

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії
Форма навчання	денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Білан Марини Георгіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Комунікації сталого розвитку як інструмент
формування репутації глобальних брендів

(повна назва теми)

за матеріалами

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник к.е.н., доцент

(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

К. СЛЮСАРЕНКО

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри
від «08» червня 2026 р. № 12

Завідувач кафедри

_____ (підпис)

д.е.н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

І. МАКСИМОВА

Ініціал, ПРІЗВИЩЕ

Кривий Ріг – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії
Форма навчання	денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри

(підпис) **І. МАКСИМОВА**
(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)
«23» червня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ**

Білан Марини Георгіївни

1. Тема роботи **Комунікації сталого розвитку як інструмент формування репутації глобальних брендів**

Керівник роботи Слюсаренко Катерина Володимирівна, к.е.н.
затверджено наказом закладу вищої освіти від «06» квітня 2026 р. № 233-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «23» червня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади комунікацій сталого розвитку

Розділ 2. Інструментальні та галузеві особливості ESG-комунікацій глобальних брендів

Розділ 3. Проблеми та шляхи вдосконалення ESG-комунікацій у діяльності глобальних брендів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

Об'єкт дослідження: ESG-комунікації глобальних брендів.

Предмет дослідження: інструменти, моделі та репутаційні механізми ESG-комунікацій у системі формування довіри до бренду.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: комплексний аналіз ESG-комунікацій глобальних брендів як інструменту формування репутації та довіри в сучасному інформаційному середовищі.

5. Дата видачі завдання «06» квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	24.04.2026 р.	24.04.2026 р.
2	Підготовка розділу 2	11.05.2026 р.	11.05.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	01.06.2026 р.	01.06.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програми StrikePlagiarism	до 08.06.2026 р.	08.06.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 19.06.2026 р.	19.06.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 22.06.2026 р.	22.06.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	23.06.2026 р.	Реєстраційний № 1 «23» червня 2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	23.06.2026 р.	23.06.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 24.06.2026 р.	до 24.06.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

К. СЛЮСАРЕНКО

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

Завдання одержав

(підпис)

М. БІЛАН

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Білан Марина Георгіївна. Комунікації сталого розвитку як інструмент формування репутації глобальних брендів. – Рукопис. Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. Кривий Ріг, 2026.

106 с., 8 табл., 15 рис., 76 літ. джерел.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі всебічно розглянуто теоретичні засади розвитку ESG-комунікації та її зв'язок із концепцією сталого розвитку. Встановлено, що ESG-підхід є продовженням еволюції корпоративної соціальної відповідальності, однак вирізняється вищим рівнем формалізації, вимірюваності та орієнтацією на доказовість. Доведено, що сучасна нефінансова звітність виконує інформаційну, репутаційну, легітимаційну та інтерпретаційну функції. Проаналізовано роль інтерпретації ESG-даних у формуванні бренду. Встановлено, що візуалізація може посилити довіру до бренду.

Особливу увагу приділено сторітелінгу та бренд-активізму як сучасним інструментам комунікації сталого розвитку. Проведено порівняльний аналіз ESG-комунікацій у різних галузях економіки, що дозволило виявити такі ключові проблеми, як greenwashing, розрив між деклараціями і практикою, надмірна формалізація, та визначити напрями їх вирішення. Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності ESG-комунікації через підвищення прозорості, незалежної верифікації, якісної візуалізації та інтеграції каналів комунікації з реальними практиками компанії.

У роботі обґрунтовано, що інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у діяльність бізнесу сприяє підвищенню довіри з боку стейкхолдерів і зміцненню конкурентних позицій. Визначено ключові механізми впливу ESG-підходів на імідж компанії та її інвестиційну привабливість.

Ключові слова: ESG-стратегії, репутаційний капітал, сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність, інвестиційна привабливість, корпоративне управління, стейкхолдери.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	10
1.1. Розвиток концепції сталого розвитку в корпоративному секторі: від ідеї відповідальності до комунікаційної практики ESG	10
1.2. Теоретичні засади формування репутації бренду: стейкхолдерний підхід, репутаційний менеджмент і комунікації сталого розвитку	15
1.3. Нефінансова звітність як інструмент комунікацій зі стейкхолдерами (GRI, SASB, CSRD)	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ ТА ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ ESG- КОМУНІКАЦІЙ ГЛОБАЛЬНИХ БРЕНДІВ	29
2.1. Нефінансова звітність у системі репутаційних ESG-комунікацій глобальних брендів	29
2.2. Візуалізація та інтерпретація ESG-даних як чинник формування сприйняття бренду	35
2.3. Сторітелінг і бренд-активізм у контексті комунікацій сталого розвитку	47
2.4. Порівняння ESG-комунікацій у різних секторах економіки	59
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ESG- КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ БРЕНДІВ.....	71
3.1. Репутаційні та комунікаційні ризики ESG-комунікацій глобальних брендів	71
3.2. Підвищення ефективності ESG-комунікацій: прозорість, візуалізація, інтеграція інструментів та розвиток діалогу зі стейкхолдерами	77
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації глобального економічного середовища питання взаємодії бізнесу із суспільством набуває принципово нового значення, оскільки діяльність компаній дедалі більше оцінюється не лише за фінансовими результатами, а й за їхнім впливом на довкілля, соціальну сферу та якість корпоративного управління. У цьому контексті формування ефективних ESG-комунікацій стає одним із ключових чинників репутаційної стійкості брендів, що особливо актуалізується в умовах зростання прозорості, цифровізації та підвищених очікувань з боку стейкхолдерів. Саме тому актуальність обраної теми зумовлена необхідністю комплексного осмислення комунікацій сталого розвитку як інструменту формування довіри до глобальних брендів, а також потребою у визначенні ефективних механізмів взаємодії між компаніями та їхніми цільовими аудиторіями в умовах ESG-парадигми. Як засвідчує сучасна корпоративна практика, компанії змушені переходити від декларативних форм представлення власної відповідальності до доказової та структурованої комунікації, що інтегрує нефінансову звітність, цифрові інструменти та наративні стратегії. Водночас, попри активний розвиток ESG-підходів у корпоративному секторі, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Насамперед ідеться про механізми формування довіри до бренду через ESG-комунікації, галузеві відмінності у способах репрезентації сталого розвитку, а також суперечність між публічно задекларованими ESG-принципами та реальною корпоративною практикою. Особливої уваги потребує проблема greenwashing, за якої комунікація відповідальності може перетворюватися на інструмент символічного конструювання репутації без належного підтвердження у практичній діяльності компанії. Саме це зумовлює потребу у глибшому аналізі ESG-комунікацій не лише як інформаційного процесу, а як складного репутаційного механізму, що впливає на сприйняття бренду в сучасному інформаційному середовищі.

Проблематика ESG-комунікацій уже стала предметом наукового аналізу як

у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. Значна частина досліджень присвячена питанням корпоративної соціальної відповідальності та розвитку концепції сталого розвитку в діяльності бізнесу. Зокрема, Д. Баюра, Н. Данилевич, Г. Ситник розглядали еволюцію підходів до відповідального бізнесу та його роль у формуванні соціально орієнтованої економіки. Теоретичні засади корпоративного управління, репутаційного менеджменту та взаємодії зі стейкхолдерами висвітлено у працях О. Кузьміна, Т. Костякової, Н. Гудзь, що дозволяє розглядати ESG як продовження розвитку сучасних управлінських концепцій. Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням ESG-комунікацій як інструменту маркетингового та репутаційного позиціонування бренду. У цьому контексті праці Л. Бондаренко, І. Дьячук, О. Лагодієнко акцентують увагу на інтеграції ESG-принципів у комунікаційні стратегії підприємств та їхньому впливі на конкурентоспроможність і довгострокову стійкість бізнесу. Значний внесок у розвиток комунікаційної теорії зробили також Дж. Грюніг та його співавтори, які обґрунтували важливість двосторонньої симетричної комунікації як основи ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас, попри наявність значної кількості досліджень, недостатньо системно проаналізованими залишаються інструментальні та галузеві особливості ESG-комунікацій глобальних брендів, механізми формування довіри через нефінансову звітність і цифрові комунікації, а також ризики репутаційних маніпуляцій у сфері sustainability-комунікацій.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі ESG-комунікацій глобальних брендів як інструменту формування репутації та довіри в сучасному інформаційному середовищі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- з'ясувати теоретичні засади розвитку ESG-комунікацій та їхній зв'язок із концепцією сталого розвитку;
- проаналізувати роль нефінансової звітності у формуванні ESG-комунікацій;
- дослідити значення візуалізації та інтерпретації ESG-даних у процесі формування сприйняття бренду;

- охарактеризувати сторітелінг і бренд-активізм як сучасні інструменти ESG-комунікацій;
- порівняти особливості ESG-комунікацій у різних секторах економіки;
- визначити основні проблеми та перспективи вдосконалення комунікацій сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є ESG-комунікації глобальних брендів.

Предмет дослідження становлять інструменти, моделі та репутаційні механізми ESG-комунікацій у системі формування довіри до бренду.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних підходів, що забезпечують всебічне вивчення обраної проблематики. Зокрема, використано методи аналізу і синтезу для узагальнення наукових підходів до ESG-комунікацій; порівняльний метод – для виявлення галузевих особливостей ESG-комунікацій; системний підхід – для розгляду комунікацій сталого розвитку як комплексного явища; контент-аналіз – для дослідження комунікаційних практик глобальних брендів; метод узагальнення – для формування висновків та визначення перспектив подальших досліджень.

Науково-практичне значення дослідження полягає у систематизації наукових підходів до ESG-комунікацій, узагальненні сучасних моделей комунікації сталого розвитку, виявленні особливостей використання ESG-інструментів у процесі формування репутації бренду, визначенням взаємозв'язку між формою подання ESG-інформації та рівнем довіри до бренду, а також узагальненням репутаційних ризиків, пов'язаних із greenwashing та декларативністю sustainability-комунікацій.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні наукових уявлень про ESG-комунікації як складову сучасного корпоративного управління та репутаційного менеджменту. Водночас практична цінність дослідження визначається можливістю використання його результатів у розробці комунікаційних стратегій компаній, удосконаленні нефінансової звітності, підвищенні прозорості корпоративної діяльності та формуванні ефективної

взаємодії зі стейкхолдерами.

Логіка побудови дослідження відображає поступовий перехід від теоретичного осмислення проблеми до її практичного аналізу. Відповідно, структура роботи зумовлена поставленою метою і завданнями та включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади ESG-комунікацій у контексті формування репутації бренду; другий розділ присвячено аналізу інструментальних і галузевих особливостей ESG-комунікацій глобальних брендів; у третьому розділі визначено ключові проблеми та окреслено шляхи вдосконалення комунікацій сталого розвитку.

Апробація кваліфікаційної бакалаврської роботи. Основні положення та проміжні результати кваліфікаційної бакалаврської роботи апробовані під час II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Журналістика XXI століття: виклики та перспективи». За матеріалами дослідження підготовлено та опубліковано статтю: Білан М. Г. ВПЛИВ ESG-СТРАТЕГІЙ НА РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ КОМПАНІЙ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Розвиток концепції сталого розвитку в корпоративному секторі: від ідеї відповідальності до комунікаційної практики ESG

Формування концепції сталого розвитку в корпоративному секторі доцільно розглядати як результат глибокої трансформації уявлень про роль бізнесу в суспільстві, межі його відповідальності та характер взаємодії зі стейкхолдерами. У сучасній науковій літературі сталий розвиток найчастіше визначається як такий тип розвитку, що забезпечує задоволення потреб нинішнього покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби, що було закріплено у доповіді Комісії Брундтланд [27, с. 19]. Водночас сучасні підходи значно розширюють це визначення, акцентуючи увагу на інтеграції економічних, соціальних та екологічних вимірів у єдину систему управління, яка має бути не лише інституційно оформленою, а й публічно комунікованою [25, с. 114]. Саме ця обставина поступово перетворила комунікацію зі сфери допоміжного PR-супроводу на один із ключових елементів реалізації концепції сталого розвитку.

Первинно підприємство в межах індустріальної економіки розглядалося переважно як економічний агент, орієнтований на максимізацію прибутку. Однак уже з другої половини XX століття під впливом екологічних криз, соціальних дисбалансів та зростання суспільного контролю така модель почала поступово змінюватися. Як зазначають дослідники корпоративного управління, саме в цей період відбувається розширення функцій бізнесу від суто економічних до соціально орієнтованих [41, с. 118]. Важливо, що ці зміни супроводжувалися не лише трансформацією управлінських підходів, а й появою потреби у їхньому публічному обґрунтуванні. Компанії дедалі частіше змушені були пояснювати

суспільству не лише результати своєї діяльності, а й її наслідки для довкілля, працівників та локальних громад. Це свідчить про поступове формування нової логіки взаємодії між бізнесом і суспільством, у межах якої репутація починає залежати не тільки від економічної ефективності, а й від здатності компанії підтримувати довіру через відкриту комунікацію.

Еволюцію концепції сталого розвитку в корпоративному секторі доцільно розглядати через кілька послідовних етапів. У 1970–1980-х роках домінувала екологічна проблематика, а комунікації мали переважно реактивний характер. Під впливом масштабних техногенних катастроф, зокрема аварії в Бхопалі та розливу нафти Exxon Valdez, компанії були змушені реагувати на кризові ситуації та пояснювати власні дії постфактум [73, с. 103]. У цей період комунікація відповідальності ще не була інтегрованою частиною стратегії, а виконувала насамперед функцію репутаційного захисту. Фактично бізнес намагався мінімізувати негативні наслідки криз для власного іміджу, а не вибудовувати довгострокову систему взаємодії зі стейкхолдерами. Це свідчить про те, що корпоративна відповідальність ще не сприймалася як окремий управлінський ресурс, а комунікація виникала переважно під зовнішнім тиском суспільства та медіа.

Наступний етап, що охоплює 1990–2000-ті роки, пов'язаний із формуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. CSR поступово трансформувалася з епізодичної благодійної діяльності у системний підхід до управління. Як підкреслює Н. Данилевич, корпоративна соціальна відповідальність стала важливим етапом переходу до моделі сталого розвитку, оскільки закріпила необхідність врахування соціальних і екологічних наслідків діяльності підприємства [14, с. 79]. У теоретичному вимірі це узгоджується з моделлю багаторівневої відповідальності бізнесу, де економічні, правові, етичні та філантропічні аспекти розглядаються як взаємопов'язані компоненти корпоративної поведінки. Водночас саме на цьому етапі відповідальність уперше починає виходити за межі внутрішньої корпоративної політики та набуває публічного характеру. Компанії дедалі активніше інтегрують соціальні

ініціативи у власну комунікацію, намагаючись формувати образ відповідального бренду та підвищувати рівень суспільної довіри.

Паралельно формується стейкхолдерний підхід, згідно з яким компанія повинна орієнтуватися не лише на інтереси акціонерів, а й на ширше коло зацікавлених сторін. У межах цього підходу комунікація набуває принципового значення, оскільки саме вона забезпечує узгодження інтересів різних груп і легітимацію діяльності бізнесу в суспільстві. Відтак відповідальність перестає бути суто внутрішньою характеристикою компанії і набуває публічного виміру. У таких умовах комунікація поступово перестає виконувати лише допоміжну PR-функцію та перетворюється на один із ключових механізмів формування довіри до бренду. Саме здатність компанії аргументовано пояснювати власні рішення, екологічний вплив і соціальні практики починає визначати рівень її репутаційної стійкості.

У 2000–2015 роках відбувається інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративні стратегії. У цей період формується підхід, відомий як Triple Bottom Line, який передбачає одночасне врахування економічних, соціальних і екологічних результатів діяльності. Це означає, що ефективність компанії починає оцінюватися не лише за фінансовими показниками, а й за її впливом на суспільство та довкілля. Водночас посилюється роль комунікацій, оскільки компанії змушені пояснювати складні багатовимірні результати своєї діяльності різним аудиторіям. Фактично саме на цьому етапі формується передумова для появи ESG-комунікацій у сучасному розумінні. Якщо попередні моделі корпоративної відповідальності були зосереджені переважно на реалізації окремих соціальних чи екологічних ініціатив, то новий підхід вимагав системного пояснення того, яким чином sustainability інтегрується у стратегічне управління компанією. У результаті комунікація перестає бути лише способом інформування та починає виконувати функцію стратегічного обґрунтування корпоративної моделі розвитку.

Сучасний етап, що розгортається після 2015 року, пов'язаний із поширенням ESG-підходу та цифровізацією комунікаційного середовища. ESG

(Environmental, Social, Governance) розглядається як система критеріїв оцінювання діяльності компанії за трьома ключовими напрямками: екологічним, соціальним та управлінським [24; 62]. На відміну від CSR, ESG має більш формалізований характер і активно використовується інвесторами, аналітиками та регуляторами. Водночас він формує нову мову корпоративної комунікації, яка передбачає оперування конкретними показниками, стандартами та доказами. У результаті змінюється і сама логіка корпоративної репутації. Якщо раніше бренд міг підтримувати позитивний імідж переважно через рекламні та PR-інструменти, то в умовах ESG-парадигми репутація дедалі більше залежить від здатності компанії підтверджувати власні заяви конкретними метриками, звітністю та прозорими механізмами взаємодії зі стейкхолдерами. Саме тому комунікація перестає бути другорядним елементом сталого розвитку і фактично стає його функціональною основою.

Розвиток цифрових технологій суттєво вплинув на характер комунікацій сталого розвитку. Якщо раніше вони здійснювалися переважно через офіційні звіти та традиційні PR-канали, то сьогодні значну роль відіграють соціальні мережі, інтерактивні платформи та користувацький контент. Як зазначають дослідники, user-generated content стає важливим фактором формування довіри до бренду, оскільки дозволяє аудиторії не лише споживати інформацію, а й брати участь у її інтерпретації [10, с. 49]. У таких умовах комунікація сталого розвитку набуває діалогічного характеру, а контроль над репутаційним наративом частково переходить до стейкхолдерів. Це змінює сам принцип корпоративної взаємодії з аудиторією: компанії вже не можуть повністю контролювати власний імідж, оскільки будь-які суперечності між задекларованими цінностями та реальною практикою швидко стають предметом суспільного обговорення.

Водночас посилення комунікаційного виміру сталого розвитку супроводжується низкою проблем і суперечностей. Зокрема, у наукових дослідженнях підкреслюється ризик формалізації ESG-підходів, коли оцінювання діяльності компаній зводиться до рейтингових показників без глибокого аналізу реального впливу [6]. У таких умовах sustainability нерідко

перетворюється на частину корпоративного позиціонування, орієнтованого передусім на очікування інвесторів, медіа та споживачів. Крім того, поширеним є феномен *greenwashing*, який передбачає створення оманливого уявлення про екологічність або соціальну відповідальність бренду без належного підґрунтя [7, с. 37]. Це свідчить про те, що комунікація сталого розвитку може використовуватися не лише як інструмент прозорості, а й як засіб символічного конструювання репутації.

У цьому контексті виникає також проблема «комодифікації» сталого розвитку, коли *sustainability* перетворюється на маркетинговий ресурс, відокремлений від реальних управлінських практик. Така тенденція підриває довіру стейкхолдерів і знижує ефективність комунікацій, оскільки невідповідність між задекларованими цінностями та фактичними діями стає предметом публічної критики. Крім того, залежність ESG-комунікацій від репутаційного тиску створює ситуацію, за якої компанії можуть приділяти більше уваги візуальному представленню власної відповідальності, ніж реальному змісту відповідних змін. Таким чином, сучасна ESG-модель виявляє подвійний характер: з одного боку, вона стимулює підвищення прозорості та відповідальності бізнесу, а з іншого – створює ризик перетворення сталого розвитку на інструмент символічного репутаційного конструювання.

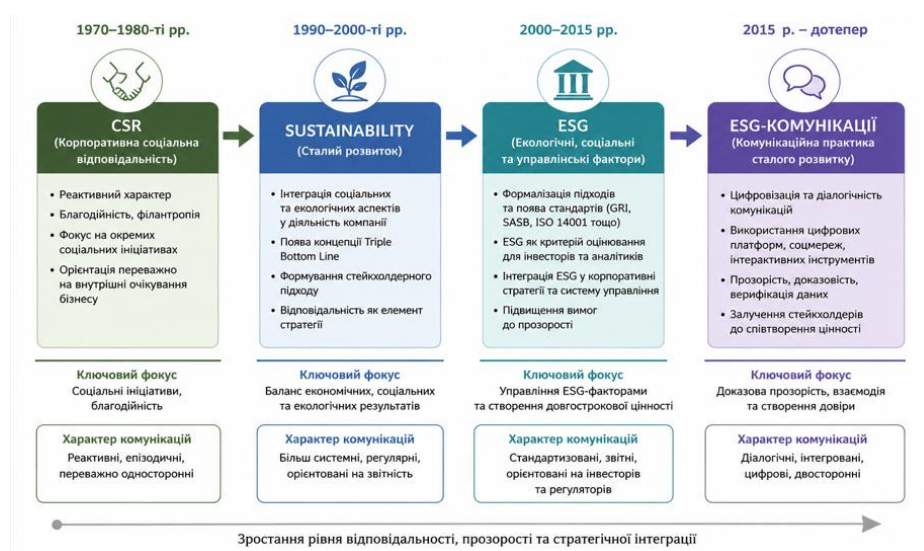


Рис. 1.1. Еволюція підходів до корпоративної відповідальності

Джерело: систематизовано автором на основі [14; 24; 25; 62].

