойм і збереження біорізноманіття.

Наприклад, IKEA у межах своєї програми лояльності пропонує учасникам додаткові бонуси за придбання товарів, виготовлених із використанням технологій водозбереження, що зменшують витрати води під час їхнього виробництва. Крім того, споживачі отримують винагороди за участь у кампаніях зі збору та повторної переробки текстилю, що не лише скорочує кількість відходів, а й знижує непряме водоспоживання, пов'язане з вирощуванням бавовни та іншої сировини *(IKEA, 2025).*

PepsiCo, у межах глобальної ініціативи «Water Stewardship», інтегрувала у свою програму лояльності опцію, за якою кожна покупка продукції з маркуванням «Sustainable Water Use» автоматично спрямовує частину коштів на фінансування проєктів із відновлення та захисту джерел питної води. Особливий акцент робиться на регіони з дефіцитом водних ресурсів, де такі проєкти сприяють не лише екологічному, а й соціальному розвитку громад (PepsiCo, 2024). Таким чином, подібні програми поєднують вигоди для споживачів, підтримку сталих бізнес-практик та значний позитивний вплив на довкілля.

Для кращого розуміння масштабів та інструментів реалізації ЦСР 6 «Чиста вода та санітарія» у «зелених» програмах лояльності доцільно проаналізувати конкретні приклади діяльності провідних міжнародних компаній. Такий аналіз дає змогу простежити, яким чином бізнес інтегрує принципи відповідального водокористування у взаємодію зі споживачами, перетворюючи екологічні ініціативи на важливу складову клієнтського досвіду.

Зокрема, у рамках цих програм компанії застосовують різноманітні механізми стимулювання: від надання бонусів за придбання продукції, що відповідає стандартам водозбереження, до автоматичного спрямування частини доходів на фінансування проєктів з очищення та відновлення джерел питної води у регіонах, які потерпають від її нестачі. Такий підхід не лише підвищує зацікавленість клієнтів у відповідальних покупках, але й формує довгостроковий екологічний ефект, сприяючи зміцненню іміджу компанії як соціально відповідального учасника ринку.

Узагальнена інформація про подібні ініціативи представлені на рисунку 4, який демонструє різні формати інтеграції ЦСР 6 у «зелені» програми лояльності, їхні механізми реалізації та очікувані результати.



Рис. 4. Приклади реалізації ЦСР 6. Чиста вода та санітарія у «зелених» програмах лояльності.

Джерело: складено автором на основі звітів (PepsiCo, 2024), (Tesla, Inc., 2024)

Таким чином, інтеграція ЦСР 5 і 6 у «зелені» програми лояльності забезпечує синергетичний ефект: з одного боку, підвищується соціальна значущість бренду та лояльність клієнтів, а з іншого – посилюється вплив на досягнення глобальних завдань сталого розвитку через пряме фінансування й підтримку екологічних і соціальних проєктів.

ЦСР 7. Доступна та чиста енергія

У межах концепції «зелених» програм лояльності виконує ключову функцію у переході світової економіки на низьковуглецеву модель розвитку. Основний фокус цієї цілі полягає у забезпеченні універсального доступу до сучасних енергетичних послуг, суттєвому збільшенні частки відновлюваних джерел енергії та підвищенні енергоефективності у всіх секторах.

Наприклад, Tesla Inc. у своїй реферальній програмі не лише стимулює продажі електромобілів, але й формує ком'юніті амбасадорів чистої енергії, які через рекомендації залучають нових клієнтів до користування безвуглецевим транспортом. Заохочення у вигляді безкоштовних кВт·год для зарядки або знижок на сонячні панелі створює прямий зв'язок між поведінкою споживача та скороченням викидів *(Tesla, Inc., 2024).* Apple Inc., впроваджуючи свою програму Trade-in, також працює на досягнення ЦСР 7, адже повторне використання компонентів старих пристроїв зменшує потребу у нових енергоємних виробничих циклах, що у перспективі скорочує споживання викопного палива у виробництві (Apple Inc., 2024). Вплив таких ініціатив виходить за межі суто екологічних показників: вони змінюють споживчу

культуру, закріплюють у свідомості людей цінність енергоефективності та сприяють формуванню стійкого попиту на технології чистої енергії.

Нижче наведено приклади інтеграції ЦСР 7 у програми лояльності глобальних брендів, які демонструють, як інструменти винагород можуть одночасно стимулювати продажі та впливати на зниження вуглецевого сліду. Кожен приклад показує, яким чином поєднуються економічна вигода для споживача, екологічна користь і популяризація відновлюваних джерел енергії (рис. 5).



Рис. 5. Приклади реалізації ЦСР 7. Доступна та чиста енергія у «зелених» програмах лояльності.