Отже, еволюція концепції сталого розвитку в корпоративному секторі відображає не лише зміну управлінських підходів, а й формування нової комунікаційної логіки бізнесу. Від реактивних повідомлень до стратегічно інтегрованих ESG-комунікацій відбувається поступовий перехід до моделі, у якій відповідальність компанії повинна бути не лише реалізована, а й аргументовано представлена в публічному просторі. У цьому сенсі сталий розвиток виступає не лише як система принципів корпоративної відповідальності, а як основа нової репутаційної логіки бізнесу, у якій довіра формується через постійну, доказову та публічно верифіковану комунікацію. Саме ESG-комунікації відрізняють сучасний етап розвитку корпоративної відповідальності від попередніх моделей, оскільки поєднують управлінські практики, нефінансову звітність, цифрові інструменти та репутаційний менеджмент у цілісну систему взаємодії зі стейкхолдерами.

1.2. Теоретичні засади формування репутації бренду: стейкхолдерний підхід, репутаційний менеджмент і комунікації сталого розвитку

У сучасній теорії комунікацій, бренд-менеджменту та репутаційного менеджменту корпоративна репутація розглядається не як сукупність випадкових уявлень про компанію, а як багатовимірний результат тривалої взаємодії організації з її внутрішніми та зовнішніми аудиторіями. У цьому контексті доцільно розмежувати базові поняття, які часто використовуються як взаємозамінні, але мають різну аналітичну природу. Імідж зазвичай трактується як відносно швидко сформоване уявлення про бренд, що базується на символічних, візуальних і комунікативних характеристиках його публічної присутності. Натомість репутація є більш стійкою конструкцією, яка формується на основі накопиченого досвіду взаємодії, оцінки послідовності поведінки компанії та зіставлення її заяв із реальними практиками. Довіра ж виступає функціональним результатом цієї взаємодії, відображаючи готовність стейкхолдерів покладатися на бренд у довгостроковій перспективі. У сучасних

умовах така довіра дедалі менше залежить виключно від рекламної присутності компанії й дедалі більше визначається здатністю бренду підтримувати послідовну, прозору та публічно підтверджену систему комунікації.

У наукових підходах до аналізу репутації підкреслюється, що вона є інтегральним показником соціального визнання та легітимності компанії. Зокрема, у працях Ч. Фомбрана репутація визначається як колективне уявлення про організацію, що формується на основі її минулих дій і здатності відповідати очікуванням різних груп стейкхолдерів. Такий підхід дозволяє розглядати репутацію не лише як наслідок комунікацій, а як результат взаємодії управлінських практик і способів їх публічного представлення. Відповідно, вона формується не тільки через маркетингові інструменти, а й через системну комунікацію цінностей компанії та їх підтвердження у суспільному просторі [43]. Водночас у сучасному медіасередовищі репутація дедалі більше залежить не лише від реальних дій компанії, а й від того, наскільки переконливо бренд здатний інтерпретувати ці дії у публічному просторі. Фактично йдеться про управління смислами, у межах якого корпоративна комунікація виконує функцію не просто передачі інформації, а конструювання суспільного уявлення про відповідальність бренду.

У глобальному бізнес-середовищі репутація набула статусу стратегічного нематеріального активу, який дедалі тісніше пов'язується не лише з економічними результатами, а й із характером комунікацій компанії у сфері суспільно значущих питань. У сучасних умовах конкурентоспроможність дедалі більшою мірою визначається не лише ресурсами чи технологіями, а рівнем довіри, прозорості та здатністю бренду послідовно репрезентувати власну ціннісну позицію. Як зазначається у дослідженнях ESG-маркетингу, довгострокова стійкість компанії значною мірою залежить від того, як вона комунікує свою відповідальність і чи сприймається ця комунікація як достовірна та обґрунтована [60]. У цьому сенсі репутація функціонує як посередницька ланка між реальними діями компанії та їх суспільним осмисленням. Саме тому сучасний бренд змушений працювати не лише над створенням позитивного

іміджу, а й над постійним підтвердженням власної легітимності через публічну доказовість і відкритість.

Теоретичне осмислення процесів формування репутації у контексті сталого розвитку неможливе без звернення до теорії стейкхолдерів. Відповідно до підходу Р. Фрімена, компанія розглядається як система взаємодії з різними групами зацікавлених сторін, інтереси яких необхідно враховувати у процесі прийняття управлінських рішень. У такій моделі репутація формується не як результат одностороннього впливу, а як наслідок постійного узгодження очікувань і практик взаємодії. Це означає, що комунікації сталого розвитку орієнтовані на підтримання діалогу, що дозволяє забезпечувати легітимність діяльності компанії в очах різних аудиторій [25, с. 117]. Саме стейкхолдерний підхід суттєво змінив логіку корпоративних комунікацій: замість моделі одностороннього транслявання повідомлень формується модель взаємодії, у якій компанія змушена враховувати реакцію, очікування та критику різних суспільних груп. У результаті репутація дедалі більше залежить від здатності бренду підтримувати постійний комунікаційний зв'язок із аудиторією та адаптувати власні практики до суспільних запитів.

У межах цієї логіки важливо враховувати і концепцію корпоративної соціальної відповідальності, яка заклала підґрунтя для сучасних ESG-підходів. Зокрема, у моделі багаторівневої відповідальності Керролла виділяються економічні, правові, етичні та філантропічні аспекти діяльності бізнесу, що у сукупності формують основу його суспільної оцінки. Водночас концепція Triple Bottom Line, запропонована Дж. Елкінгтоном, підкреслює необхідність одночасного врахування економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності компанії. У поєднанні ці підходи дозволяють розглядати репутацію як похідну від комплексної відповідальності бізнесу, яка реалізується та водночас інтерпретується через комунікацію. Це свідчить про те, що сучасна корпоративна репутація формується не лише через окремі соціальні ініціативи чи маркетингові кампанії, а через здатність компанії інтегрувати принципи відповідальності у власну систему управління та зробити цю інтеграцію зрозумілою для

стейхолдерів.

У сучасних умовах співвідношення іміджу, довіри та соціального капіталу бренду набуває особливого значення. Імідж виступає початковим рівнем сприйняття, тоді як довіра формується за умови узгодженості між задекларованими цінностями та фактичними діями компанії. Соціальний капітал, у свою чергу, акумулює результати цієї взаємодії, відображаючи рівень підтримки та визнання бренду в суспільстві. Дослідження цифрових комунікацій показують, що в сучасному медіасередовищі довіра дедалі більшою мірою залежить від відкритості бренду, його здатності до зворотного зв'язку та взаємодії з аудиторією, зокрема через user-generated content [10, с. 49]. У результаті компанії вже не можуть обмежуватися створенням позитивного символічного образу, оскільки аудиторія отримує можливість самостійно перевіряти, інтерпретувати та оцінювати корпоративні дії. Це суттєво посилює значення доказовості та прозорості у формуванні репутації бренду.

На цьому тлі концепція ESG постає як системна рамка комунікації відповідальності бренду. ESG (Environmental, Social, Governance) визначається як сукупність критеріїв оцінювання діяльності компанії за екологічними, соціальними та управлінськими параметрами, що використовуються для аналізу її стійкості та впливу на суспільство [24; 62; 67]. На відміну від більш ранніх підходів, ESG передбачає не лише наявність відповідних практик, а й їхню формалізовану, вимірювану та комунікативно оформлену репрезентацію. Це зумовлює зростання ролі комунікацій як інструменту підтвердження відповідальності бренду та формування довіри до нього (Таблиця 1.1). Фактично ESG-комунікації стають механізмом легітимації бренду, оскільки дозволяють компанії демонструвати не лише власні цінності, а й здатність підтверджувати їх конкретними результатами, звітністю та публічно доступними показниками.

Подана систематизація демонструє, що кожен із ESG-компонентів виконує не лише функцію внутрішнього управління, а й виступає каналом формування репутаційного капіталу. Водночас ефективність цього впливу залежить від того, наскільки послідовно ці компоненти інтегровані у комунікаційну політику

бренду та наскільки переконливо вони представлені у публічному просторі.

Таблиця 1.1

Вплив ESG-компонентів на формування репутації бренду та його стратегічне позиціонування

ESG-компонент	Механізм впливу на бренд	Приклади реалізації у маркетинговій діяльності	Очікуваний ефект для бренду
Екологічна (E)	Відповідальне використання ресурсів, впровадження «зелених» технологій	Екологічно безпечна продукція, енергоефективні процеси, «зелені» сертифікати, екокампейни	Підвищення цінності бренду серед екологічно свідомих споживачів, зміцнення репутації
Соціальна (S)	Взаємодія з працівниками, клієнтами та громадою, соціальна відповідальність	Соціальні проекти, підтримка громад, забезпечення безпеки праці, політика рівних можливостей	Зростання лояльності споживачів і партнерів, підвищення соціального капіталу бренду
Управлінська (G)	Прозорість, етичність бізнес-процесів, ефективне управління	Корпоративне управління, етичний кодекс, звітність, антикорупційні практики	Підвищення довіри інвесторів і партнерів, зміцнення стратегічної позиції на ринку

Примітка. Джерело: систематизовано автором на основі [62, с. 229–230].

Аналіз наведених компонентів дозволяє стверджувати, що найбільш безпосередній вплив на репутацію бренду часто має саме соціальний компонент ESG, оскільки він пов'язаний із повсякденною взаємодією компанії зі споживачами, працівниками та громадами. Водночас домінування того чи іншого компонента значною мірою залежить від галузевої специфіки. Для FMCG-сектору особливого значення набувають соціальні та екологічні аспекти, тоді як у фінансовій сфері або технологічній індустрії вагомішу роль може відігравати управлінський компонент, пов'язаний із прозорістю та корпоративною етикою. Це свідчить про те, що репутація бренду формується через різні ESG-акценти залежно від характеру діяльності компанії та очікувань її стейкхолдерів.

Разом із тим важливо враховувати, що трансформація відповідальності у репутаційний ресурс не є автоматичною. Сам факт наявності екологічних чи соціальних ініціатив не гарантує позитивного ефекту, якщо вони не інтегровані у цілісну комунікаційну стратегію. У цьому випадку комунікація виконує інтерпретаційну функцію, забезпечуючи зв'язок між окремими діями компанії та

її загальною ідентичністю. Дослідження ESG-маркетингу підтверджують, що саме така узгодженість дозволяє перетворювати sustainability-практики на фактор довгострокової конкурентоспроможності [16, с. 231]. У результаті компанія змушена не лише реалізовувати відповідні практики, а й підтримувати постійний доказовий зв'язок між корпоративними заявами та реальними діями.

Водночас розширення використання ESG-комунікацій актуалізує проблему greenwashing як одного з ключових ризиків у сфері формування репутації. Greenwashing означає створення уявлення про відповідальність бренду без належного підтвердження у практичній діяльності. У таких випадках комунікація виконує не функцію прозорості, а функцію символічного конструювання образу, що може призвести до втрати довіри. Як показують дослідження еко-брендингу, особливо чутливими до таких практик є галузі масового споживання, де екологічна риторика активно використовується як інструмент впливу на споживача [7, с. 42]. При цьому greenwashing слід розглядати не лише як комунікаційну проблему, а як суттєвий репутаційний ризик, що виникає через розрив між символічною та реальною відповідальністю бренду. У сучасному цифровому середовищі такі суперечності швидко стають предметом публічної критики, що може спричиняти репутаційні втрати навіть для глобальних компаній із високим рівнем впізнаваності.

Хоча загальні принципи комунікацій сталого розвитку є універсальними, їх реалізація має виразну галузеву специфіку. Це особливо помітно у секторах із високою інтенсивністю контакту зі споживачем, зокрема у сфері FMCG (Fast-Moving Consumer Goods - товарів масового вжитку), де рішення про вибір товару часто формується під впливом не лише функціональних характеристик, а й символічних асоціацій, пов'язаних із відповідальністю бренду. У таких умовах комунікації повинні бути емоційно переконливими, зрозумілими, конкретними та підтвердженими фактичними даними. Водночас детальніший аналіз галузевих особливостей ESG-комунікацій буде розглянуто у наступному розділі.

Не менш важливим чинником формування репутації є розвиток цифрового комунікаційного середовища. У сучасних умовах бренд значною мірою не

контролює комунікацію в односторонньому порядку, оскільки його повідомлення співіснують із реакціями користувачів, цифровими спільнотами та мережевими інтерпретаціями. Це означає, що репутація дедалі більшою мірою формується у процесі взаємодії різних учасників комунікаційного простору. Дослідники цифрового PR підкреслюють, що ефективні комунікації передбачають перехід до моделі діалогу, відкритості та адаптивності [1, с. 218]. У результаті сучасна репутація бренду формується не лише через корпоративні повідомлення, а й через постійний процес публічного співтворення смислів між компанією та її аудиторією.

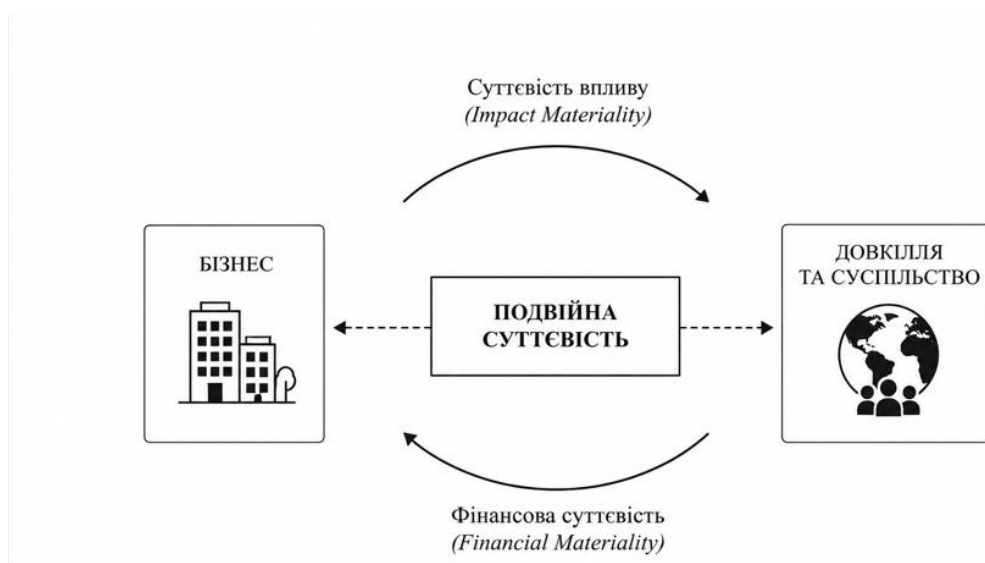


Рис. 1.2. Схема подвійної суттєвості (double materiality assessment)

Примітка. Джерело: систематизовано автором.

Отже, сучасні теоретичні підходи дозволяють розглядати репутацію бренду як результат комплексної взаємодії управлінських практик, ціннісної позиції та комунікаційної діяльності. Вона формується на перетині іміджу, довіри, стейкхолдерної взаємодії та ESG-орієнтованих рішень і значною мірою визначається здатністю компанії переконливо представляти себе у публічному просторі. За таких умов ESG-комунікації стають не лише інструментом інформування про корпоративну відповідальність, а механізмом легітимації бренду, підтримання суспільної довіри та формування довгострокової репутаційної стійкості.

1.3. Нефінансова звітність як інструмент комунікацій зі стейкхолдерами (GRI, SASB, CSRD)

У сучасному корпоративному середовищі нефінансова звітність дедалі виразніше виходить за межі суто облікової або регуляторної функції й перетворюється на один із ключових інструментів комунікацій сталого розвитку. У межах даного дослідження нефінансова звітність розглядається як систематизоване розкриття інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компанії, що є суттєвими для її стейкхолдерів. Якщо в попередні десятиліття основною формою офіційної репрезентації діяльності компанії вважалася фінансова звітність, орієнтована переважно на відображення економічних результатів, то в умовах посилення суспільного запиту на прозорість цього вже недостатньо. Сучасні стейкхолдери оцінюють бренд не лише за прибутковістю чи ринковою ефективністю, а й за його поведінкою у сфері екологічної відповідальності, взаємодії з працівниками, дотримання прав людини та принципів корпоративного управління. Саме тому нефінансова звітність стала важливою формою структурованої комунікації, через яку компанія демонструє підходи до відповідального управління та рівень відкритості [3, с. 135].

У такому розумінні нефінансова звітність виконує функцію не лише носія даних, а й комунікаційного посередника між внутрішнім корпоративним середовищем і зовнішнім простором сприйняття бренду. Вона дозволяє оформити у публічно доступну форму ті аспекти діяльності, які безпосередньо впливають на репутацію, але не відображаються у фінансових показниках. Йдеться про вуглецевий слід, політики інклюзії, безпеку праці, антикорупційні механізми та інші параметри, що визначають довгострокове сприйняття компанії. У цьому контексті звітність можна розглядати як інструмент легітимації, оскільки вона дозволяє співвіднести задекларовані цінності з управлінською практикою [15]. Фактично сучасна ESG-звітність виконує функцію підтвердження достовірності корпоративних заяв, оскільки саме через

неї компанія обґрунтовує відповідність між комунікаційною риторикою та реальними управлінськими рішеннями.

Особливе значення нефінансової звітності пов'язане з тим, що в сучасних умовах рівень довіри до бренду значною мірою визначається доказовістю його комунікацій. Компанія вже не обмежується загальними твердженнями про відповідальність, а змушена підтверджувати їх конкретними показниками та процедурами. У цьому сенсі звітність забезпечує перехід від декларативної до аргументованої комунікації. Як показують дослідження прозорості корпоративної діяльності, ESG-комунікація сприймається як переконлива насамперед тоді, коли вона підкріплена верифікованими даними [57; 63]. У результаті репутація бренду дедалі більше залежить не лише від здатності компанії транслювати позитивний образ, а й від рівня публічної перевірюваності її ESG-практик.

Водночас ефективність нефінансової звітності не зводиться до подання інформації. Вона залежить від здатності інтегрувати окремі показники у цілісну логіку діяльності компанії. Репутаційний ефект формується тоді, коли звіт дозволяє зрозуміти взаємозв'язок між цінностями, рішеннями та результатами. У цьому випадку важливими стають не лише достовірність даних, а й структура викладу, принципи візуалізації та доступність інформації для різних аудиторій [47, с. 50]. Це свідчить про те, що нефінансова звітність у сучасних умовах виконує не лише інформаційну, а й інтерпретаційну функцію, формуючи спосіб суспільного сприйняття діяльності компанії.

З огляду на це доцільно розмежувати фінансову та нефінансову звітність за характером їх комунікативної дії. Фінансова звітність орієнтована на стандартизоване відображення економічних результатів і адресована передусім інвесторам та регуляторам [36]. Натомість нефінансова звітність функціонує у значно ширшому полі взаємодії, оскільки охоплює різні групи стейкхолдерів і передбачає пояснення контекстів, ризиків і впливів діяльності компанії. Саме тому сучасна ESG-звітність дедалі більше набуває рис стратегічної комунікації, у межах якої компанія не лише звітує, а й формує власну репутаційну позицію.

У межах сучасної комунікаційної практики нефінансова звітність тісно пов'язана з формуванням репутації через відкритість і підзвітність. Для інвесторів вона є джерелом інформації про ризики, для працівників – індикатором корпоративної культури, для споживачів – сигналом достовірності брендових цінностей. Це означає, що один і той самий звіт функціонує в кількох комунікаційних площинах одночасно, а його підготовка потребує врахування різних аудиторій. Саме тому звітність дедалі частіше інтегрується у ширшу систему ESG-комунікацій [5, с. 304]. У результаті вона перетворюється на елемент репутаційної інфраструктури бренду, через який компанія підтримує довіру та демонструє власну легітимність у публічному просторі.

Поширення міжнародних підходів до нефінансової звітності зумовило необхідність чіткого розмежування різних типів рамок її регулювання та застосування. У сучасній практиці можна виокремити кілька ключових моделей. Стандарти GRI (Global Reporting Initiative) орієнтовані на широке коло стейкхолдерів і спрямовані на розкриття впливу компанії на довкілля та суспільство. Їхня комунікаційна логіка базується на принципі максимальної прозорості та публічної підзвітності. Натомість стандарти SASB (Sustainability Accounting Standards Board) фокусуються на фінансово суттєвих показниках і використовуються переважно для комунікації з інвесторами. У цьому випадку ESG-інформація подається насамперед як інструмент оцінювання ризиків і довгострокової економічної стійкості компанії. Водночас CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) є регуляторною рамкою Європейського Союзу, яка встановлює обов'язковість розкриття інформації про сталість для визначених категорій компаній. У межах цієї директиви застосовуються стандарти ESRS (European Sustainability Reporting Standards), що визначають структуру і зміст відповідних звітів.

Таким чином, між зазначеними підходами існує принципова відмінність не лише у способі подання інформації, а й у характері взаємодії зі стейкхолдерами. Якщо GRI орієнтується на широку модель суспільної комунікації, SASB – на потреби фінансових ринків та інвесторів, то CSRD/ESRS переводить ESG-

комунікації з переважно добровільної площини у сферу стандартизованого, регуляторно верифікованого та обов'язкового розкриття інформації. У результаті сучасна ESG-звітність дедалі більше набуває ознак не лише комунікаційного, а й контрольного механізму, спрямованого на перевірку достовірності корпоративних заяв.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стандартів нефінансової звітності

Критерій	GRI	SASB	CSRD / ESRS
Основна аудиторія	Широке коло стейкхолдерів	Інвестори та фінансові аналітики	Регулятори, інвестори, стейкхолдери
Логіка розкриття	Вплив компанії на суспільство та довкілля	Фінансова суттєвість ESG-факторів	Подвійна суттєвість і стандартизоване розкриття
Комунікаційна функція	Публічна прозорість і підзвітність	Інвестиційна оцінка ризиків	Верифікація та регуляторна звітність
Рівень регуляторності	Переважно добровільний	Переважно добровільний	Обов'язковий для визначених компаній ЄС
Тип ESG-комунікації	Широка стейкхолдерна комунікація	Фінансово орієнтована ESG-комунікація	Регуляторно стандартизована ESG-комунікація

Примітка. Джерело: систематизовано автором на основі [58; 61; 62].

Подана схема відображає взаємозв'язок між впливами, ризиками та можливостями, що враховуються при визначенні суттєвих тем звітності. Вона демонструє, що сучасна нефінансова звітність базується не лише на фіксації показників, а й на аналітичному осмисленні діяльності компанії в ширшому середовищі. У цьому сенсі ESG-звітність виконує не просто інформаційну функцію, а стає інструментом стратегічного пояснення корпоративної діяльності та її суспільних наслідків.

Важливою складовою сучасного підходу до звітності є оцінка подвійної суттєвості (double materiality assessment), що передбачає аналіз як впливу компанії на довкілля і суспільство, так і впливу зовнішніх факторів на її діяльність. Для цього використовується логіка IRO (Impacts, Risks, Opportunities), яка дозволяє систематизувати відповідні аспекти (Рис. 1.3).



Рис. 1.3. Формування репутації бренду через ESG-комунікації

Примітка. Джерело: систематизовано автором на основі [62, с. 229–230].

Для українського контексту ця тенденція проявляється у поступовому впровадженні підходів до звітності зі сталого розвитку, зокрема у зв'язку з євроінтеграційними процесами та адаптацією до європейських вимог.

Зокрема, йдеться про схвалення національної стратегії впровадження звітності зі сталого розвитку, яка передбачає гармонізацію із європейськими підходами [20]. Це свідчить про поступове посилення ролі нефінансової звітності як елементу корпоративної прозорості та інтеграції українського бізнесу у сучасний європейський ESG-простір.

Водночас наявність нефінансового звіту не гарантує автоматичного репутаційного ефекту. Його якість залежить від повноти, достовірності та збалансованості інформації. У випадку, якщо звіт має односторонній характер і не відображає ризиків чи проблем, він може викликати недовіру. Саме тому в дослідженнях інтегрованої звітності наголошується на необхідності забезпечення таких характеристик, як релевантність, зрозумілість і співставність даних [35, с. 108]. Це означає, що сучасна нефінансова звітність повинна не лише демонструвати позитивні результати, а й фіксувати суперечності, ризики та проблемні аспекти діяльності компанії.

У цьому контексті нефінансова звітність безпосередньо пов'язана і з проблемою *greenwashing*. За відсутності достатньої доказовості комунікація сталого розвитку може сприйматися як поверхова або маніпулятивна. Відповідно, ESG-звітність виконує не лише інформаційну, а й верифікаційну функцію, оскільки стає механізмом перевірки корпоративних заяв та їхньої відповідності реальним практикам [7, с. 45]. Саме тому сучасні стандарти дедалі більше орієнтуються на співставність показників, зовнішню перевірку та регуляторне підтвердження даних.

Подальшим етапом розвитку стала інтегрована звітність, яка поєднує фінансові та нефінансові аспекти діяльності. Її значення полягає у відображенні взаємозв'язку між стратегією, ресурсами та результатами діяльності компанії [19; 54]. У комунікаційному вимірі це дозволяє формувати цілісне уявлення про створення вартості, що є важливим для сучасних стейкхолдерів. Фактично інтегрована звітність відображає перехід від фрагментарного розкриття окремих ESG-показників до системного представлення корпоративної моделі розвитку.

Отже, нефінансова звітність у сучасному корпоративному середовищі виступає не лише інструментом розкриття інформації, а важливим елементом репутаційної інфраструктури бренду та одним із ключових механізмів ESG-комунікацій. Вона забезпечує перехід до більш аргументованої, стандартизованої та перевірюваної взаємодії зі стейкхолдерами, сприяє формуванню довіри та водночас виконує функцію контролю достовірності корпоративних заяв.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретичні засади розвитку ESG-комунікацій та їхню роль у формуванні репутації бренду в сучасному корпоративному середовищі. Проведений аналіз засвідчив, що концепція сталого розвитку пройшла складну еволюцію – від окремих практик корпоративної соціальної відповідальності до комплексної ESG-парадигми, у

межах якої комунікація стала невід’ємним елементом реалізації принципів відповідального бізнесу. Встановлено, що сучасні ESG-комунікації виконують не лише інформаційну функцію, а й забезпечують легітимацію діяльності компанії, формування довіри та підтримання довгострокової репутаційної стійкості бренду.

У процесі дослідження з’ясовано, що репутація бренду формується як результат взаємодії управлінських практик, комунікаційної політики та стейкхолдерного середовища. Обґрунтовано, що стейкхолдерний підхід суттєво змінив логіку корпоративних комунікацій, оскільки сучасний бренд змушений враховувати очікування різних аудиторій і підтримувати постійний діалог із ними. Визначено, що довіра до компанії дедалі більше залежить від прозорості, доказовості та узгодженості між задекларованими цінностями й реальними практиками.

Окрему увагу приділено нефінансовій звітності як одному з ключових інструментів сучасних ESG-комунікацій. Встановлено, що стандарти GRI, SASB та CSRD/ESRS відображають різні моделі взаємодії зі стейкхолдерами та різний рівень регуляторності ESG-звітності. Доведено, що сучасна нефінансова звітність виконує не лише інформаційну, а й верифікаційну функцію, забезпечуючи перевірку достовірності корпоративних заяв і знижуючи ризики greenwashing. У результаті з’ясовано, що ESG-комунікації в сучасному корпоративному середовищі перетворюються на складову репутаційної інфраструктури бренду, поєднуючи управлінські практики, звітність, цифрову взаємодію та механізми формування суспільної довіри.

РОЗДІЛ 2

ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ ТА ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ ESG-КОМУНІКАЦІЙ ГЛОБАЛЬНИХ БРЕНДІВ

2.1. Нефінансова звітність у системі репутаційних ESG-комунікацій глобальних брендів

У сучасному корпоративному середовищі нефінансова звітність уже не може розглядатися як допоміжний документ, що лише супроводжує фінансову звітність або формально підтверджує відповідність компанії певним регуляторним вимогам. Її функція значно ширша: вона стає одним із головних каналів, через який бренд пояснює суспільству власну модель відповідальності, демонструє управлінську зрілість і намагається перетворити окремі екологічні, соціальні та управлінські дії на цілісний репутаційний наратив. У цьому сенсі нефінансова звітність виступає не лише способом розкриття ESG-даних, а й інструментом стратегічної комунікації, адже через неї компанія структурує інформацію про себе, визначає пріоритетні теми для публічного обговорення, задає тон взаємодії зі стейкхолдерами й водночас намагається довести, що її заяви про сталість мають практичне, а не суто декларативне підґрунтя [3, с. 134]. Як було зазначено в підрозділі 1.3, нефінансова звітність виконує функцію доказової комунікації; на прикладі досліджуваних компаній можна простежити різні моделі її практичної реалізації.

Аналіз нефінансової звітності здійснюється за такими критеріями: тип ESG-наративу; основна цільова аудиторія; характер комунікації; рівень доказовості; роль звітності у формуванні репутації бренду; потенційні репутаційні ризики. Такий підхід дозволяє розглядати ESG-звітність не лише як набір показників, а як інструмент стратегічного самопредставлення бренду в умовах зростаючої уваги до корпоративної відповідальності.

У межах цього дослідження показовими є звіти Hindustan Unilever Limited,

Philip Morris International та LG Electronics, оскільки кожна з цих компаній репрезентує іншу модель використання нефінансової звітності у комунікаційній діяльності. HUL у Business Responsibility and Sustainability Report 2024–2025 вибудовує комунікацію навколо ідеї практичної інтегрованості сталого розвитку в бізнес-стратегію, наголошуючи на чотирьох пріоритетах: клімат, природа, пластик і добробут громад. У звіті компанія зазначає, що з 2008 року їй вдалося скоротити викиди CO₂ на 99 % на тонну продукції, використання води – на 50 %, а загальний обсяг виробничих відходів – на 62 % порівняно з базовим періодом [68]. Крім того, HUL декларує намір досягти net zero emissions у Scope 1, 2 і 3 до 2039 року та повідомляє про створення понад 3,9 трильйона літрів потенціалу водозбереження в межах програм Hindustan Unilever Foundation [68]. У соціальному вимірі компанія акцентує увагу на програмі Suvidha, яка охоплює близько 500 тисяч мешканців Мумбаї, а також на ініціативі Prabhat – створення стійких та інклюзивних громад безпосередньо навколо заводів та фабрик HUL, що позитивно вплинула на понад 11 мільйонів людей у 12 штатах та 2 союзних територіях Індії [68].

Особливістю ESG-комунікації HUL є прагнення зробити звіт максимально зрозумілим для широкої аудиторії. Компанія активно використовує приклади локальних ініціатив, соціальні історії, візуалізацію даних і практичні кейси, що дозволяє перетворити нефінансову звітність із формального документа на інструмент емоційно наближеної комунікації зі споживачами та громадами. У результаті sustainability у випадку HUL постає не як абстрактна корпоративна концепція, а як частина повсякденної взаємодії бренду із суспільством. Водночас така модель комунікації містить і певні репутаційні ризики, оскільки FMCG-сектор традиційно залишається об'єктом критики через пластикове забруднення, надмірне споживання ресурсів і екологічні наслідки масового виробництва. Саме тому для HUL ключовим завданням є підтримання відповідності між соціально орієнтованим ESG-наративом і реальними виробничими практиками.

PMI в Integrated Report 2024 подає ESG-звітність крізь призму масштабної трансформації бізнес-моделі та переходу до «smoke-free future», тобто фактично

поєднує нефінансове розкриття з репутаційним поясненням суперечливої галузевої позиції компанії. У звіті зазначено, що smoke-free продукти забезпечили приблизно 38,7 % чистого доходу компанії у 2024 році, а кількість користувачів бездимної продукції досягла 38,6 млн осіб у 95 країнах [65]. РМІ також наголошує, що з 2008 року інвестувала понад 14 млрд доларів у розробку та наукове обґрунтування бездимних продуктів [65]. Компанія активно використовує власну систему Business Transformation Metrics як інструмент демонстрації темпів трансформації та перенесення ресурсів із традиційного сигаретного бізнесу у сферу smoke-free продуктів.

Водночас саме кейс РМІ найбільш виразно демонструє суперечливість сучасних ESG-комунікацій. З одного боку, компанія намагається вибудувати наратив технологічної трансформації та зменшення шкоди, активно використовуючи наукову аргументацію, кількісні показники й системи оцінювання результатів. З іншого боку, постає питання, чи не виконує ESG-комунікація РМІ функцію репутаційної легітимації проблемної галузі. У цьому випадку нефінансова звітність фактично стає інструментом переосмислення корпоративної ідентичності, покликаним переконати суспільство, інвесторів і регуляторів у можливості трансформації тютюнового бізнесу в межах ESG-парадигми. Саме ця подвійність робить ESG-звітність РМІ найбільш полемічною серед досліджуваних кейсів і водночас демонструє, наскільки тісно сучасна нефінансова звітність пов'язана з управлінням репутаційними ризиками.

LG Electronics у Sustainability Report 2024–2025 демонструє більш технократичну й стандартизовану модель комунікації, побудовану навколо стратегій 3C для довкілля і 3D для соціальної сфери, а також чіткої прив'язки до міжнародних стандартів GRI, SASB, TCFD та ISSB [57]. Компанія декларує ціль досягнення carbon neutrality на виробничому етапі до 2030 року та перехід на 100 % відновлюваної енергії до 2050 року [57]. У звіті наведено конкретні ESG-KPI: рівень переробки відходів на глобальних майданчиках становить 97,4 %, обсяг зібраних електронних відходів із 2006 року – 5,01 млн тонн, а накопичене використання переробленого пластику з 2021 року – 188 тисяч тонн [57]. Також

компанія повідомляє про скорочення викидів парникових газів на 14,4 % порівняно з 2017 роком та про зниження вуглецевих викидів під час використання семи ключових категорій продукції на 19,4 % [57].

На відміну від HUL, яка орієнтується на соціально наближений ESG-наратив, або PMI, яка намагається легітимізувати галузеву трансформацію, LG Electronics комунікує сталість переважно мовою технологічних рішень, вимірюваних показників і стандартизованого ESG-управління. У цьому випадку звітність виконує функцію демонстрації управлінської впорядкованості та прогнозованості компанії. Основною цільовою аудиторією тут виступають інвестори, B2B-партнери та професійні стейкхолдери, для яких важливими є системність ESG-підходів, наявність міжнародної сертифікації та співставність показників.

Для кількісної оцінки ефективності ESG-комунікацій через призму нефінансової звітності запропоновано авторську модель:

$$EKC = \frac{EH \times CA \times XK \times PD \times PZ \times PP}{6}$$

де кожен критерій:

- EH – тип ESG-наративу,
- CA – основна цільова аудиторія,
- XK – характер комунікації,
- PD – рівень доказовості,
- PZ – роль звітності у формуванні репутації,
- PP – потенційні репутаційні ризики.

Кожен критерій оцінюється за 5-бальною шкалою (від 1 – низький прояв до 5 – високий прояв). У межах авторської моделі всі критерії мають однакову вагу, оскільки дослідження спрямоване не на визначення домінування окремих складників ESG-комунікацій, а на комплексну оцінку їхньої ефективності як цілісної системи. Такий підхід дозволяє уникнути суб'єктивного завищення

значущості окремих параметрів і забезпечує порівнюваність результатів між досліджуваними компаніями. Оцінювання за 5-бальною шкалою здійснювалося за принципом інтенсивності прояву кожного критерію: 1 бал відповідає низькому рівню його реалізації у звітності та комунікаційній практиці компанії, 2 бали – рівню нижче середнього, 3 бали – середньому рівню, 4 бали – високому рівню, а 5 балів – максимально вираженому прояву критерію. Під час оцінювання враховувалися зміст звітності, рівень деталізації інформації, характер подання ESG-даних, орієнтація на цільові аудиторії та репутаційна роль відповідних комунікаційних практик. Загальна ефективність комунікацій визначається як середнє арифметичне значення цих показників, зображені на Рис. 2.1.

Порівняльна характеристика моделей ESG-комунікацій глобальних брендів						
Hindustan Unilever Limited vs Philip Morris International vs LG Electronics (шкала 0–5)						
Критерій	Hindustan Unilever Limited	Оцінка	Philip Morris International	Оцінка	LG Electronics	Оцінка
Тип ESG-нарративу (ЕН)	Соціально орієнтований (соціальний вплив, клімат, громади, водозбереження)	5	Трансформаційно-легітимізаційний (smoke-free transformation, harm reduction)	5	Технократично-стандартизований (carbon neutrality, circular economy, ESG-management)	5
Цільова аудиторія (ЦА)	Споживачі, громади, інвестори, регулятори	5	Інвестори, регулятори, громадськість	5	Інвестори, B2B-партнери	4
Характер комунікації (КХ)	Емоційний, соціально орієнтований, близький до споживача	5	Доказовий, технократичний та фінансово-орієнтований Чіткі бізнес-метрики	4	Технократичний, раціональний, фактологічний	4
Рівень доказовості (РД)	Високий	4	Високий	4	Максимально високий	5
Роль звітності у формуванні репутації (РЗ)	Висока (фундаментальна – формує образ “національного інвестора”; інструмент побудови емоційного зв’язку)	5	Критично важлива (інструмент легітимізації трансформації)	5	Висока (стратегічний інструмент позиціонування LG як відповідального глобального лідера)	5
Потенційні репутаційні ризики (РР)*	Помірний рівень стійкості через потенційні звинувачення у пластиковому забрудненні	3	Критично низька стійкість. Попри успіхи, 61,3% чистого доходу все ще забезпечують традиційні сигарети	2	Стійкість висока, але обмеження еко-метрик продукту лише 7 категоріями залишає простір для критики	3
Загальний показник ЕКС (0–5)	4.5 /5.0		4.17/5.0		4.5 /5.0	
*5 – ризиків немає, 1 – критичні ризики						

Рис. 2.1. Порівняльна характеристика моделей ESG-комунікацій глобальних брендів

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі ESG-звітів компаній [57; 65; 68].

Подана інфографіка демонструє, що нефінансова звітність глобальних брендів не є уніфікованою моделлю комунікації навіть за наявності спільної ESG-логіки. У кожному випадку звіт адаптується до галузевої специфіки, типу репутаційних ризиків і характеру взаємодії зі стейкхолдерами. Саме тому ESG-

звітність слід розглядати не лише як систему розкриття інформації, а як форму стратегічного позиціонування бренду.



Рис. 2.2. Роль нефінансової звітності у формуванні репутації бренду

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Важливо також враховувати, що нефінансова звітність у цифровому середовищі вже не функціонує як закритий PDF-документ, призначений лише для формального ознайомлення. Вона стає джерелом для корпоративних сайтів, інтерактивних ESG-сторінок, презентацій, інфографік, соціальних мереж, PR-матеріалів і медійних повідомлень. Як слушно зазначає У. О. Балик, цифрові PR-інструменти посилюють комунікаційну ефективність компаній завдяки ширшому охопленню, оперативності поширення та гнучкості взаємодії з аудиторією [1, с. 217]. У випадку ESG-звітності це означає, що сам звіт часто стає базовою платформою для подальшого комунікаційного розгортання.

HUL трансформує ESG-звіти в соціальні кампанії та цифрові історії про підтримку громад і водозбереження; PMI активно використовує звітність у PR-комунікаціях про smoke-free transformation, бізнес-перебудову та harm reduction; LG Electronics інтегрує ESG-дані у корпоративний сайт, інфографіку, матеріали про енергоефективність та технологічні інновації. Таким чином, ESG-звітність стає не кінцевою точкою комунікації, а основою для постійного цифрового репутаційного позиціонування бренду.

Отже, практика використання нефінансової звітності глобальними брендами демонструє, що сучасна ESG-звітність виконує значно ширші функції,

ніж просте розкриття інформації про сталість. Вона перетворюється на механізм формування репутації, підтримання довіри, легітимації корпоративної діяльності та управління репутаційними ризиками. При цьому характер ESG-комунікацій визначається не лише стандартами звітності, а й галузевою специфікою, типом аудиторії та репутаційними викликами, з якими стикається бренд.

2.2. Візуалізація та інтерпретація ESG-даних як чинник формування сприйняття бренду

У сучасній системі комунікацій сталого розвитку візуалізація ESG-даних уже не виконує лише допоміжну ілюстративну роль. Вона дедалі більше впливає на те, як саме стейкхолдери прочитують корпоративну інформацію, які показники сприймають як ключові, наскільки швидко орієнтуються в складному звіті й чи виникає в них відчуття довіри до бренду. Це особливо помітно у звітах глобальних компаній, де обсяг нефінансової інформації є значним, а сама ESG-проблематика поєднує екологічні, соціальні, управлінські, фінансові, регуляторні та репутаційні аспекти. У такій ситуації спосіб подання даних стає не менш важливим, ніж самі дані. Через інфографіку, кольорові блоки, таблиці, схеми, цифрові показники, візуальні акценти й сторінкову композицію компанія фактично керує увагою читача, пояснюючи йому, що саме потрібно побачити передусім і як це варто інтерпретувати. Тому візуалізація ESG-даних є частиною комунікаційної стратегії бренду, а не просто дизайнерським оформленням звіту [18, с. 371].

Аналіз візуалізації ESG-даних у межах цього підрозділу здійснюється за кількома критеріями: рівнем спрощення складної інформації, ступенем доказовості, тобто наявністю метрик, порівняльної динаміки та кількісних індикаторів, співвідношенням емоційності й раціональності, зрозумілістю для нефахової аудиторії, структурованістю інформації та ризиком маніпулятивного сприйняття. Такий підхід дозволяє оцінювати візуалізацію не як суто естетичний елемент, а як інструмент інтерпретації, що може або прояснювати ESG-дані, або,

навпаки, зміщувати фокус із проблемних аспектів діяльності компанії.

На матеріалі звітів Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics ця закономірність простежується особливо виразно, адже кожна компанія використовує візуалізацію по-своєму. HUL вибудовує візуальну комунікацію навколо зрозумілих соціально-екологічних пріоритетів: клімату, природи, пластику та добробуту громад. Уже сама структура звіту Business Responsibility and Sustainability Report 2024–2025 зорієнтована на швидке сприйняття: ключові напрями подано через просту візуальну схему, іконки й кольорові змістові блоки, а принципи відповідального бізнесу розміщено як окремі тематичні розділи [68]. Приклади таких візуальних блоків наведено у Додатку А. Показовими є також акценти, пов'язані з water stewardship, Project Circular Bharat, Suvidha та Prabhat, де екологічні й соціальні результати подаються не лише через текст, а й через образи громад, природи, інфраструктури та повсякденних практик.

PMI, навпаки, використовує більш складну візуальну логіку: Integrated Report 2024 побудований як поєднання корпоративного наративу, стратегічних показників, dashboard-подібних KPI-панелей, Business Transformation Metrics і великих масивів ESG-даних [65]. Зразки таких KPI-dashboard і transformation metrics подано у Додатку Б. LG Electronics демонструє ще інший підхід: Sustainability Report 2024–2025 має чітко впорядковану структуру, у якій візуалізація підпорядкована системі ESG-стратегій 3C для довкілля та 3D для соціальної сфери, а ключові результати подано через ESG dashboards, схеми, таблиці й графіки динаміки [57]. Приклади ESG-dashboard та структурованих блоків LG Electronics наведено у Додатку В.