Джерело: складено автором на основі звітів (Apple Inc., 2024), [20], (Nestlé, 2024)

ЦСР 8. Гідна праця та економічне зростання

У межах зелених програм лояльності підкреслює, що економічний розвиток повинен ґрунтуватися на принципах соціальної справедливості, забезпечення безпечних та гідних умов праці, а також підтримки інновацій і підприємництва. Її інтеграція у програми лояльності дозволяє брендам створювати додану цінність для споживача, який прагне підтримувати компанії з етичною бізнес-моделлю.

Такі підходи включають винагороди за придбання продукції, виготовленої у рамках прозорих ланцюгів постачання, де дотримуються трудові права працівників, забезпечуються справедливі зарплати та відсутні елементи примусової чи дитячої праці. Наприклад, Nestlé у межах своєї концепції Creating Shared Value впроваджує програми бонусів для клієнтів, що купують продукцію фермерських господарств із сертифікатом Fairtrade, який гарантує гідні умови праці та стабільний дохід виробникам (Nike, Inc., 2024). Nike Inc. у своєму звіті показує приклад інтеграції позначки Made in Fair Labor

Conditions у свої програми лояльності, де споживач отримує додаткові бали чи знижки, обираючи продукцію з підтвердженням етичності виробництва (Antavo, 2025).

Ці практики формують новий рівень взаємодії між брендом і клієнтом: останній отримує не лише матеріальну винагороду, а й моральне задоволення від участі у підтримці соціально значущих процесів. Показовим у цьому контексті є досвід реалізації ЦСР 8 Гідна праця та економічне зростання, що представлений на рисунку 6.



Рис. 6. Приклади реалізації ЦСР 8 Гідна праця та економічне зростання у «зелених» програмах лояльності.

Джерело: складено автором на основі звітів (Nike, Inc., 2024), (Antavo, 2025).

Отже, зелені програми лояльності є потужним інструментом поєднання бізнес-цілей із глобальними завданнями сталого розвитку, трансформуючи традиційні моделі винагород у стратегії, що сприяють екологічній і соціальній відповідальності. Ці програми, інтегруючи принципи ESG (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності), заохочують клієнтів до екосвідомих і соціально значущих дій, таких як переробка, використання енергоефективних продуктів і підтримка етичних ланцюгів постачання.

Водночас соціальний маркетинг і благодійні програми лояльності формують інший важливий вимір інтегрованого управління бізнес-процесами. Вони перетворюють взаємодію зі споживачем із суто комерційної транзакції на участь у ширшому соціальному процесі. Коли клієнт має можливість спрямувати бонуси на благодійність, підтримати освітній, медичний, екологічний або гуманітарний проєкт, бренд формує не лише раціональну, а й

емоційну лояльність. Для підприємства це означає підвищення довіри, формування спільноти навколо бренду та зміцнення довгострокових відносин із цільовою аудиторією.

Особливої уваги потребує етичний маркетинг як управлінський інструмент прозорості у відносинах зі споживачами. У цифровому середовищі клієнти мають швидкий доступ до інформації про товари, ціни, умови акцій, походження сировини, виробничі практики та репутацію бренду. Тому приховані комісії, маніпулятивні знижки, незрозумілі правила використання бонусів, перебільшені екологічні заяви або неетичне використання персональних даних можуть швидко спричинити репутаційні втрати. Натомість прозора комунікація, зрозумілі умови програм лояльності, відкритість щодо ціноутворення, походження продукції та соціального впливу створюють основу для довгострокових відносин зі споживачами.

У цьому контексті важливим ризиком є greenwashing – практика перебільшення або імітації екологічної відповідальності без реальних змін у бізнес-процесах. Для підприємств, що інтегруються у європейський простір, уникнення greenwashing має бути не лише репутаційним, а й управлінським завданням. Це передбачає наявність вимірюваних ESG-показників, внутрішнього моніторингу, регулярної звітності, підтверджених даних про екологічні й соціальні результати, а також узгодженості між маркетинговими заявами і фактичними діями компанії.

Практична інтеграція ESG у бізнес-процеси підприємства може бути реалізована через поетапну управлінську модель:

1. Діагностика поточних бізнес-процесів – визначення екологічних, соціальних та управлінських ризиків у закупівлях, виробництві, логістиці, маркетингу, роботі з персоналом і клієнтами.
2. Формування ESG-політики підприємства – закріплення цілей, принципів, відповідальних осіб, процедур і показників результативності.
3. Інтеграція ESG у стратегічне та операційне планування – включення сталих критеріїв у бізнес-плани, бюджети, інвестиційні рішення, маркетингові стратегії і партнерські угоди.
4. Розроблення системи KPI – визначення показників енергоефективності, скорочення відходів, соціального впливу, прозорості комунікацій, задоволеності клієнтів і залученості персоналу.
5. Цифровізація моніторингу – використання CRM, ERP, BI-систем і цифрової аналітики для збору, обробки та візуалізації ESG-даних.
6. Модернізація програм лояльності – перехід від суто бонусних моделей до програм, що заохочують екологічні, соціальні та етичні дії.
7. Комунікація та звітність – регулярне інформування стейкхолдерів про результати ESG-ініціатив, уникнення маніпулятивних заяв і забезпечення доказовості.