Візуалізація ESG-даних у цих трьох звітах виконує насамперед функцію структурування. Вона допомагає перетворити великий обсяг інформації на систему смислових блоків, придатних для швидкого сприйняття. У HUL це досягається через тематичну компактність: компанія не перевантажує вступні сторінки складною статистикою, а спершу формує загальну картину сталого розвитку як частини бізнес-стратегії. Її візуальна мова близька до соціально

орієнтованої комунікації: кольорові блоки, прості символи, зображення людей, громад, природи й виробничих практик працюють на створення образу відповідального бренду, що діє «на землі», тобто в реальних спільнотах. Саме в такій формі звітності подається соціальна складова ESG-стратегії Hindustan Unilever Limited про те, що у 2024–2025 роках забезпечено 100 % виплату заробітної плати не нижче мінімального рівня всім постійним працівникам, а також проведено навчання з питань прав людини для 78,9 % службовців та 85,7 % робітників [68, с. 49]. Це особливо важливо для FMCG-сектору, де бренд щоденно контактує зі споживачем. Водночас саме тут виникає проблема спрощення важливої інформації: складні екологічні питання, зокрема пластик, ресурсоспоживання чи ланцюги постачання, можуть виглядати менш конфліктними, якщо вони подані через надто позитивну візуальну рамку.

PMI використовує візуалізацію не стільки для спрощення, скільки для доведення масштабності трансформації. На перших сторінках звіту компанія подає значну кількість кількісних показників: 38,6 млн користувачів бездимних продуктів, 38,7 % скоригованих чистих доходів від smoke-free напряму, 95 ринків, де доступні бездимні продукти, понад 14 млрд доларів інвестицій у їх розробку та комерціалізацію з 2008 року [65]. Такий спосіб подання не випадковий. PMI працює в галузі з високим репутаційним ризиком, тому її візуальна стратегія спрямована на те, щоб показати трансформацію як вимірювану, масштабну й підтверджену даними. Тут цифри мають не лише інформативне, а й легітимаційне значення. Вони покликані переконати читача, що заяви про «smoke-free future» не залишаються на рівні корпоративного гасла, а підкріплюються конкретними змінами у структурі бізнесу. Проте саме в цьому випадку найгостріше постає проблема маніпулятивного сприйняття: сильний візуальний акцент на трансформації може частково відсувати на другий план той факт, що традиційний сигаретний бізнес усе ще залишається складником діяльності компанії.

LG Electronics, на відміну від HUL і PMI, візуалізує ESG-дані через логіку технологічної системності. Звіт компанії чітко поділений на розділи

Environmental, Social, Governance, ESG Data та Appendix, а ключові напрями сталого розвитку подано через зрозумілу рамку: Carbon Neutrality, Circularity, Clean Technology, Decent Workplace, Diversity & Inclusion, Design for All [57]. Особливо показовою є схема 3C/3D, яка фактично виконує роль візуальної карти ESG-стратегії компанії. Поруч із нею подаються конкретні KPI: 14,4 % скорочення викидів парникових газів порівняно з 2017 роком, 97,4 % рівня переробки відходів на виробничих майданчиках. Така структура створює враження дисциплінованого управління, де кожен ESG-напрямок має власну мету, набір показників і вимірюваний результат. Компанія демонструє сталість як частину інноваційної та виробничої компетентності, а не як окрему репутаційну надбудову.

Таблиця 2.1

Візуальні стратегії подання ESG-даних у звітах Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics

Компанія	Домінантний тип візуалізації	Основний комунікаційний ефект	Спосіб інтерпретації ESG-даних	Вплив на сприйняття бренду	Потенційний ризик сприйняття
Hindustan Unilever Limited	Тематичні блоки, іконографіка, кольорові розділи, зображення соціальних та екологічних ініціатив	Спрощення складної інформації та наближення ESG до повсякденного досвіду стейкхолдерів	ESG подається як практичний соціально-екологічний вплив	Формується образ доступного, соціально відповідального FMCG-бренду	Можливе надмірне спрощення складних екологічних проблем, зокрема пластику й ресурсоспоживання
Philip Morris International	KPI-панелі, transformation metrics, кількісні dashboard-блоки, стратегічні індикатори	Доведення масштабності та вимірюваності бізнес-трансформації	ESG інтерпретується як доказ переходу до нової бізнес-моделі	Бренд намагається переозначити суперечливу галузеву репутацію через дані	Підозра в репутаційній компенсації та маніпулятивному зміщенні фокусу з тютюнової природи бізнесу
LG Electronics	ESG dashboards, структуровані ESG-схеми, таблиці, стратегічні блоки 3C/3D, графіки динаміки	Демонстрація системності, технологічності та управлінської впорядкованості	ESG подається як частина інноваційної стратегії й корпоративного управління	Посилюється образ технологічного бренду з чіткою ESG-архітектурою	Можлива складність сприйняття для масової аудиторії через технократичність подання

Джерело: систематизовано автором на основі звітів [57; 65; 68].

Подана таблиця свідчить, що візуалізація ESG-даних у кожному випадку підпорядкована не лише завданню зручності, а й ширшій репутаційній логіці. HUL прагне зробити сталість зрозумілою і соціально близькою, тому її візуальна мова тяжіє до простоти, образності й тематичної наочності. PMI прагне довести реальність трансформації, тому її візуальна мова насичена показниками, порівняннями й метриками. LG Electronics прагне показати контрольованість і стратегічну зрілість ESG-управління, тому її звітність візуально організована як система. Отже, різниця полягає не лише в дизайні, а в тому, яку саме репутаційну задачу розв'язує кожна компанія.

Не менш важливою є проблема інтерпретації ESG-даних. Самі по собі цифри рідко є зрозумілими без пояснення контексту: від якої бази здійснюється вимірювання, за який період подано динаміку, які межі охоплює звітність, які показники належать до операційної діяльності, а які – до ланцюгів постачання чи використання продукції. У цьому сенсі якісна візуалізація повинна не просто показувати красиву цифру, а допомагати читачеві зрозуміти її зміст. І. В. Орлов справедливо наголошує, що якість інтегрованої звітності визначається не тільки повнотою інформації, а й її релевантністю, зрозумілістю та співставністю [35, с. 105]. Саме ці критерії дозволяють відрізнити справді комунікативно ефективну ESG-візуалізацію від формального набору графіків.

У звіті HUL інтерпретація ESG-даних, затверджених на основі Національних керівних принципів відповідальної ділової поведінки (NGRBC), відбувається через поєднання кількісних результатів із конкретними програмами. Наприклад, скорочення викидів, водокористування чи відходів подається не ізольовано, а в контексті виробничої діяльності й ширших пріоритетів компанії; соціальні ініціативи пов'язані з програмами водозбереження, санітарії, підтримки жінок і локальних громад [68]. Завдяки цьому ESG-дані отримують практичний сенс. Читач бачить не лише відсоток або обсяг, а й напрям, у межах якого цей показник має значення. Водночас така подача може мати й обмеження: соціально позитивна візуальна рамка іноді зменшує видимість проблемних аспектів, зокрема ризиків, пов'язаних із

пластиком, постачанням сировини або масштабом споживання ресурсів у FMCG-секторі.

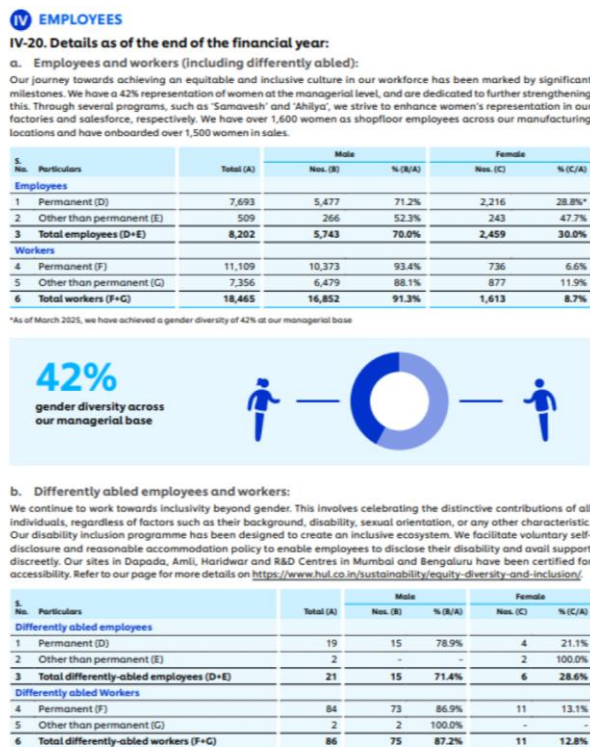


Рис. 2.3. Візуалізація ESG-показників у HUL Business Responsibility and Sustainability Report 2024-25

У РМІ інтерпретація даних побудована складніше, оскільки компанія повинна пояснювати не тільки окремі ESG-показники, а й саму логіку своєї трансформації. Показники щодо бездимних продуктів, частки доходів від smoke-free напряму, кількості користувачів, інвестицій у дослідження та продуктову перебудову подані як елементи єдиної історії про поступовий відхід від традиційного сигаретного бізнесу [65]. У цьому випадку візуалізація виконує доказову функцію: вона має переконати читача, що трансформація не є декларацією. Проте саме тут виникає найбільший інтерпретаційний ризик. Оскільки РМІ залишається тютюновою компанією, візуальні акценти на бездимному майбутньому можуть сприйматися критично, якщо читач порівнює їх із фактом збереження прибутковості традиційної продукції. Отже, дані РМІ потребують особливо уважного прочитання: вони справді демонструють зміну бізнес-моделі, але водночас не усувають повністю етичної напруги, пов'язаної з

галуззю.

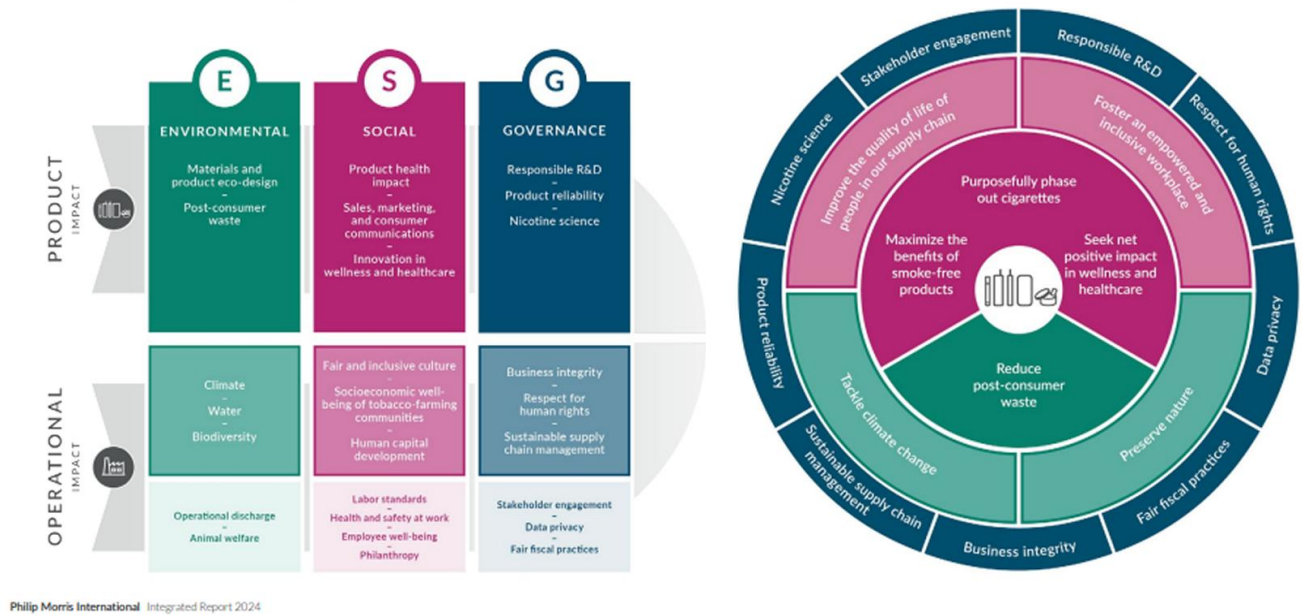


Рис. 2.4. Відображення ESG-результатів у Integrated Report Philip Morris International 2024

У LG Electronics інтерпретація ESG-даних найбільшою мірою спирається на системність і стандартизацію. Компанія подає кількісні результати у зв'язку з довгостроковими цілями: вуглецева нейтральність, перехід на відновлювану енергію, циркулярність, збирання електронних відходів, використання переробленого пластику, інклюзія, доступність продуктів і безпека праці [57]. Така логіка є зручною для інвесторів та експертів, оскільки дозволяє оцінити не лише окремий показник, а й місце цього показника у загальній ESG-архітектурі компанії. Водночас для нефахового читача звіт LG Electronics може виглядати дещо технократичним, адже він орієнтований більше на раціональне переконання, ніж на емоційне залучення. Однак саме ця стриманість працює на бренд: вона підтримує образ компанії як технологічно компетентної та управлінсько послідовної.

ESG Strategy For People

The 3D Strategy for People

Decent Workplace



Ensuring Safety, Health, Labor, and Human Rights Across the Supply Chain

LG Electronics promotes workplace safety, health, and human rights through its RBA¹-based production site management program. Aiming for zero critical non-conformances at all production sites by 2030, the company conducts self-assessments and audits, identifies risks, and supports suppliers through ESG evaluations, training, and consulting.

¹) RBA: Responsible Business Alliance, the world's largest industry coalition dedicated to promoting responsible business practices across global supply chains

Diversity & Inclusion



Recruiting and Developing Female Talents and Expanding Hiring for People with Disabilities

LG Electronics is embedding DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) into its organizational culture to ensure every member of the company feels recognized, included, and empowered to reach their full potential. To foster an inclusive workplace, we have set targets to increase the proportion of employees with disabilities to 3.5%, and the global proportion of female employees to 25.5% by 2030.

Design for All



Improving Accessibility of Products and Services

LG Electronics is committed to ensuring that all customers, regardless of gender, age, or disability, can easily use our products and services. We continue to expand our lineup of products equipped with accessibility technologies and enhance service accessibility through initiatives such as companion care and sign language consultation services. To better reflect the needs of diverse users, we operate an Accessibility Advisory Group composed of individuals with disabilities, experts, and seniors. By 2030, we aim to incorporate accessibility features and universal design across all key product lines.

Achievements in 2024



Рис. 2.5. Візуалізація ESG-показників у Sustainability Report LG Electronics (2024–2025)

У цьому аспекті візуалізація не може розглядатися як автономний декоративний елемент. Вона є частиною інтерпретаційної стратегії бренду, тобто способом розподілу уваги, акцентування головних смислів і створення рамки сприйняття. У комунікаційній теорії такий механізм можна співвіднести з visual framing, коли візуальна форма не просто передає зміст, а задає спосіб його прочитання. Візуально виділені блоки, графіки, схеми, кольорові контрасти та іконографічні елементи підказують читачеві, що саме варто вважати важливим. У HUL такими смисловими центрами стають практична користь, соціальний вплив і екологічні програми; у PMI – трансформація, вимірюваність і майбутнє без сигарет; у LG Electronics – інновації, стандарти й керованість ESG-процесів. Відтак однакова на перший погляд ESG-лексика візуально організовується по-різному і створює різні моделі брендового сприйняття.

Саме тому маніпулятивний потенціал ESG-візуалізації потребує окремої уваги. Компанії можуть керувати увагою аудиторії не лише через те, які

показники подають, а й через те, як саме їх розміщують, збільшують, виділяють кольором або супроводжують позитивними образами. Великі цифри, іконки природи, зображення громад, дітей, води чи інноваційних технологій здатні посилювати позитивний емоційний ефект і зменшувати критичність сприйняття. Натомість проблемні аспекти часто залишаються у менш помітних частинах звіту, подаються дрібнішим шрифтом або виносяться у технічні додатки. У цьому полягає головна суперечність ESG-візуалізації: вона може полегшувати розуміння складних даних, але водночас здатна створювати надто зручну для бренду рамку прочитання.

Вплив візуальних стратегій на сприйняття бренду доцільно розглядати крізь призму когнітивних і емоційних механізмів. Візуалізація зменшує когнітивне навантаження, або *cognitive load*, дозволяючи швидше інтерпретувати складні ESG-дані, побачити тренд, співвідношення, прогрес або пріоритет. У логіці *attention economy*, де увага читача є обмеженим ресурсом, добре структурована інфографіка здатна утримати зацікавлення краще, ніж великий текстовий масив. Емоційний вимір полягає в тому, що візуальна мова створює певне відчуття бренду: відкритості, технологічності, близькості, динамічності або надійності. Саме тому HUL через візуальну мову формує образ соціально залученого бренду; PMI – образ компанії, що перебуває в русі та намагається переконати у власній зміні; LG Electronics – образ стабільного інноваційного гравця, який мислить системами, стандартами й технологічними рішеннями. Такі відмінності мають принципове значення, адже репутація формується не лише з того, що компанія повідомляє, а й із того, як саме вона це робить [5, с. 300].

Однак спрощення ESG-даних є водночас необхідною умовою їхнього сприйняття і потенційним джерелом викривлення. Без спрощення складна нефінансова інформація залишилася б зрозумілою лише вузькому колу експертів. Проте надмірне зменшення складності може призводити до викривлення реального масштабу впливу компанії. Межа між спрощенням і маніпуляцією проходить там, де візуальна форма перестає пояснювати дані й

починає підміняти їх емоційно зручним образом. Візуальні акценти дозволяють компанії підкреслити досягнення, водночас зменшуючи видимість проблемних аспектів, що створює ризик селективного сприйняття ESG-даних. Саме тому ефективна візуалізація має не лише привертати увагу, а й зберігати зв’язок із методикою вимірювання, часовою динамікою та реальним контекстом діяльності компанії.

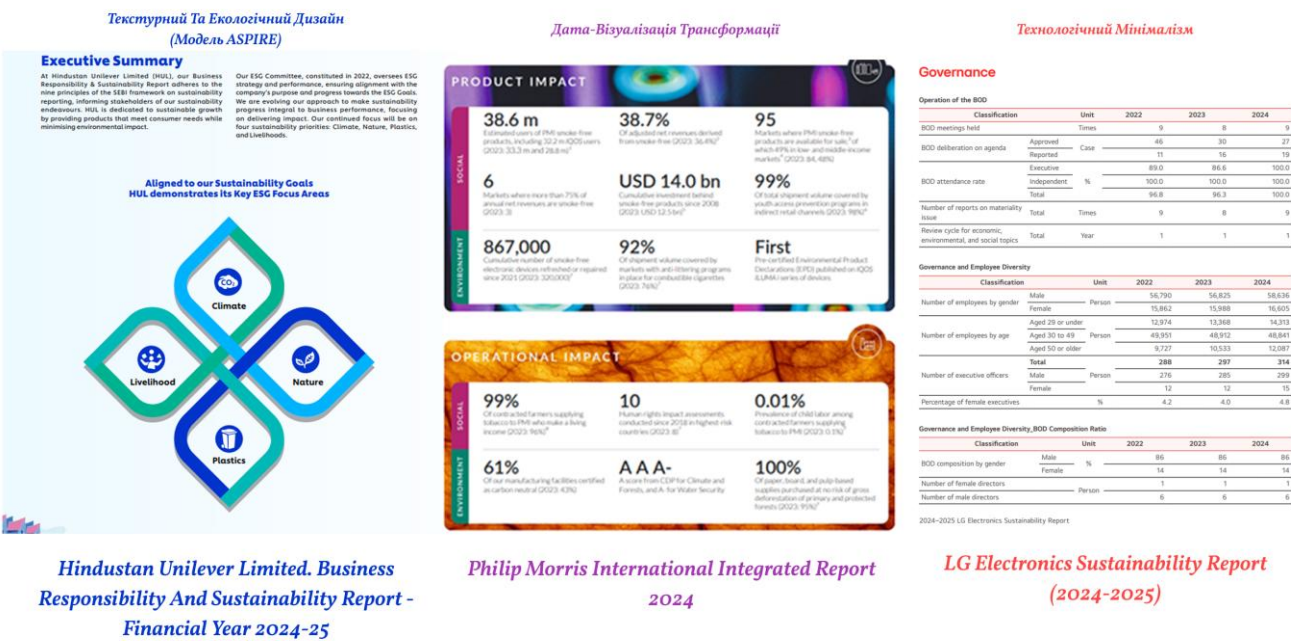


Рис. 2.6. Порівняльний аналіз візуально-комунікаційних моделей в ESG-звітності (2024–2025)

Джерело: на основі ESG-звітів компаній [57; 65; 68].

Варто також зважати на те, що сучасне сприйняття бренду дедалі сильніше опосередковується цифровим середовищем. ESG-звіти більше не існують лише як повні PDF-документи: їхні фрагменти можуть використовуватися на корпоративних сайтах, у презентаціях, соціальних мережах, зокрема LinkedIn та Instagram, пресматеріалах, відео та коротких інформаційних повідомленнях. У. О. Балик зазначає, що цифрові PR-інструменти посилюють ефективність комунікації завдяки ширшому охопленню, оперативності та можливості гнучкої взаємодії з аудиторією [1, с. 217]. У випадку аналізованих компаній це означає, що візуально оформлені ESG-дані можуть виходити за межі самого звіту й

ставати частиною ширшої комунікаційної екосистеми. Наприклад, у HUL окремі дані про воду, пластик чи соціальні програми легко трансформуються в короткі публічні повідомлення; у PMI показники smoke-free трансформації можуть функціонувати як самостійні репутаційні аргументи; у LG Electronics візуальні блоки про енергоефективність, перероблення пластику чи доступність продуктів можуть використовуватися як підтвердження інноваційного позиціонування бренду.

Цифрові формати змінюють не лише техніку поширення ESG-даних, а й саму логіку їхнього сприйняття. У традиційному звіті читач рухається лінійно, сторінка за сторінкою. У цифровому середовищі окремий графік, інфографіка, короткий показник або візуальна картка можуть жити самостійно, циркулювати в різних каналах і впливати на брендове сприйняття навіть без ознайомлення з повним документом. Це створює додаткові можливості, але й ризики. З одного боку, компанія може зробити ESG-комунікацію більш доступною. З іншого боку, вирвані з контексту цифри можуть працювати як рекламні меседжі, що не розкривають повної картини. Саме тому для HUL, PMI та LG Electronics важливо, щоб короткі візуальні повідомлення залишалися пов'язаними з повною звітною логікою, а не перетворювалися на ізольовані твердження, зручні для іміджевого використання.

Окремої уваги потребує проблема greenwashing, адже візуалізація може як зменшувати, так і посилювати цей ризик. З одного боку, чіткі дані, пояснені методики, часові порівняння і прозорі таблиці роблять комунікацію переконливішою. З іншого боку, яскраві візуальні образи природи, добробуту чи інновацій можуть створювати позитивне враження навіть тоді, коли реальні показники є складнішими або суперечливішими. Дослідники еко-брендингу слушно пов'язують greenwashing із ситуаціями, коли екологічна або соціальна риторика випереджає реальні практики компанії [7, с. 37]. У HUL цей ризик пов'язаний передусім із пластиком і масштабом ресурсоспоживання FMCG-сектору; у PMI – з етичною суперечністю тютюнового бізнесу; у LG Electronics – з електронними відходами, енергоємністю виробництва й складністю

глобальних ланцюгів постачання. Тому ефективна візуалізація ESG-даних має не приховувати проблеми, а допомагати побачити їх у контексті динаміки, цілей і конкретних управлінських рішень.

Operating context

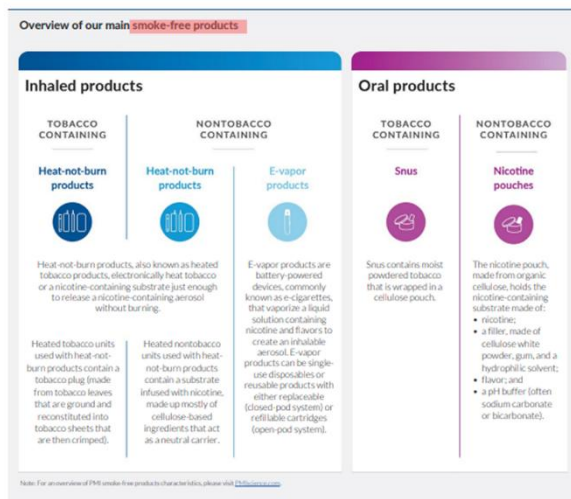
Market trends

Overview of the global nicotine industry

Products within the global tobacco and nicotine industry fall into three main categories: combustible tobacco products, **smoke-free products**, and therapeutic cigarette replacements (often known as nicotine replacement therapies or NRTs). Combustible tobacco products (e.g., cigarettes, fine-cut tobacco, pipe tobacco, cigars, and cigarillos) burn tobacco to deliver nicotine.

Smoke-free products deliver nicotine without combustion. The category includes inhalable products (including heat-not-burn and e-vapor products) and oral products (such as snus or nicotine pouches). As they do not combust, these products expose their users to significantly lower levels of toxicants, compared with cigarette smoking.

Therapeutic cigarette replacements, which include nicotine gum and patches, among other forms, aim to help smokers quit smoking. These products deliver nicotine and usually require a pharmaceutical approval process to be followed; in some countries, their use requires prescriptions from medical professionals.



Nicotine science

Nicotine is present in many of our products, including combustible tobacco products and **smoke-free products** that provide nicotine without combustion.

- What is nicotine?
- What is the history of nicotine use?
- Why is nicotine so often conflated with smoking?
- How harmful is nicotine?
- What are the effects of nicotine?
- How can nicotine contribute to making cigarettes obsolete?
- Could nicotine have a therapeutic application?
- Future of nicotine

Find the answers to these questions [in this section](#) of the report.

Prevalence of tobacco smoking worldwide

Combustible tobacco products currently represent the largest share of the global tobacco and nicotine industry, with cigarettes remaining the dominant tobacco product used by nicotine consumers worldwide.

Even with the decline in smoking prevalence, efforts to curb smoking have been outstripped by population growth.¹ Reports show that in 2022 an estimated 1 billion people worldwide continued to smoke.²

While the World Health Organization's (WHO) reports no longer offer projections related to smoking prevalence, it estimates that the total number of tobacco users by 2030 will be approximately 1.2 billion.³

We believe that, with the right policies and regulation, by 2030 less harmful alternatives can represent a larger share of this 1.2 billion—and thus contribute to a further decrease in smoking prevalence.

Growth of smoke-free alternatives

In recent years, the development, commercialization, and subsequent adoption by adult consumers of various **smoke-free** products have led to rapid category growth. Within the nicotine industry, smoke-free products have begun to replace combustible tobacco products.

1. The World, [World Health Organization](#), 17 May 2023.

2. [World Health Organization](#), [Tobacco and Nicotine](#), 16 January 2024.

In particular, the heat-not-burn segment volume grew in the international market (which excludes China and the U.S.) at a compound annual growth rate (CAGR) of 15 percent over the past three years, driven both by increased adoption in the initial launch markets and geographic expansion. This is the largest **smoke-free category** by both retail value and volume in the international market.

Competition

As in other consumer goods sectors, manufacturers in the tobacco and nicotine industry compete primarily on product quality, brand recognition, brand loyalty, taste, R&D, innovation, packaging, customer service, marketing, advertising, retail price, and, increasingly, adult smoker willingness to convert to their brands of smoke-free products.

Global shares of market 2024, including cigarettes and heated tobacco units

	2024
China National Tobacco Corporation	+33%
Philip Morris International	+14.5%
British American Tobacco	+11%
Japan Tobacco	+9%
Imperial Brands	+3%
Altria Group	+1%
Other	+29%

Note: Global market includes China and the U.S. Sum may not total due to rounding. Source: PM's forecasts or estimates.

Smoke-free products

There is increasing competition in **smoke-free products**, with more tobacco manufacturers shifting their resources toward developing, acquiring, and commercializing these products.

Despite advances in science and technology that present the opportunity to phase out combustible tobacco products, the business strategy of most international cigarette manufacturers appears to be focused on continuing to grow cigarette sales while expanding their portfolios to also include **smoke-free alternatives**.

In 2016, we were the first company to announce its **smoke-free vision and a commitment to phase out cigarettes, encouraging adults who would otherwise continue to smoke to switch completely to better alternatives. Importantly, we established Business Transformation Metrics to report progress on our transformation in a transparent manner.**

We remain optimistic that the growing interest in the **smoke-free category can allow us to continue advancing our transformation and also lead the industry to adopt a similar strategy, thereby accelerating the end of smoking.**

APRIL 2024

Рис. 2.7. Візуалізація частоти використання «smoke-free» у звітності Philip Morris International як приклад грінвошингу

У цьому сенсі найбільш переконливою є не та ESG-візуалізація, яка виглядає найпривабливіше, а та, яка поєднує наочність із доказовістю. HUL досягає цього через доступність і соціальну конкретику; PMI – через велику кількість метрик трансформації, хоча її комунікація потребує критичного прочитання; LG Electronics – через стандартизовану структуру й поєднання стратегічних цілей із кількісними результатами. Візуальні стратегії цих компаній різні, але всі вони демонструють одну спільну тенденцію: ESG-дані стають матеріалом для формування репутації. Вони працюють як аргументи, символи й маркери корпоративної ідентичності.

Отже, візуалізація та інтерпретація ESG-даних є важливим чинником формування сприйняття бренду, оскільки саме через них складна нефінансова інформація стає доступною, переконливою й репутаційно значущою. Аналіз

звітів Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics показує, що кожна компанія формує власну модель візуального представлення сталого розвитку: HUL – через соціальну близькість і практичний вплив, PMI – через метрики трансформації та доказовість зміни бізнес-моделі, LG Electronics – через стандартизовану ESG-архітектуру, технологічність і управлінську впорядкованість. Саме ці відмінності дають підстави стверджувати, що візуалізація ESG-даних не є нейтральною. Вона визначає, як аудиторія бачить компанію, яким показникам довіряє, які ризики помічає або, навпаки, не помічає. Тому для глобальних брендів якісна візуальна та інтерпретаційна робота з ESG-даними стає одним із ключових інструментів не лише звітності, а й довгострокового репутаційного позиціонування.

2.3. Сторітелінг і бренд-активізм у контексті комунікацій сталого розвитку

У сучасному комунікаційному середовищі ESG-повідомлення дедалі рідше функціонують як суто формалізовані блоки звітної інформації. Навіть тоді, коли компанія оперує деталізованими метриками, міжнародними стандартами, незалежним запевненням і регуляторно визначеними показниками, цього вже недостатньо для повноцінного репутаційного впливу. Дані мають бути не лише оприлюднені, а й осмислено «розказані» аудиторії. Саме в цій площині особливого значення набувають сторітелінг і бренд-активізм, адже вони дозволяють перетворити абстрактні принципи сталого розвитку на зрозумілі, емоційно відчутні й соціально впізнавані смисли. Якщо нефінансова звітність забезпечує доказову основу ESG-комунікації, то сторітелінг надає цим доказам сюжетної форми, а бренд-активізм переводить корпоративну відповідальність у площину публічної ціннісної позиції. У цьому сенсі бренд починає сприйматися не лише як економічний суб'єкт, що звітує про результати, а як учасник суспільного діалогу, який пояснює свою роль у вирішенні екологічних, соціальних і управлінських проблем [16, с. 225].

На відміну від традиційного PR, сторітелінг передбачає не просто створення позитивного інформаційного приводу, а побудову причинно-наслідкової історії, у межах якої аудиторія може зрозуміти, чому компанія діє саме так, кого стосуються її ініціативи і яку суспільну цінність вони створюють. Рекламна комунікація переважно спрямована на просування продукту або бажаного образу бренду; PR підтримує його публічну присутність і керує інформаційними контактами; натомість ESG-сторітелінг пояснює корпоративну відповідальність через смисловий наратив. Тобто йдеться не про «красиву історію» заради емоційного ефекту, а про спосіб поєднання проблеми, дії, результату і цінності в єдину логіку. У цьому полягає його особлива роль: він робить складну ESG-інформацію зрозумілою не лише для експертів, а й для ширших аудиторій.

У практичному вимірі така модель зазвичай включає кілька послідовних елементів: спочатку визначається екологічний або соціальний виклик; далі з'являється «герой» історії, яким може бути громада, працівник, споживач, користувач або сама компанія; потім описується дія, тобто конкретна програма, технологія, партнерство чи продуктове рішення; після цього подається результат, підтверджений показниками або видимими змінами; зрештою, формулюється суспільна цінність, яка пояснює, чому ця дія важлива не лише для бренду, а й для ширшого середовища.

На матеріалі звітів Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics добре видно, що сторітелінг у ESG-комунікаціях не є універсальним прийомом із однаковою логікою для всіх компаній. Кожен бренд вибудовує власний тип історії, який відповідає його галузі, репутаційній ситуації та стратегічним цілям. HUL формує переважно соціально-гуманітарний сторітелінг, де сталість подається через історії впливу на громади, воду, санітарію, жіноче підприємництво, пластик і локальні засоби існування.



Рис. 2.8. Модель ESG-сторителінгу в комунікаціях сталого розвитку

Примітка. Джерело: сформовано автором.

РМІ створює трансформаційний наратив, у центрі якого перебуває спроба переозначити власну ідентичність через концепцію «smoke-free future». LG Electronics використовує технологічно-ціннісний сторителінг, де сталість пов'язується з інноваціями, доступністю продуктів, енергоефективністю та концепцією «Better Life for All» [57; 65; 68]. Отже, у трьох випадках ідеться не просто про різні приклади ESG-комунікацій, а про три різні моделі репутаційного самопояснення: HUL розповідає історії про громади, РМІ – історію трансформації, LG Electronics – історію технологій, що мають служити людині й довкіллю.

У звіті Hindustan Unilever Limited сторителінг має найбільш виразну соціальну спрямованість. Компанія не обмежується загальними заявами про сталість, а вибудовує низку історій навколо конкретних програм: Project Circular Bharat, Hindustan Unilever Foundation, Suvidha, Project Shakti, Prabhat, SAFAL. У цих кейсах «героєм» комунікації часто стає не сама компанія, а громада, жінка-підприємиця, мешканець міського району, працівник або споживач, чиє життя змінюється завдяки певній ініціативі. Зокрема, у звітності чітко структуровано результати CSR-проектів із фіксацією частки бенефіціарів: наприклад, програма Prabhat охоплює понад 1,4 млн жінок підприємниць, а проект Suvidha подається як

історія реагування на проблему міської санітарії, який забезпечує санітарні потреби 500 тисяч мешканців. Компанія разом із партнерами створює центри, що забезпечують доступ до води, туалетів, пральних і душових сервісів; результатом стає не лише кількість відкритих центрів чи охоплених людей, а й зміна якості повсякденного життя для вразливих груп [68]. Така історія покликана сформувати емоції довіри, близькості та соціальної корисності бренду.



Рис. 2.9. Візуалізація результатів CSR-проектів

Джерело: на основі Hindustan Unilever Limited. Business Responsibility and Sustainability Report 2024–2025 [68].

Особливо показовою є наративна логіка програм Project Shakti та Prabhat. Project Shakti подається як історія розширення економічних можливостей жінок у сільських регіонах, тоді як Prabhat – як довготривала ініціатива сталого

розвитку громад, спрямована на покращення добробуту, здоров'я, харчування та захист довкілля [68]. У цих прикладах HUL фактично зміщує центр комунікації з бренду на людей і громади. Компанія не просто заявляє: «ми відповідальні», а показує, кому саме і в який спосіб ця відповідальність допомагає. Такий підхід є ефективним для FMCG-сектору, де репутація формується не тільки через якість продукту, а й через відчуття близькості бренду до повсякденного життя споживача. Водночас ця модель має і потенційний ризик: за надто позитивної подачі соціальні історії можуть частково затінювати складні питання, пов'язані з масштабом виробництва, пластиком, ланцюгами постачання чи ресурсоспоживанням. Надмірна емоційна наративізація ESG може призводити до романтизації корпоративної відповідальності та зменшення уваги до суперечливих аспектів діяльності компанії.

PMI демонструє іншу, значно більш напружену модель сторітелінгу. Її центральний наратив – це історія трансформації від традиційного тютюнового бізнесу до «smoke-free future». У цій історії «проблемою» виступає суспільна й медична критика тютюнової індустрії, «дією» – розвиток бездимних продуктів і зміна бізнес-моделі, а «результатом» – показники щодо частки доходів від smoke-free наряду, кількості користувачів і масштабів інвестицій у дослідження [65]. На перший погляд, це класичний трансформаційний сторітелінг: компанія демонструє, що усвідомлює проблему власної галузі й прагне запропонувати інший напрям розвитку. Однак, на відміну від HUL, де історії здебільшого мають соціально позитивний і менш конфліктний характер, PMI працює з набагато складнішим репутаційним матеріалом. Її історія не може бути прочитана нейтрально, бо бренд залишається частиною тютюнової індустрії.

Саме тому сторітелінг PMI має виразну легітимаційну функцію. Компанія не лише розповідає про майбутнє без сигарет, а й намагається довести, що цей перехід є вимірюваним. У звіті значну роль відіграють Business Transformation Metrics, Sustainability Index, дані про частку доходів від smoke-free продуктів, кількість користувачів таких продуктів, інвестиції в альтернативний портфель і незалежне заповнення частини показників [65]. У цьому разі наратив і метрики

тісно з'єднані: без показників історія виглядала б як суто репутаційна обіцянка, а без історії показники не створювали б цілісного образу трансформації. Проте саме тут виникає головне аналітичне питання: чи є сторітелінг РМІ прикладом реальної трансформації, чи він частково виконує функцію репутаційного переозначення проблемної галузі? Відповідь не може бути однозначною, адже звіт справді демонструє зрушення у продуктовому портфелі та структурі доходів, але водночас не скасовує факту, що компанія залишається пов'язаною з тютюновим бізнесом. Тому ефективність цього сторітелінгу залежить від того, чи сприймає аудиторія заявлену трансформацію як достатньо послідовну, а не як спосіб пом'якшити критику галузевої ідентичності.

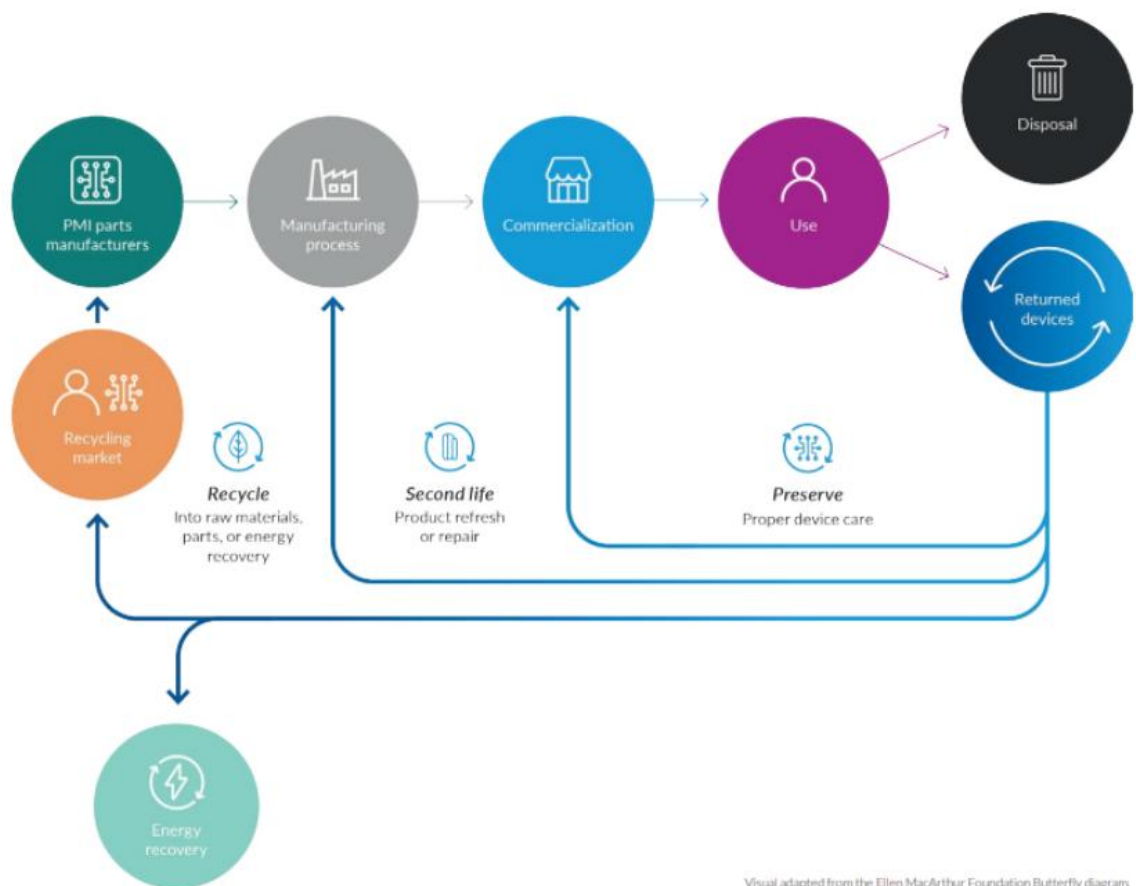


Рис. 2.10. Модель циклічної економіки РМІ як інструмент екологічного бренд-активізму

LG Electronics будує сторітелінг інакше. Її звіт не драматизує трансформацію настільки, як РМІ, і не персоніфікує соціальний вплив так активно, як HUL. Натомість LG Electronics вибудовує історію бренду навколо

ідеї «Better Life for All», технологічного прогресу, інноваційної відповідальності та доступності рішень для різних груп користувачів [57]. У цій моделі сталість постає не як окремий моральний жест, а як частина технологічної місії компанії. Особливо помітною є рамка 3C і 3D: Carbon Neutrality, Circularity, Clean Technology – для планети; Decent Workplace, Diversity & Inclusion, Design for All – для людей [57]. Така структура створює зрозумілу сюжетну лінію: компанія прагне поєднати інновації, виробничу ефективність, екологічну відповідальність і турботу про користувача. Це не емоційний сторітелінг у вузькому сенсі, але він працює як стратегічний наратив про технології, що мають служити людині й довкіллю.

Найсильнішим елементом сторітелінгу LG Electronics є тема доступності та Design for All. Компанія подає її не лише як соціальний обов’язок, а як частину клієнтської цінності: продукти й сервіси мають бути зручними для людей незалежно від віку, фізичних можливостей чи життєвих обставин [57].

Best Companion Care Service

LG Electronics offers the "Best Companion Care Service" to assist customers who experience mobility challenges or have limited physical capabilities. This service offers personalized, one-on-one support from a dedicated manager, who guides and assists customers from the parking lot to the store exit, ensuring a convenient and comfortable in-store visit and consultation experience. This service is available not only to wheelchair users with physical disabilities but to any customers who have difficulty moving. On the day of the reservation, LG Electronics confirms any mobility difficulties and additional requests through prior contact to ensure the service runs smoothly. In 2024, 182 Best Companion Care Service appointments were received and provided, reinforcing accessibility for all customers to visit stores without discrimination.



Scene providing LG Best Companion Care Service

Рис. 2.7. Сторітелінг інклюзивності в ESG-комунікаціях LG Electronics («Best Companion Care Service»)

Тут бренд-історія вибудовується навколо ідеї інклюзивної технології. На відміну від HUL, де соціальний вплив часто відбувається через програми для

громад, LG Electronics інтегрує соціальну відповідальність у продуктову логіку. Це важлива відмінність. Якщо HUL комунікує відповідальність через «допомогу і присутність у громаді», то LG Electronics – через «проектування доступного й ефективного технологічного середовища». Обидві моделі є дієвими, але апелюють до різних очікувань аудиторії: HUL формує емоцію турботи й соціальної близькості, LG Electronics – відчуття надійності, компетентності та технологічної відповідальності.