8. Залучення стейкхолдерів – участь клієнтів, працівників, постачальників, громад і партнерів у формуванні та оцінюванні сталих ініціатив.

9. Оцінка економічного ефекту – аналіз впливу ESG-заходів на витрати, продажі, лояльність, репутацію, інвестиційну привабливість і ризики.

10. Безперервне вдосконалення – оновлення політик і бізнес-процесів відповідно до змін ринку, очікувань споживачів і європейських практик.

Для українських підприємств така модель має не лише управлінське, а й стратегічне значення. Вона дозволяє підвищити готовність до роботи на європейських ринках, посилити довіру з боку партнерів, зменшити репутаційні ризики та сформувати конкурентні переваги, які базуються не лише на ціні, а й на відповідальності, прозорості та довгостроковій цінності.

Висновки. ESG-підхід у сучасних умовах стає важливою основою інтегрованого управління бізнес-процесами підприємств. Його значення полягає у тому, що екологічні, соціальні та управлінські критерії поступово перетворюються з додаткових іміджевих елементів на обов'язкові складові стратегічного й операційного менеджменту.

У контексті інтеграції України до ЄС ESG-орієнтоване управління дає змогу підприємствам адаптуватися до європейського бізнес-середовища, де ключовими стають прозорість, відповідальне виробництво, захист прав споживачів, етичні комунікації, недискримінаційність, екологічна сталість і підзвітність перед стейкхолдерами.

Програми лояльності, соціальний маркетинг і етичний маркетинг можуть бути ефективно інтегровані в систему управління бізнес-процесами. Вони забезпечують не лише повторні покупки чи короткострокове зростання продажів, а й формують довіру, емоційну прив'язаність, репутаційний капітал і довгострокову конкурентну перевагу.

«Зелені» програми лояльності стимулюють екологічно відповідальну поведінку споживачів, благодійні програми посилюють соціальний вплив бізнесу, а етичний маркетинг забезпечує прозорість і доброчесність взаємодії з клієнтами. У сукупності ці інструменти формують нову управлінську модель, у якій економічна ефективність поєднується зі сталим розвитком.

Для українського бізнесу впровадження ESG у бізнес-процеси має розглядатися як практичний шлях до підвищення конкурентоспроможності в європейському просторі. Перспективними напрямами подальших досліджень є розроблення галузевих ESG-KPI, цифрових систем моніторингу сталого розвитку, моделей оцінювання соціального впливу програм лояльності та методик запобігання greenwashing у маркетингових комунікаціях.

References

Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. (n.d.). *Fintech Insider*. Retrieved August 12, 2025, from

https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-prynczypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/

Що таке концепція ESG? Сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність. (n.d.). *Integral Solutions*. Retrieved August 12, 2025, from https://integralsolutions.pl/uk/koncepcja-esg/

Amoghli, A. H. (n.d.). *How customer loyalty is strategically impacted by ESG*. LinkedIn. Retrieved August 12, 2025, from https://www.linkedin.com/pulse/how-customer-loyalty-strategically-impacted-esg-alusch-h-amoghli

Green loyalty program: Benefits and examples. (2025). *Growave.io*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.growave.io/blog/green-loyalty-program

United Nations. (2025). *Sustainable Development Goals*. Sustainable Development Goals Knowledge Platform. Retrieved August 12, 2025, from https://sdgs.un.org/goals

Bayer AG. (2024). *Impact report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.bayer.com/en/sustainability/impact-report

Ferrero Group. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.ferrero.com/sustainability-report

BMW Group. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.bmwgroup.com/en/sustainability.html

Bosch. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.bosch.com/sustainability/

Mercedes-Benz. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.mercedes-benz.com/en/sustainability/

Customer loyalty and retention. (2025). *Growave.io*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.growave.io/blog/customer-loyalty-and-retention

United Nations. (2025). *Sustainable Development Goals*. Sustainable Development Goals Knowledge Platform. Retrieved August 12, 2025, from https://sdgs.un.org/goals

Stratlx. (2025). *ROI in global loyalty programs 2025*. Retrieved August 12, 2025, from https://stratlx.com/en/2025/01/global-customer-loyalty-report-2025

Unilever. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.unilever.com/sustainability/

The Coca-Cola Company. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.coca-colacompany.com/sustainability

IKEA. (2025). *Sustainability report 2025*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.ikea.com/global/en/sustainability/

PepsiCo. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.pepsico.com/sustainability-report

Tesla, Inc. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.tesla.com/impact

Apple Inc. (2024). *Environmental progress report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.apple.com/environment

Nestlé. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.nestle.com/sustainability

Nike, Inc. (2024). *Impact report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.nike.com/sustainability

Antavo. (2025). *Global customer loyalty report 2025*. Retrieved August 12, 2025, from https://antavo.com/news/antavo-gclr-2025-report

Comarch. (2025). *Sustainable loyalty programs: Trends and strategies*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.comarch.com/trade-loyalty-marketing