Таблиця 2.2

Сторітелінгові моделі ESG-комунікацій Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics

Компанія	Домінантний тип сторітелінгу	Центральний сюжет	«Герой» комунікації	Репутаційна функція	Потенційний ризик
Hindustan Unilever Limited	Соціально-гуманітарний сторітелінг впливу	Бізнес як учасник розвитку громад і розв'язання повсякденних соціально-екологічних проблем	Громада, жінка-підприємиця, споживач, вразлива група	Формування образу бренду, близького до потреб людей і локальних спільнот	Можливе затінення складних екологічних питань FMCG-сектору позитивними соціальними історіями
Philip Morris International	Трансформаційний сторітелінг	Перехід від традиційного тютюнового бізнесу до «smoke-free future»	Компанія, що прагне змінити власну галузеву ідентичність	Легітимація зміни бізнес-моделі та зменшення репутаційного тиску на бренд	Недовіра через суперечливість тютюнової галузі та можливе репутаційне переозначення проблемної бізнес-моделі
LG Electronics	Технологічно-ціннісний сторітелінг	Інновації як основа кращого життя, доступності й екологічної ефективності	Користувач, для якого технології стають доступнішими, безпечнішими й ефективнішими	Підтвердження образу технологічного бренду з системною ESG-архітектурою	Ризик надмірної технократичності й меншої емоційної залученості широкої аудиторії

Джерело: систематизовано автором на основі звітів Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics [57; 65; 68].

Подана таблиця засвідчує, що сторітелінг у ESG-комунікаціях не можна оцінювати лише за емоційністю чи креативністю. Набагато важливішим є те, наскільки наратив відповідає реальній бізнес-моделі компанії та її репутаційній ситуації. HUL потребує історій, які показують соціальну користь бренду в

повсякденному житті; PMI – історії, яка має довести можливість трансформації суперечливої галузі; LG Electronics – історії, що пов’язує технологічну інновацію з відповідальністю перед людиною і довкіллям. У цьому й полягає аналітична різниця між трьома кейсами: вони не просто використовують ESG-сторітелінг, а роблять це для різних репутаційних завдань.

Бренд-активізм як форма публічної позиції компанії є ще складнішим явищем, ніж сторітелінг, оскільки передбачає вихід бренду за межі нейтральної корпоративної комунікації. Йдеться не лише про опис екологічних або соціальних ініціатив, а про публічне артикулювання цінностей у питаннях, які мають ширший суспільний резонанс. Бренд-активізм є ефективним лише за умови відповідності між заявленою позицією та бізнес-моделлю компанії; за її відсутності він може сприйматися як репутаційна маніпуляція. Саме тому дослідники *greenwashing* справедливо наголошують на небезпеці розриву між заявленою відповідальністю і фактичними діями компанії [7, с. 37].

Ризики бренд-активізму пов’язані не лише з недовірою до окремих повідомлень, а й із можливістю репутаційної поляризації. Коли бренд публічно займає ціннісну позицію, він може посилити лояльність однієї частини аудиторії, але водночас викликати спротив іншої. Крім того, активістська риторика часто породжує звинувачення у *performative activism*, тобто демонстративній підтримці суспільно значущих тем без достатнього практичного підґрунтя. У контексті ESG це особливо небезпечно, адже будь-який конфлікт між заявленими цінностями та реальною практикою компанії швидко перетворюється на репутаційний ризик. Отже, бренд-активізм потребує не меншої доказовості, ніж нефінансова звітність, оскільки емоційна сила ціннісної позиції повинна бути підкріплена реальними діями.

У HUL бренд-активізм має радше помірний, практико-орієнтований характер. Компанія не вибудовує комунікацію як відкриту політичну або конфліктну позицію, однак активно заявляє про участь у вирішенні проблем пластика, води, санітарії, жіночого підприємництва та інклюзивного зростання. Її активізм полягає не стільки в гучних публічних заявах, скільки в демонстрації

партнерств із державними структурами, фондами, міжнародними організаціями та локальними громадами [68]. Такий підхід виглядає доволі органічним для FMCG-компанії: бренд не вступає у різко полемічні дискусії, але послідовно формує образ учасника соціальних змін. Власне, це можна назвати «інфраструктурним активізмом»: компанія показує не лише свою позицію, а й конкретні механізми її реалізації.

У РМІ бренд-активізм має набагато вищу напругу, бо сама ідея «smoke-free future» є не просто комунікаційною темою, а публічною заявою про бажану зміну галузі. Компанія фактично позиціонує себе як актор, що прагне прискорити відмову від сигарет, хоча водночас залишається одним із найбільших глобальних гравців тютюнового ринку [65]. Це створює складний комунікаційний парадокс. З одного боку, така позиція може сприйматися як радикальна трансформація бізнесу й відповідь на суспільну критику. З іншого боку, вона неминуче породжує питання: чи може компанія, яка досі отримує значні доходи від традиційної тютюнової продукції, повністю переконливо виступати як активний прихильник «майбутнього без сигарет»? Саме тому бренд-активізм РМІ потребує максимальної доказовості. Без метрик, незалежного запевнення, даних про структуру доходів і динаміку продуктової трансформації цей активізм легко міг би бути сприйнятий як репутаційна риторика.

LG Electronics демонструє інший тип бренд-активізму – технологічно-гуманістичний. Компанія не робить ставку на конфліктні суспільні заяви, проте послідовно формує позицію навколо доступності, інклюзії, енергоефективності, чистих технологій і відповідального дизайну [57]. Її активізм полягає в тому, що технології мають бути не лише інноваційними, а й соціально корисними. Це добре видно у напрямках Design for All, Diversity & Inclusion, Clean Technology. Така модель менш ризикована, ніж у РМІ, але водночас менш емоційно вибухова. Вона працює на довгострокове зміцнення довіри, а не на миттєвий суспільний резонанс. Для технологічного бренду це цілком логічно: репутаційна сила LG Electronics ґрунтується не на гучності позиції, а на її системному втіленні у продуктах, сервісах і стандартах управління.

У межах ESG-комунікацій взаємодія емоційного та раціонального вимірів є одним із ключових механізмів формування залученості аудиторії. Раціональний компонент представлений даними, звітністю, стандартами, показниками, інформацією про цілі, результати та механізми реалізації. Без нього ESG-комунікація ризикує перетворитися на декларацію. Проте надмірна орієнтація лише на раціональне також має обмеження, оскільки велика частина аудиторії не читає корпоративні ESG-документи як суто аналітичні тексти. Для неї важливими є інтонація, сюжет, образність, близькість до досвіду, наявність людського виміру в повідомленні. Саме тому ефективна комунікація сталого розвитку поєднує обидва рівні: дані створюють довіру, а історія забезпечує увагу, пам'ятність і емоційне залучення [5, с. 303–305].

У HUL цей баланс зміщений у бік емоційної соціальної конкретики, підкріпленої кількісними результатами. Компанія розповідає про громади, жінок, санітарію, воду, добробут, але водночас подає вимірювані показники: кількість центрів, обсяг водозбереження, охоплення програмами, кількість бенефіціарів [68]. У РМІ баланс є протилежним: емоційний наратив про майбутнє без сигарет постійно підтримується числовими доказами, бо без них він був би надто вразливим для критики [65]. У LG Electronics раціональний компонент переважає, однак він доповнюється гуманістичною рамкою «Better Life for All», що дозволяє не звести ESG до сухої технічної звітності [57]. Тобто кожна компанія шукає власну пропорцію між фактом і історією, і саме ця пропорція визначає, як бренд сприйматиметься аудиторією.

Формування залученості аудиторії в ESG-комунікаціях дедалі більше залежить і від цифрового середовища, де реакція на бренд перестає бути пасивною. Користувачі не лише споживають контент, а й коментують його, інтерпретують, поширюють або піддають критиці. У таких умовах емоційно й раціонально збалансоване повідомлення має більше шансів на позитивне вторинне життя в медіапросторі. Воно краще поширюється, викликає обговорення, може ставати матеріалом для user-generated content і тим самим розширює власний репутаційний вплив [10, с. 49–52]. Для HUL це означає

можливість перетворювати локальні соціальні програми на впізнавані історії відповідальності; для РМІ – необхідність постійно підтверджувати трансформаційний наратив фактами, бо цифрова аудиторія швидко виявляє суперечності; для LG Electronics – можливість комунікувати інноваційні ESG-рішення через зрозумілі приклади продуктів і сервісів.

Водночас аналіз трьох компаній засвідчує, що сторітелінг і бренд-активізм не гарантують позитивного репутаційного результату автоматично. Їхня ефективність залежить від внутрішньої відповідності між заявленими цінностями, корпоративними практиками та галузевим контекстом. HUL має перевагу соціальної зрозумілості, але мусить уважно працювати з темами пластику, води і постачання, щоб соціальні історії не виглядали як спосіб відволікання від екологічних викликів. РМІ має сильний трансформаційний наратив, але через специфіку тютюнової галузі будь-яке активістське повідомлення компанії потребує підвищеного рівня доказовості й критичного прочитання. LG Electronics має системну й менш конфліктну ESG-архітектуру, однак її комунікаціям важливо не втрачати людський вимір, інакше технологічна сталість може сприйматися надто віддаленою від повсякденного досвіду споживача.

Отже, сторітелінг і бренд-активізм у контексті комунікацій сталого розвитку виконують взаємодоповнювальні функції. Сторітелінг надає ESG-цінностям зрозумілої сюжетної форми, допомагає перевести абстрактні принципи в площину людського досвіду і зміцнює емоційний зв'язок між брендом та аудиторією. Бренд-активізм дозволяє компанії перейти від нейтральної самопрезентації до публічного ціннісного самовизначення, але одночасно підвищує вимоги до послідовності та репутаційної відповідальності. Порівняння Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics показує, що HUL найактивніше використовує історії соціального впливу, РМІ – трансформаційний наратив із високим рівнем репутаційного ризику, а LG Electronics – технологічно-гуманістичну історію сталого розвитку. Саме така відмінність доводить: ефективність ESG-сторітелінгу визначається не

красою корпоративної оповіді, а тим, наскільки переконливо вона поєднує емоцію, доказовість, галузеву специфіку і реальні практики бренду.

2.4. Порівняння ESG-комунікацій у різних секторах економіки

Порівняння ESG-комунікацій у різних секторах економіки дає змогу побачити, що сама наявність екологічного, соціального та управлінського вимірів ще не означає однакового способу їхнього публічного представлення. Формально ESG-логіка є спільною для глобальних компаній, однак її комунікаційне втілення завжди залежить від галузі, характеру продукції, репутаційної історії бренду, очікувань стейкхолдерів і рівня суспільної чутливості до діяльності компанії. Саме тому в межах цього дослідження доцільно порівнювати не абстрактні сектори, а конкретні кейси Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics, оскільки вони представляють різні галузеві моделі ESG-комунікацій: FMCG-сектор, тютюнову індустрію в процесі трансформації та технологічно-виробничий сектор споживчої електроніки. На перший погляд, усі три компанії говорять про сталість, прозорість, відповідальність і довгострокову цінність. Проте уважніше прочитання їхніх звітів показує: за однаковою термінологією стоять різні репутаційні завдання [57; 65; 68].

Методика порівняльного аналізу в цьому підпункті ґрунтується на зіставленні компаній за кількома критеріями: рівнем репутаційного ризику галузі, домінантними ESG-темами, типом ESG-наративу, характером комунікації, моделлю формування довіри, роллю нефінансової звітності та способом взаємодії зі стейкхолдерами. Такий підхід дозволяє перейти від окремого опису корпоративних практик до виявлення галузевих закономірностей. Іншими словами, важливо з'ясувати не лише те, що саме повідомляють компанії про сталість, а й чому вони обирають саме такі форми ESG-комунікації.

Hindustan Unilever Limited репрезентує модель ESG-комунікації,

характерну для глобального FMCG-бізнесу. Для такого сектору принципово важливо, щоб сталість була не лише частиною корпоративної звітності, а й зрозумілою складовою щоденного споживчого досвіду. FMCG-бренд існує в режимі постійної видимості: його товари присутні у побуті, на полицях магазинів, у рекламних повідомленнях, цифрових каналах і в уявленнях споживачів про турботу, гігієну, харчування, дім, сім'ю та якість життя. Саме тому HUL у Business Responsibility and Sustainability Report 2024–2025 вибудовує комунікацію не тільки навколо ESG-показників, а й навколо практичних соціально-екологічних сюжетів: клімату, природи, пластику, водозбереження, санітарії, жіночого підприємництва та розвитку громад [68]. На відміну від технологічної моделі LG Electronics, де переважає мова стандартів і систем, HUL прагне зробити ESG емоційно близьким і соціально впізнаваним.

Інакше функціонує ESG-комунікація Philip Morris International. Ця компанія належить до галузі з високою репутаційною напругою, оскільки тютюновий бізнес апріорі пов'язаний із суспільною критикою, питаннями здоров'я, регулюванням, обмеженнями реклами та недовірою до корпоративних заяв. Тому ESG-звітність PMI не може бути просто описом екологічних чи соціальних ініціатив. Вона виконує набагато складнішу функцію – легітимацію бізнес-трансформації. У Integrated Report 2024 центральним стає наратив «smoke-free future», через який компанія намагається переозначити власну галузеву ідентичність і показати, що її стратегія пов'язана з переходом від традиційного сигаретного бізнесу до бездимних продуктів [65]. Якщо HUL прагне наблизити сталість до споживача, то PMI передусім змушена доводити, що її зміна є реальною, вимірюваною і достатньо послідовною, аби не сприйматися як репутаційна риторика.

LG Electronics представляє третю модель – технологічно-виробничу ESG-комунікацію. У цьому секторі важливо не тільки показати соціальний вплив або репутаційну трансформацію, а й продемонструвати системність управління, інноваційність, енергоефективність, відповідальність за продукт, ланцюги постачання, доступність технологій і контроль за екологічним впливом

виробництва. У Sustainability Report 2024–2025 компанія структурує ESG-комунікацію через дві рамки: 3C для планети – Carbon Neutrality, Circularity, Clean Technology – і 3D для людей – Decent Workplace, Diversity & Inclusion, Design for All [57]. На противагу HUL, яка працює з емоційною близькістю до споживача, LG Electronics робить ставку на раціональну доказовість і системність, тоді як PMI змушена поєднувати обидва підходи через складність власної галузевої ідентичності.

Таблиця 2.3

Галузева специфіка ESG-комунікацій Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics

Компанія	Сектор економіки	Домінантні ESG-теми	Характер комунікації	Основні репутаційні завдання	Ключові ризики сприйняття
Hindustan Unilever Limited	FMCG товари повсякденного попиту	Клімат, природа, пластик, вода, санітарія, добробут громад, жіноче підприємництво	Соціально орієнтована, візуально доступна, наближена до повсякденного досвіду споживача	Показати сталість як частину щоденної відповідальності бренду й практичного впливу на громади	Ризик greenwashing у темах пластику, ресурсоспоживання та масштабності виробництва
Philip Morris International	Тютюнова індустрія / трансформація продуктового портфеля	Smoke-free продукти, зменшення шкоди, бізнес-трансформація, відповідальне споживання, права людини, клімат	Доказова, трансформаційна, легітимаційна, насичена кількісними метриками	Переозначити репутацію компанії через наратив відходу від традиційного сигаретного бізнесу	Високий рівень недовіри через суперечливість галузі та збереження традиційної тютюнової продукції
LG Electronics	Технологічний сектор / споживча електроніка	Вуглецева нейтральність, циркулярність, чисті технології, доступність продуктів, інклюзія, безпека праці, supply chain	Системна, технократична, стандартизована, орієнтована на інновації та управлінську впорядкованість	Підтвердити образ технологічного бренду, що інтегрує ESG у продукти, виробництво й корпоративне управління	Ризики, пов'язані з електронними відходами, енергоспоживанням і складністю ланцюгів постачання

Джерело: систематизовано автором на основі звітів Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics [57; 65; 68].

Подана таблиця засвідчує, що головна різниця між компаніями полягає не лише у виборі ESG-тем, а в самій логіці їхнього пояснення. HUL говорить про

сталість мовою практичного соціального впливу. РМІ говорить мовою трансформації та доказовості, оскільки її ESG-комунікація перебуває під постійним тиском галузевої недовіри. LG Electronics говорить мовою систем, стандартів, технологій і довгострокових цілей, адже для технологічної компанії репутаційно важливо довести не лише добрі наміри, а й управлінську та інженерну спроможність реалізувати ESG-підхід на рівні продуктів і виробництва. Отже, рівень репутаційного ризику галузі безпосередньо визначає характер ESG-комунікації: чим вищий ризик, тим більшою стає потреба в доказовості, метриках, зовнішньому підтвердженні та легітимації.

У секторі FMCG, який репрезентує HUL, ESG-комунікація має особливо тісний зв'язок зі споживчим досвідом. Покупець не завжди читає повний звіт, однак він взаємодіє з брендом через упаковку, рекламу, цифрові повідомлення, соціальні ініціативи та загальне уявлення про цінності компанії. Саме тому HUL активно використовує не лише звітні показники, а й конкретні програми, які можна легко перетворити на зрозумілі суспільні історії. Project Circular Bharat пов'язаний із циркулярністю пластику, Suvidha – із гігієною та санітарною інфраструктурою, Project Shakti – з розширенням можливостей жінок, Prabhat – зі сталим розвитком громад [68]. Ці приклади демонструють, що для FMCG-компанії ESG-комунікація повинна бути не лише доказовою, а й емоційно впізнаваною. Вона має відповідати тому, як споживач сприймає бренд у повсякденності.

Водночас саме FMCG-сектор є особливо вразливим до підозр у greenwashing. Це пояснюється тим, що екологічні й соціальні меседжі тут часто поєднуються з маркетинговими кампаніями, візуальними символами природи, турботи, здоров'я чи чистоти. Якщо за такими образами не стоять реальні зміни, довіра до бренду може швидко зруйнуватися. О. Бондаренко та С. Сязін слушно підкреслюють, що в еко-брендингу FMCG-підприємств greenwashing є особливо небезпечним, оскільки екологічна риторика безпосередньо впливає на масового споживача [7, с. 37]. У випадку HUL цей ризик пом'якшується завдяки конкретизації програм і кількісних результатів, проте повністю не зникає, адже

пластик, пакування, споживання води й глобальні ланцюги постачання залишаються чутливими темами для компаній такого масштабу.

PMI, на відміну від HUL, працює в секторі, де сама галузева приналежність створює репутаційний конфлікт. Якщо FMCG-компанія доводить, що її масове споживання може бути більш відповідальним, то PMI змушена доводити, що її бізнес-модель здатна трансформуватися в напрямі зменшення шкоди. Саме тому в Integrated Report 2024 компанія приділяє таку увагу smoke-free продуктам, кількості користувачів, частці доходів від бездимного бізнесу, інвестиціям у дослідження та системі Business Transformation Metrics [65]. Для PMI ESG-комунікація – це не стільки додаткова репутаційна перевага, скільки необхідний механізм пояснення того, чому компанія претендує на роль учасника сталого розвитку попри свою тютюнову спадщину.

Така модель є комунікаційно сильною, але водночас найбільш ризикованою. Сила полягає в тому, що PMI не обмежується загальними заявами, а вибудовує цілу систему показників, які мають підтвердити трансформацію. Ризик полягає в тому, що аудиторія може сприймати цей наратив як спробу переозначити репутацію без повного розриву з традиційним бізнесом. Іншими словами, PMI перебуває в ситуації, коли будь-яке ESG-повідомлення автоматично читається крізь призму питання: чи є це справжньою трансформацією, чи лише контрольованою репутаційною зміною? Саме тому компанія потребує значно вищого рівня доказовості, ніж HUL або LG Electronics. Її звітність мусить переконувати не тільки інвесторів і партнерів, а й критично налаштоване суспільне середовище.

LG Electronics функціонує в іншій галузевій логіці. Для технологічного сектору ключовими стають питання енергоефективності, викидів, циркулярності, електронних відходів, відповідального дизайну, доступності продуктів, безпеки праці та контролю ланцюгів постачання. У звіті компанії ці теми подано через достатньо чітку архітектуру ESG-цілей, що відповідає очікуванням стейкхолдерів від технологічного бренду: системність, вимірюваність, інноваційність, стандартизація та управлінська дисципліна [57].

Якщо HUL прагне бути близькою до споживача, а РМІ – переконливою в трансформації, то LG Electronics прагне виглядати компетентною, технологічно зрілою і здатною інтегрувати сталість у саму логіку продуктового розвитку.

Особливо показовим у звіті LG Electronics є поєднання екологічної та соціальної рамок. З одного боку, компанія акцентує на Carbon Neutrality, Circularity і Clean Technology, тобто демонструє відповідальність за виробничий та продуктовий вплив. З іншого боку, вона включає Decent Workplace, Diversity & Inclusion і Design for All, що дозволяє подати ESG не лише як питання довкілля, а як ширшу модель технологічної відповідальності перед людьми [57]. Такий підхід робить комунікацію компанії збалансованою, але менш емоційною, ніж у HUL. Для LG Electronics це більше перевага, оскільки її репутаційна сила базується на довірі до технологій, стандартів і якості управління.

Порівняння трьох компаній також демонструє різну структуру довіри. У HUL довіра формується через соціальну близькість і видимість практичного впливу. У РМІ – через доказовість, метрики та послідовне повторення трансформаційного наративу, однак ця довіра залишається умовною, бо залежить від сприйняття реальності бізнес-змін. У LG Electronics – через системність, стандарти, зовнішнє запевнення, технологічні рішення й чітку структуру ESG-цілей. Це означає, що однакова формула «прозорість + відповідальність + сталість» у різних секторах набуває різного змісту. Для FMCG прозорість означає зрозумілість для споживача; для тютюнової галузі – підвищену доказовість і готовність працювати з недовірою; для технологічного сектору – структурованість даних, керованість ризиків і відповідність міжнародним стандартам.

Ще однією важливою відмінністю є роль емоційності. HUL активно використовує емоційно доступні історії, РМІ також використовує сильний наратив, але його емоційність підпорядкована аргументації трансформації. Комунікація LG Electronics, переважно раціональна, хоча й доповнена гуманістичною ідеєю «Better Life for All» [57]. Відтак емоційний компонент у ESG-комунікаціях не є універсальним: у різних секторах він виконує різні

функції. Для HUL він створює близькість, для PMI – підтримує складну історію змін, для LG Electronics – пом'якшує технократичність і пов'язує інновації з людським добробутом.

Окремої уваги потребує питання каналів комунікації. Усі три компанії використовують звітність як базовий інструмент, проте її роль різна. Для HUL звіт є джерелом сюжетів, які можуть бути розгорнуті у ширшій бренд-комунікації, соціальних ініціативах і споживчих повідомленнях. Для PMI звіт є центральним інструментом доказовості, оскільки саме в ньому компанія аргументує свою трансформацію. Для LG Electronics звіт є системною картою ESG-управління, яка демонструє логіку цілей, стандартів, показників і результатів [57; 65; 68]. Отже, звітність у різних секторах виконує різні комунікаційні ролі: наративну, легітимаційну або управлінсько-аналітичну.

Таблиця 2.4

Порівняння репутаційних моделей ESG-комунікації HUL, PMI та LG Electronics

Критерій порівняння	Hindustan Limited	Unilever	Philip Morris International	LG Electronics
Провідна репутаційна модель	Соціально відповідальний повсякденного споживання	бренд	Компанія, що намагається трансформувати суперечливу галузеву ідентичність	Технологічний бренд із системною ESG-архітектурою
Головний спосіб переконання	Соціальні програми, конкретні результати, близькість до громад і споживачів		Метрики трансформації, кількісні показники, стратегія «smoke-free future»	Стандарти, інновації, екологічні цілі, продуктова доступність, управлінська системність
Тип сторітелінгу	Історії соціального впливу		Історія бізнес-трансформації	Історія технологій для кращого життя
Роль звітності	Підтверджує соціальну та екологічну відповідальність бренду		Легітимує складний трансформаційний наратив	Демонструє структуроване ESG-управління
Тип довіри	Емоційно-соціальна довіра, пов'язана з близькістю до споживачів і громад		Доказова, але умовна довіра, що залежить від переконливості трансформації	Інституційно-технологічна довіра, заснована на стандартах, інноваціях і системності
Найвразливіша зона	Пластик, пакування, ресурси, supply chain		Галузева недовіра, традиційний тютюновий бізнес	Електронні відходи, енергоємність, постачальники
Потенційний репутаційний ефект	Посилення довіри через практичний вплив на повсякденне життя		Часткове переозначення репутації за умови переконливої доказовості	Зміцнення образу інноваційної та відповідальної технологічної компанії

Джерело: систематизовано автором на основі звітів [57; 65; 68].

Наведене порівняння дає підстави стверджувати, що ESG-комунікації в різних секторах економіки не можна оцінювати за єдиною універсальною шкалою. Для HUL ефективність полягає в тому, наскільки переконливо компанія поєднує глобальні ESG-цілі з повсякденним досвідом споживачів і локальних громад. Для РМІ ефективність визначається тим, чи здатна компанія довести, що її трансформаційний наратив не є лише репутаційним прикриттям, а справді відображає зміну бізнес-моделі. Для LG Electronics ефективність пов'язана з демонстрацією системної ESG-інтеграції у виробництво, продукти, інновації та корпоративне управління. Саме тому кожна з трьох компаній працює з іншим типом довіри: HUL – із довірою споживчої близькості, РМІ – із довірою до складної трансформації, LG Electronics – із довірою до технологічної компетентності.

Порівняння дозволяє виокремити три базові моделі ESG-комунікацій. Перша – соціально орієнтована модель, характерна для HUL, у якій ключовими є повсякденна зрозумілість, соціальні кейси, практичний вплив і близькість до громад. Друга – трансформаційно-легітимаційна модель, представлена РМІ, де ESG-комунікація має довести правомірність зміни бізнес-моделі в умовах високої галузевої недовіри. Третя – технологічно-системна модель, властива LG Electronics, у якій сталість подається через інновації, стандарти, KPI, управлінську дисципліну й довгострокові цілі. Отже, ESG-комунікація завжди формується на перетині галузевого ризику, очікувань аудиторії та здатності компанії підтвердити свої заяви реальними діями.



Рис. 2.9. Залежність моделі ESG-комунікації від галузевого контексту

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Варто підкреслити, що всі три компанії активно використовують ESG-комунікацію як інструмент диференціації. HUL відмежовується від суто товарного позиціонування, показуючи себе як бренд, що бере участь у розвитку громад і розв'язанні соціально-екологічних проблем. PMI намагається відмежуватися від традиційної тютюнової ідентичності, хоча цей процес залишається неоднозначним і потребує критичного аналізу. LG Electronics посилює відмінність через технологічну сталість, тобто через здатність запропонувати продукти й рішення, які поєднують інноваційність, ефективність і відповідальність. У цьому сенсі ESG-комунікації не просто супроводжують бренд, а стають частиною його конкурентного позиціонування, що узгоджується з підходом до ESG-маркетингу як чинника довгострокової стійкості й конкурентоспроможності [16, с. 225–237].

Разом із тим порівняння HUL, PMI та LG Electronics показує, що ESG-комунікації мають не лише сильні сторони, а й межі. У HUL соціальна привабливість комунікації потребує постійного підкріплення екологічною доказовістю. У PMI доказовість не усуває повністю етичної напруги, пов'язаної з галуззю, але може зменшувати рівень недовіри за умови послідовності. У LG

Electronics стандартизованість і технологічність забезпечують переконливість для професійних аудиторій, однак можуть бути менш емоційно доступними для широкого споживача. Це означає, що ідеальної ESG-комунікаційної моделі не існує. Кожна компанія змушена шукати баланс між галузевими ризиками, очікуваннями аудиторії, доказовістю, емоційністю та зрозумілістю.

Отже, порівняльний аналіз ESG-комунікацій Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics дає змогу чітко побачити, як галузева специфіка визначає зміст, форму та репутаційну функцію корпоративних повідомлень про сталість. Ефективність ESG-комунікацій залежить не від механічного використання стандартів або популярних sustainability-наративів, а від відповідності між галузевим контекстом, реальними практиками компанії, очікуваннями стейкхолдерів і рівнем суспільної довіри. Саме тому одна модель не може бути безпосередньо перенесена в іншу галузь: соціально-гуманітарний підхід HUL був би недостатнім для PMI без підвищеної доказовості, а технократична модель LG Electronics не дала б такого самого ефекту у FMCG-секторі без емоційної близькості до споживача. Галузевий контекст змінює саму логіку репутаційної комунікації, визначаючи, що саме компанія має доводити, кому вона має це пояснювати і якими засобами може претендувати на довіру стейкхолдерів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз ESG-комунікацій глобальних компаній крізь призму візуалізації даних, сторітелінгу, бренд-активізму та галузевої специфіки репутаційної взаємодії зі стейкхолдерами. Проведене дослідження дало змогу встановити, що сучасна ESG-комунікація вже не обмежується функцією нефінансового звітування, а перетворюється на повноцінний інструмент формування довіри, репутаційної стійкості та конкурентного позиціонування бренду в глобальному інформаційному середовищі.

З'ясовано, що візуалізація ESG-даних виконує не лише інформаційну, а й інтерпретаційну функцію, оскільки саме через візуальні акценти, структурування даних, інфографіку, KPI-панелі та цифрові dashboards компанії фактично керують увагою аудиторії й формують певну модель прочитання корпоративної відповідальності. Доведено, що HUL використовує соціально наближену та емоційно доступну модель візуалізації, РМІ – доказову й трансформаційну, тоді як LG Electronics – системну та технократичну. Встановлено, що ефективність ESG-візуалізації безпосередньо залежить від балансу між наочністю, доказовістю та прозорістю, а надмірне спрощення може створювати ризики маніпулятивного сприйняття або greenwashing.

У процесі аналізу сторітелінгу та бренд-активізму було визначено, що ESG-наративи функціонують як механізм смислового пояснення корпоративної відповідальності. Виявлено, що HUL вибудовує соціально-гуманітарний сторітелінг через історії громад, санітарії, жіночого підприємництва й локального розвитку; РМІ формує трансформаційний наратив навколо концепції «smoke-free future»; LG Electronics використовує технологічно-гуманістичну модель, де сталість поєднується з інноваціями, доступністю та концепцією «Better Life for All». Доведено, що ESG-сторітелінг є ефективним лише за умови узгодженості між заявленими цінностями, реальними практиками компанії та галузевим контекстом, оскільки невідповідність між комунікацією й діяльністю бренду підвищує ризик репутаційної поляризації та звинувачень у performative activism.

Порівняльний аналіз ESG-комунікацій у різних секторах економіки дозволив встановити, що галузевий контекст безпосередньо визначає характер комунікації, тип довіри та репутаційні механізми взаємодії зі стейкхолдерами. З'ясовано, що для FMCG-сектору ключовими є соціальна близькість і зрозумілість ESG-повідомлень; для тютюнової індустрії – доказовість трансформації та легітимація зміни бізнес-моделі; для технологічного сектору – системність, стандартизація та інноваційна компетентність. Установлено, що універсальної моделі ESG-комунікації не існує, оскільки ефективність

комунікацій сталого розвитку залежить від рівня репутаційного ризику галузі, історії бренду, очікувань аудиторії та здатності компанії підтверджувати свої повідомлення реальними діями.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що ESG-комунікації у сучасному глобальному середовищі виконують не лише інформаційну чи звітну функцію, а стають стратегічним інструментом формування корпоративної ідентичності, репутаційної стійкості та довгострокової довіри. Саме тому ефективна комунікація сталого розвитку повинна поєднувати доказовість, емоційну зрозумілість, галузеву релевантність і реальну відповідність між заявленими цінностями та практикою компанії.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ESG-КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ БРЕНДІВ

3.1. Репутаційні та комунікаційні ризики ESG-комунікацій глобальних брендів

Сучасний етап розвитку ESG-комунікацій засвідчує парадоксальну ситуацію: з одного боку, зростає значення нефінансової звітності як інструменту формування довіри, а з іншого – посилюється критичне ставлення до самих механізмів цієї довіри. Якщо у другому розділі було показано, як глобальні компанії – зокрема Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics – вибудовують власні моделі комунікації сталого розвитку, то на цьому рівні доцільно поставити інше питання: наскільки ці моделі є внутрішньо узгодженими, зрозумілими і справді переконливими для різних груп стейкхолдерів. Адже сама наявність ESG-звітів або активна публічна риторика ще не гарантують формування довіри. Навпаки, у багатьох випадках саме інтенсивність комунікації підвищує чутливість до її слабких місць – до перебільшень, суперечностей або надмірної складності. З цієї перспективи ESG-комунікації слід розглядати не лише як ресурс репутаційного посилення, а і як зону підвищеного ризику, де будь-яка невідповідність між словами й діями стає особливо помітною.

Основні виклики ESG-комунікацій доцільно систематизувати у три взаємопов'язані групи: репутаційні, пов'язані з greenwashing і селективним представленням відповідальності; стратегічні, що виникають через розрив між деклараціями та реальною управлінською практикою; комунікаційні, зумовлені складністю сприйняття ESG-інформації різними аудиторіями. Така рамка дозволяє побачити ESG-комунікацію не як набір окремих проблем, а як систему ризиків, у межах якої репутаційний тиск, складність реальних трансформацій і особливості інформаційного сприйняття постійно взаємодіють між собою.

Умовно цю взаємодію можна представити як систему ключових викликів ESG-комунікацій: репутаційні ризики формують небезпеку greenwashing, стратегічні – загострюють проблему невідповідності між заявленими цілями і фактичними змінами, тоді як комунікаційні – ускладнюють сприйняття навіть прозорої звітності. Саме тому ці виклики не існують ізольовано, а взаємно підсилюють один одного.

Одним із найбільш очевидних і водночас найскладніших викликів є greenwashing, який у сучасних умовах набуває не стільки грубої, скільки витонченої форми. Йдеться вже не лише про пряме викривлення фактів, а про селективне конструювання образу відповідальності, коли компанія акцентує увагу на позитивних аспектах своєї діяльності, залишаючи поза межами публічної комунікації структурні проблеми або суперечливі практики. Greenwashing функціонує як стратегія селективної видимості, коли компанія не обов'язково фальсифікує дані, але керує увагою аудиторії так, щоб на перший план виходили досягнення, а не обмеження, ризики чи невирішені суперечності. Саме тому ця проблема є особливо небезпечною: зовні комунікація може виглядати доказовою, візуально переконливою і навіть формально коректною, але її інтерпретаційна рамка буде зміщеною.

Водночас greenwashing не завжди є наслідком свідомої маніпуляції. У сучасних умовах він часто виникає як побічний ефект самої логіки ESG-маркетингу, у межах якої компанії змушені постійно демонструвати прогрес, публічно артикулювати відповідальність і підтримувати репутацію «сталого бренду». Це породжує феномен performative sustainability, коли сама публічна демонстрація відповідальності починає випереджати реальні темпи змін. У таких умовах комунікація поступово перетворюється на symbolic compliance – символічне підтвердження відповідності ESG-очікуванням через звітність, візуальні наративи або декларації, навіть якщо глибина трансформацій залишається обмеженою. Саме тому сучасний greenwashing часто є не окремою помилкою, а структурною спокусою ESG-дискурсу.

У контексті розглянутих кейсів це проявляється по-різному. Для Hindustan

Unilever Limited, яка активно комунікує теми сталого споживання, пакування та водних ресурсів, ключовим ризиком є масштаб її діяльності: чим більший обсяг виробництва і глобальна присутність, тим складніше довести, що окремі ініціативи справді мають системний характер, а не є локальними покращеннями, винесеними в центр комунікації. У випадку Philip Morris International проблема набуває ще більшої гостроти, оскільки будь-які ESG-повідомлення автоматично співвідносяться з базовою природою продукту. Тут навіть об'єктивні зусилля щодо трансформації бізнес-моделі у напрямі smoke-free можуть сприйматися крізь призму недовіри, що створює підвищений ризик інтерпретації комунікації як репутаційної компенсації, а не реальних змін. Для LG Electronics greenwashing пов'язаний передусім із технократичністю повідомлень: велика кількість даних про енергоефективність, інновації чи переробку може створювати переконливий образ відповідальності, але без належного пояснення контексту ці дані ризикують виглядати як фрагменти, що не дають цілісного уявлення про реальний вплив компанії.

Таблиця 3.1

Матриця ключових ризиків ESG-комунікацій у діяльності глобальних брендів

Виклик	Прояв у Hindustan Unilever Limited	Прояв у Philip Morris International	Прояв у LG Electronics
Greenwashing та селективна видимість	Акцент на соціально-екологічних ініціативах може частково зменшувати увагу до масштабів споживання ресурсів, пластику та глобального виробничого впливу	ESG-комунікація постійно співвідноситься з тютюновою природою бізнесу, тому трансформаційний наратив може сприйматися як репутаційна компенсація	Велика кількість технологічних і екологічних KPI створює переконливий образ відповідальності, однак без контексту окремі дані можуть виглядати фрагментарно
Розрив між деклараціями та практикою	Складність узгодження глобальних ESG-цілей із локальними практиками та різними соціально-економічними умовами	Часовий розрив між заявленою трансформацією та реальними змінами бізнес-моделі	Масштаб технологічної інфраструктури ускладнює швидку інтеграцію ESG-рішень у всі виробничі й логістичні процеси
Інформаційне перевантаження	Багаторівневість соціальних та екологічних програм ускладнює цілісне сприйняття ESG-впливу	Поєднання медичних, технологічних і соціальних аргументів потребує високого рівня підготовки аудиторії	Надмірна кількість технічних показників і стандартизованих даних ускладнює інтерпретацію нефаховими аудиторіями

Джерело: систематизовано автором на основі звітів [57; 65; 68].

Результати аналізу нефінансової звітності та ESG-комунікацій Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International і LG Electronics, представлені у другому розділі, підтверджують, що репутаційні ризики виникають не лише через відсутність ESG-практик, а й через особливості їхньої комунікації. Зокрема, у звітах усіх трьох компаній простежується прагнення поєднати кількісні показники, візуалізацію даних та стратегічні наративи сталого розвитку, однак саме така комплексність створює додаткові виклики для сприйняття інформації. Аналіз показав, що Hindustan Unilever Limited акцентує увагу на соціально-екологічних ініціативах і довгострокових програмах розвитку громад, Philip Morris International вибудовує комунікацію навколо трансформації бізнес-моделі та концепції *smoke-free future*, тоді як LG Electronics робить основний акцент на технологічних інноваціях і вимірюваних ESG-показниках. Водночас кожен із цих підходів потенційно створює ризик вибіркового сприйняття інформації аудиторією, коли найбільш помітними стають окремі позитивні аспекти діяльності компанії, тоді як ширший контекст залишається менш очевидним. Це свідчить про те, що ефективність ESG-комунікацій визначається не лише обсягом розкритої інформації, а й здатністю бренду забезпечити збалансоване, зрозуміле та внутрішньо узгоджене представлення результатів своєї діяльності.

У цьому контексті *greenwashing* виявляється не випадковим відхиленням, а структурною спокусою ESG-комунікацій, адже саме публічна видимість теми сталого розвитку стимулює бренди до активного її використання. Проте чим більше компанія апелює до цінностей відповідальності, то вищими стають очікування щодо їхньої доказовості. І якщо ці очікування не виправдовуються, виникає протилежний ефект: замість зміцнення репутації формується підозра у маніпулятивності. У цифровому середовищі, де інформація миттєво перевіряється і переосмислюється, такий ефект посилюється багаторазово, адже бренд уже не контролює повністю інтерпретацію власних повідомлень [7, с. 35–45].

Тісно пов'язаним із *greenwashing*, але концептуально відмінним, є розрив

між деклараціями і практикою. Їх принципово важливо розмежовувати: *greenwashing* є передусім комунікаційною стратегією представлення відповідальності, тоді як розрив між словами і діями є реальною управлінською проблемою, що виникає тоді, коли задекларовані ESG-цілі випереджають фактичні можливості, ресурси або темпи трансформації компанії. Якщо у першому випадку головним питанням є те, як компанія показує себе, то в другому – наскільки вона справді здатна змінити власні процеси.

Аналіз трьох компаній показує, що цей розрив має різну природу залежно від галузі. Для Hindustan Unilever Limited він проявляється у складності узгодження глобальних цілей сталого розвитку з локальними практиками у різних країнах, де соціально-економічні умови суттєво відрізняються. Для Philip Morris International ключовою є напруга між задекларованою трансформацією і тривалістю самого процесу: навіть за наявності стратегічного курсу зміни не можуть бути миттєвими, що створює часовий розрив між комунікацією і результатами. У випадку LG Electronics розрив пов'язаний із масштабом технологічної інфраструктури, де впровадження інновацій часто випереджає їх повну інтеграцію в усі виробничі та логістичні процеси.

Цікаво, що цей розрив не завжди є наслідком недобросовісності. Швидше він відображає загальну динаміку сучасного бізнесу, де ESG-дискурс поширюється швидше, ніж змінюються інституційні практики. Компанії змушені одночасно реагувати на вимоги інвесторів, регуляторів і суспільства, що підштовхує їх до активної публічної позиції навіть у тих випадках, коли внутрішні трансформації ще тривають. Однак для аудиторії така асинхронність виглядає як непослідовність, а отже – підриває довіру. Чи може бренд дозволити собі говорити наперед, випереджаючи реальні зміни? Формально – так, але репутаційно це завжди ризик, який потребує особливої обережності у формулюваннях і високого рівня прозорості [24; 16, с. 225–231].

Не менш важливим викликом є складність сприйняття ESG-інформації, яка у випадку розглянутих компаній набуває різних форм, але має спільну проблему – надмірну технічність і обсяг. У звітах LG Electronics це проявляється у великій

кількості показників, що потребують спеціальної підготовки для інтерпретації; у матеріалах Philip Morris International – у складності поєднання медичних, технологічних і соціальних аргументів; у звітності Hindustan Unilever Limited – у багаторівневості соціальних і екологічних ініціатив, які складно звести до чіткої системи оцінювання. У результаті навіть за високого рівня прозорості виникає парадокс: інформація є відкритою, але не завжди зрозумілою.

Проблема полягає в тому, що ESG-комунікації працюють із категоріями, які не зводяться до простих числових показників. Вони потребують контексту, пояснення і певної «перекладної» роботи між мовою експертів і мовою ширшої аудиторії. Коли така робота відсутня, звітність перетворюється на складний текст, який виконує формальну функцію, але не створює реального комунікаційного ефекту. Читач або губиться в деталях і мовних оборотах, або, навпаки, обмежується поверховим враженням, не занурюючись у зміст. Це призводить до поверхневого сприйняття ESG-повідомлень, втрати довіри до корпоративних заяв або навіть повної відмови від аналізу, коли аудиторія сприймає звіт як надто складний, спеціалізований і непридатний для самостійного осмислення. У цьому сенсі надлишок інформації може бути не менш проблематичним, ніж її недостача [35, с. 107].

Інформаційне перевантаження має ще один важливий наслідок: воно поступово створює дистанцію між брендом і широкою аудиторією. Що більш технократичним стає ESG-дискурс, то сильніше він починає орієнтуватися на вузьке коло експертів, інвесторів та аналітиків, втрачаючи зрозумілість для пересічного споживача. У результаті виникає парадокс прозорості: компанія формально відкриває дедалі більше інформації, однак ця відкритість не обов'язково означає кращу комунікацію. Навпаки, надлишок KPI, стандартів, індикаторів і складних категорій може створювати враження бюрократизованої звітності, яка є технічно коректною, але емоційно й когнітивно недоступною. Особливо помітно це у випадку LG Electronics, де високий рівень системності одночасно є і перевагою, і потенційною комунікаційною проблемою.

Більше того, інформаційне перевантаження часто маскує іншу проблему –

формалізацію ESG. Коли комунікація будується навколо великої кількості індикаторів, рейтингів і відповідностей стандартам, виникає спокуса сприймати сам факт наявності цих елементів як доказ відповідальності. Проте, як показує аналіз, компанія може демонструвати високу якість звітності і водночас залишатися вразливою з точки зору реального впливу або репутаційної довіри. У випадку Philip Morris International це особливо відчутно, оскільки навіть детально структурована звітність не знімає базових етичних питань щодо продукту. Для LG Electronics проблема проявляється у складності зіставлення показників різних напрямів діяльності, а для Hindustan Unilever Limited – у необхідності довести системність соціально-екологічних ініціатив у глобальному масштабі.

Таким чином, greenwashing, розрив між деклараціями та практикою, а також складність сприйняття ESG-інформації формують взаємопов'язану систему репутаційних ризиків сучасних брендів. Аналіз Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International і LG Electronics показав, що навіть за високого рівня прозорості компанії залишаються вразливими до критики, якщо їхні повідомлення сприймаються як надто складні, вибіркові або недостатньо узгоджені з реальними практиками. За таких умов ефективність ESG-комунікацій залежить не стільки від обсягу оприлюдненої інформації, скільки від її зрозумілості, доказовості та відповідності фактичним змінам у діяльності компанії.

3.2. Підвищення ефективності ESG-комунікацій: прозорість, візуалізація, інтеграція інструментів та розвиток діалогу зі стейкхолдерами

Підвищення ефективності ESG-комунікацій після аналізу ключових викликів не може зводитися до простого збільшення кількості звітів, публічних заяв або цифрових матеріалів. Проблема полягає не лише в тому, чи повідомляє компанія про сталість, а в тому, наскільки переконливо вона пов'язує свої повідомлення з реальними практиками, чи пояснює складні дані зрозумілою

мовою і чи готова працювати з критикою. Саме тому ефективність ESG-комунікацій доцільно розглядати як здатність бренду поєднати прозорість, доказовість, доступність інформації, візуальну зрозумілість, інтегрованість каналів і реальний діалог зі стейкхолдерами. У випадку Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics ці напрями набувають різного змісту, адже кожна компанія має власний галузевий контекст і власний тип репутаційної вразливості. Для HUL головним завданням є посилення доказовості соціально-екологічних заяв, для PMI – відкрите пояснення складності трансформації тютюнового бізнесу, для LG Electronics – спрощення технічно насиченої ESG-інформації без втрати її точності.



Рис. 3.1. Система підвищення ефективності ESG-комунікацій

Примітка. Джерело: сформовано автором.

Основні напрями підвищення ефективності ESG-комунікацій можна згрупувати навколо чотирьох взаємопов'язаних складників: прозорості, візуалізації, інтеграції каналів і діалогу зі стейкхолдерами. Прозорість забезпечує доказову основу комунікації та безпосередньо формує довіру; візуалізація робить складні дані доступними для сприйняття і працює на зрозумілість;

інтеграція каналів запобігає розпорошенню повідомлень між звітом, сайтом, соціальними мережами, рекламою та PR-кампаніями, тобто підтримує послідовність; діалог зі стейкхолдерами перетворює ESG-комунікацію з одностороннього інформування на процес, здатний впливати на рішення компанії, а отже, забезпечує її легітимність.

Найпершою умовою ефективної ESG-комунікації залишається прозорість, але її не варто розуміти як механічне розкриття великого масиву даних. Прозорість має сенс лише тоді, коли інформація є не тільки доступною, а й перевірюваною, порівнюваною та логічно поясненою. Компанія повинна показувати не лише досягнення, а й невдачі, обмеження, методику вимірювання, часову динаміку, межі звітності, труднощі реалізації поставлених цілей і ті напрями, де прогрес ще не є достатнім. Саме така модель дозволяє уникати враження односторонньої самореклами. У цьому контексті стандартизація ESG-звітності, зокрема орієнтація на GRI, ESRS, SASB, TCFD чи IFRS Sustainability, є важливою не сама по собі, а як спосіб зробити корпоративну інформацію більш зіставною і зрозумілою для різних аудиторій [3, с. 135]. Водночас стандарти не можуть замінити змістовної чесності. Якщо компанія формально відповідає вимогам, але не пояснює проблемні аспекти своєї діяльності, то така прозорість залишається неповною.

Для Hindustan Unilever Limited це означає потребу в постійному підкріпленні соціально привабливих ESG-історій конкретними показниками впливу. Компанія активно комунікує теми водозбереження, санітарії, добробуту громад, жіночого підприємництва та циркулярності пластику, однак саме в FMCG-секторі найбільшою є небезпека того, що позитивний соціальний наратив може затінити складні екологічні питання. Тому для HUL ефективність комунікації зростатиме за умови чіткішого розмежування між окремими ініціативами та системними змінами в бізнес-моделі. Іншими словами, компанії важливо не лише показувати успішні програми, а й пояснювати, як вони впливають на масштабні проблеми пакування, ресурсоспоживання, постачання сировини та виробничої відповідальності. Така доказовість дозволяє зміцнювати

довіру й водночас знижувати ризик greenwashing, на який особливо вразливі бренди масового споживання [7, с. 37].

Для Philip Morris International прозорість має ще складніший характер, оскільки компанія працює у сфері, де довіра до ESG-повідомлень об'єктивно ускладнена галузевою специфікою. Для РМІ прозорість означає не лише розкриття даних, а й готовність працювати з етичним конфліктом галузі. Її наратив про «smoke-free future» може бути переконливим лише тоді, коли супроводжується максимально відкритим показом не тільки досягнень, а й суперечностей, обмежень і темпу реальної трансформації. РМІ важливо не створювати враження швидкого розриву з минулим там, де процес насправді є поступовим і неповним. Саме тому ефективна комунікація цієї компанії повинна включати чесне пояснення співвідношення між традиційним тютюновим бізнесом і розвитком бездимного портфеля, а також чітке розкриття того, які показники справді свідчать про зміну бізнес-моделі. Без такого рівня відкритості ESG-комунікація РМІ може бути сприйнята як спроба репутаційного пом'якшення, а не як аргументована стратегія трансформації.

У випадку LG Electronics основним завданням є не стільки подолання базової галузевої недовіри, як у РМІ, скільки забезпечення зрозумілості складної технологічної інформації. Компанія демонструє розвинену ESG-архітектуру, орієнтовану на вуглецеву нейтральність, циркулярність, чисті технології, доступність продуктів, інклюзію та відповідальність у ланцюгах постачання. Проте значна кількість технічних показників, стандартів і стратегічних блоків може створювати бар'єр для ширшої аудиторії. Тому для LG Electronics підвищення ефективності ESG-комунікацій передбачає не спрощення змісту до рекламних формул, а створення багаторівневої системи пояснення: короткі зрозумілі повідомлення для споживачів, глибші аналітичні блоки для експертів та інвесторів, окремі візуальні матеріали для пояснення складних процесів, пов'язаних з енергоефективністю, e-waste, circular economy та відповідальним дизайном. Саме так технократична точність може бути поєднана з комунікаційною доступністю.

Важливим напрямом удосконалення ESG-комунікацій є якісна візуалізація даних. Як було показано у підрозділі 2.2, візуалізація не є нейтральним дизайнерським додатком до звітності, оскільки вона впливає на те, які показники аудиторія помічає першими, як інтерпретує складні дані й чи сприймає ESG-повідомлення як переконливе. У межах практичного вдосконалення йдеться передусім про кілька принципів: візуалізація має пояснювати, а не прикрашати; показувати динаміку, а не лише окремий успішний показник; поєднувати короткий висновок із методологічним поясненням; адаптувати рівень складності до різних аудиторій; не приховувати проблемні зони за надто позитивними образами. Для HUL така візуалізація має підкреслювати не лише соціальний вплив, а й екологічну динаміку в проблемних напрямках. Для PMI – показувати поступовість і реальну вимірюваність трансформації, уникаючи надто оптимістичного візуального спрощення. Для LG Electronics – перекладати складну технічну інформацію на зрозумілі схеми, графіки, дашборди та порівняльні блоки, які дозволяють побачити не просто окремі цифри, а їх місце в загальній ESG-стратегії.

При цьому візуалізація повинна зберігати баланс між доступністю і точністю. Надмірно яскраве або емоційно привабливе оформлення може створювати ефект маніпулятивності, особливо коли йдеться про екологічні теми. Надмірно технічне подання, навпаки, віддаляє аудиторію і перетворює ESG-комунікацію на матеріал лише для вузького кола фахівців. Тому ефективною є та модель, у якій дані подаються шарами: спочатку стислий змістовий висновок, далі візуальний доказ, після цього – методологічне пояснення і можливість перейти до повної звітної інформації. Такий підхід дозволяє одночасно працювати з різними аудиторіями: споживачами, працівниками, інвесторами, експертами, громадськими організаціями та медіа. Саме ця багаторівневість особливо важлива для глобальних брендів, які не можуть комунікувати ESG однаково для всіх.

Не менш важливою умовою є інтеграція різних інструментів і каналів ESG-комунікації. Звітність, корпоративні сайти, соціальні мережі, PR-кампанії,

сторітелінг, інфографіка, відеоматеріали, презентації для інвесторів, комунікації з працівниками, рекламні повідомлення та публічні заяви керівництва не повинні існувати як розрізнені фрагменти. Ефективна модель передбачає, що кожен канал має власну функцію, але всі вони підтримують спільний репутаційний наратив. Звітність забезпечує доказову базу і повний масив даних; корпоративний сайт структурує доступ до інформації та виконує роль постійного ESG-хабу; соціальні мережі адаптують складні повідомлення до короткого, швидкого сприйняття; PR-комунікації пояснюють позицію компанії у суспільно значущих питаннях; реклама формує емоційну впізнаваність; внутрішні комунікації забезпечують відповідність зовнішніх заяв корпоративній культурі. Якщо ці канали працюють окремо або суперечать один одному, виникає комунікаційний розрив. Він може бути не менш небезпечним, ніж розрив між деклараціями і практикою, оскільки породжує відчуття непослідовності бренду [43].

Для HUL така інтеграція означає, що соціальні програми й екологічні ініціативи мають бути пов'язані не лише зі звітом, а й із брендовими комунікаціями окремих продуктів, корпоративними сторінками, цифровими кампаніями та комунікацією з громадами. Для РМІ інтеграція особливо важлива через потребу уникати суперечності між наративом трансформації та поточною бізнес-реальністю: усі повідомлення – від інтегрованого звіту до публічних заяв, інвесторських матеріалів, корпоративного сайту й PR-комунікацій – повинні бути максимально узгодженими й не створювати враження перебільшення. Для LG Electronics інтеграція полягає в тому, щоб поєднати ESG-звітність із продуктовою комунікацією: енергоефективність, доступність, відповідальний дизайн і циркулярність мають бути не лише розділами звіту, а й частиною пояснення цінності конкретних технологічних рішень.

Окремого значення набуває розвиток діалогу зі стейкхолдерами. У сучасному середовищі компанія вже не може розраховувати на те, що її ESG-повідомлення будуть сприйматися як завершені й беззаперечні. Стейкхолдери не просто читають звіт або переглядають кампанію – вони порівнюють,

коментують, критикують, поширюють, інтерпретують і співвідносять корпоративні заяви з власним досвідом. Це особливо помітно в цифровому середовищі, де user-generated content стає важливим чинником формування або руйнування довіри. Як зазначають Т. Гавриленко та А. Пічкарь, користувацький контент здатний підсилювати автентичність бренду, оскільки сприймається як менш контрольований і більш наближений до реального досвіду аудиторії [10, с. 49]. Тому діалог не можна зводити до формальної наявності контактної форми чи розділу «stakeholder engagement» у звіті. Він має передбачати реальну здатність компанії чути критику, відповідати на запити і, що принципово важливо, враховувати позиції стейкхолдерів у подальших управлінських рішеннях. Діалог у сфері ESG – це не лише відповідь на запитання, а механізм впливу на політики, пріоритети й практики компанії.

Для HUL розвиток діалогу зі стейкхолдерами є особливо важливим у взаємодії з локальними громадами, споживачами та партнерами в ланцюгах постачання. Компанія, яка активно комунікує соціальний вплив, повинна показувати, що громади не лише представлені в її історіях, а справді беруть участь у формуванні й оцінюванні відповідних програм. Для РМІ діалог має ще складніший характер, оскільки компанія мусить взаємодіяти не тільки з інвесторами і споживачами дорослої аудиторії, а й із критично налаштованими регуляторами, медичними спільнотами, громадськими організаціями та суспільством загалом. У цьому випадку діалог має бути не захисним, а пояснювальним і доказовим. Для LG Electronics діалог доцільно розвивати навколо питань доступності продуктів, інклюзивного дизайну, електронних відходів, енергоефективності та відповідальності постачальників, оскільки саме ці теми найбільш безпосередньо пов'язують технологічний бренд із повсякденним досвідом користувачів.

Важливо, що діалогічність має стосуватися не лише зовнішніх аудиторій, а й внутрішнього корпоративного середовища. Працівники дедалі частіше стають важливими носіями репутації бренду, бо саме їхній досвід може підтверджувати або спростовувати офіційні заяви компанії про інклюзію,

безпеку, корпоративну культуру чи етичне управління. Саме внутрішня невідповідність ESG-комунікацій часто стає найнебезпечнішим репутаційним ризиком, оскільки її складно компенсувати зовнішньою комунікацією. Якщо працівники не впізнають у корпоративних ESG-заявах власного досвіду, бренд втрачає не лише довіру персоналу, а й автентичність у зовнішньому середовищі. У цифрову епоху внутрішні суперечності швидко стають публічними через відгуки працівників, професійні спільноти, соціальні мережі та медіа. Саме тому ефективна комунікація сталого розвитку потребує внутрішнього зворотного зв'язку, каналів для обговорення проблем, участі працівників у формуванні ESG-практик і прозорого реагування на їхні оцінки. Для LG Electronics це особливо актуально в контексті тем Decent Workplace та Diversity & Inclusion, для HUL – у зв'язку з глобальними ланцюгами постачання й соціальними програмами, для РМІ – через необхідність узгодження трансформаційного наративу з внутрішньою корпоративною культурою.

Перспективи розвитку ESG-комунікацій безпосередньо пов'язані з цифровізацією, персоналізацією та посиленням доказовості. Цифровізація означає не просто перенесення звіту в онлайн, а створення багаторівневої комунікаційної екосистеми, де повний документ, короткі пояснювальні матеріали, інтерактивні дашборди, відео, тематичні сторінки, соціальні мережі та інвесторські презентації працюють як взаємопов'язані елементи [48]. Персоналізація передбачає, що одна й та сама ESG-інформація може подаватися по-різному залежно від аудиторії: інвесторам потрібні ризики, цілі й динаміка; споживачам – зрозумілий зв'язок із продуктом; працівникам – підтвердження внутрішніх політик; громадам – конкретний локальний вплив. Доказовість, у свою чергу, стає головною умовою довіри, адже в умовах критичного ставлення до ESG жодна красива історія не витримує без перевірюваних даних, зовнішнього підтвердження і готовності говорити про складні питання [35, с. 108].

У цьому контексті можна запропонувати порівняльну систему практичних напрямів удосконалення ESG-комунікацій для трьох досліджуваних компаній.

Запропоновані рекомендації ґрунтуються на результатах аналізу ESG-звітності та комунікаційних практик Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International і LG Electronics, проведеного у другому розділі. Оскільки компанії функціонують у різних галузях і стикаються з різними репутаційними викликами, напрями вдосконалення ESG-комунікацій також мають диференційований характер. Для HUL пріоритетом є підвищення доказовості соціально-екологічних заяв, для PMI – забезпечення максимальної прозорості процесу трансформації бізнес-моделі, а для LG Electronics – підвищення зрозумілості складної ESG-інформації для широкого кола стейкхолдерів.

Таблиця 3.2

Напрями підвищення ефективності ESG-комунікацій Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics

Компанія	Основний комунікаційний виклик	Напрямок удосконалення	Очікуваний репутаційний ефект	Тип ефекту
Hindustan Unilever Limited	Ризик сприйняття соціально-екологічних ініціатив як часткових або іміджевих у контексті масштабного FMCG-бізнесу	Запровадження незалежної верифікації даних щодо скорочення пластикових відходів, використання водних ресурсів та досягнення цілей циркулярної економіки; регулярне оприлюднення порівняльних показників динаміки змін	Зміцнення довіри до бренду як до компанії, що не лише комунікує соціальний вплив, а й підтверджує його вимірюваними результатами	Довіра
Philip Morris International	Високий рівень недовіри через галузеву специфіку тютюнового бізнесу та суперечливість smoke-free нарративу	Детальне розкриття співвідношення доходів від традиційної тютюнової продукції та бездимного портфеля; незалежний аудит ключових показників трансформації бізнес-моделі; регулярне пояснення етапів переходу до smoke-free future	Зменшення репутаційного скепсису та підвищення переконливості трансформаційної моделі	Зменшення скепсису
LG Electronics	Складність технічних ESG-даних і ризик недостатньої зрозумілості для широкої аудиторії	Розроблення інтерактивних ESG-дашбордів; використання багаторівневої візуалізації для різних груп аудиторій;	Посилення образу технологічного бренду, який не лише впроваджує ESG-рішення, а й робить їх зрозумілими для стейкхолдерів	Раціональна довіра

		інтеграція ESG-показників у продуктові комунікації та цифрові платформи компанії		
--	--	--	--	--

Джерело: систематизовано автором на основі [57; 65; 68].

Запропоновані заходи мають прикладний характер і безпосередньо пов'язані з виявленими під час дослідження репутаційними ризиками. Якщо для HUL ключовим завданням є підтвердження масштабності та системності екологічних змін, то для РМІ вирішальне значення має прозоре висвітлення трансформації бізнесу. Для LG Electronics першочерговим напрямом є адаптація складної технічної ESG-інформації до потреб різних аудиторій без втрати її точності та доказовості.

Подана таблиця показує, що підвищення ефективності ESG-комунікацій не може бути однаковим для всіх компаній. Кожен бренд має вдосконалювати саме ті елементи комунікації, які відповідають його галузевим ризикам і репутаційній моделі. Для HUL головною умовою є поєднання емоційної соціальної близькості з екологічною доказовістю. Для РМІ – поєднання трансформаційного наративу з максимальною відкритістю щодо суперечностей і обмежень. Для LG Electronics – поєднання технологічної точності з доступністю і зрозумілим людським виміром. Саме така диференціація дозволяє перейти від загальних рекомендацій до реально застосовної моделі вдосконалення комунікацій.

Отже, підвищення ефективності ESG-комунікацій потребує не формального розширення звітності, а глибшої зміни комунікаційної логіки. Прозорість має бути не лише декларативною, а перевірюваною і здатною включати не тільки досягнення, а й невдачі; візуалізація – не декоративною, а пояснювальною; інтеграція каналів – не технічною, а змістовно узгодженою; діалог зі стейкхолдерами – не імітованим, а здатним впливати на подальші рішення компанії. Аналіз Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics показує, що ефективна ESG-комунікація завжди має враховувати галузеву специфіку: FMCG-бренд потребує доказової соціально-екологічної

близькості, тютюнова компанія – максимальної прозорості трансформації та готовності працювати з етичним конфліктом, технологічний бренд – зрозумілого пояснення складних ESG-даних. У цьому сенсі ESG-комунікація вже не є лише інструментом репутаційного супроводу, а постає як форма постійного публічного підтвердження відповідальності бренду. Вона вимагає від компанії не тільки вміння говорити про сталість, а й готовності щоразу доводити її зміст діями, даними, відкритістю до критики та послідовною взаємодією зі стейкхолдерами.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було проаналізовано основні проблеми, ризики та перспективи розвитку ESG-комунікацій у діяльності глобальних брендів на прикладі Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics. Дослідження показало, що сучасні ESG-комунікації вже не можуть розглядатися лише як додатковий елемент корпоративної репутації чи формальна частина нефінансової звітності. Вони дедалі більше перетворюються на механізм постійного публічного підтвердження відповідальності бренду, де будь-яка суперечність між заявленими цінностями та реальною практикою швидко стає об'єктом критичного суспільного аналізу.

У процесі дослідження було встановлено, що ключові виклики ESG-комунікацій доцільно розглядати через три взаємопов'язані групи: репутаційні, стратегічні та комунікаційні. Репутаційні ризики пов'язані передусім із greenwashing, performative sustainability та селективним представленням відповідальності; стратегічні – із розривом між деклараціями та реальними темпами трансформації бізнесу; комунікаційні – зі складністю сприйняття великого масиву ESG-даних, надмірною технократичністю звітності та інформаційним перевантаженням аудиторії. Аналіз показав, що ці проблеми не існують ізольовано, а взаємно підсилюють одна одну, формуючи складну систему репутаційної вразливості глобальних компаній.

Порівняння HUL, PMI та LG Electronics дозволило виявити, що характер ESG-ризиків безпосередньо залежить від галузевого контексту. Для HUL головною проблемою є необхідність доведення системності соціально-екологічних змін у масштабному FMCG-бізнесі; для PMI – потреба постійно легітимізувати трансформаційний наратив «smoke-free future» в умовах високої суспільної недовіри до тютюнової галузі; для LG Electronics – складність поєднання технічної точності ESG-даних із їх зрозумілістю для широкої аудиторії. Саме це підтвердило, що ефективність ESG-комунікацій не визначається лише обсягом інформації чи кількістю ініціатив, а залежить від здатності компанії пояснювати власну відповідальність у межах конкретного репутаційного контексту.

У межах розділу також було обґрунтовано основні напрями підвищення ефективності ESG-комунікацій. Доведено, що ключову роль відіграють прозорість, візуалізація, інтеграція каналів комунікації та розвиток реального діалогу зі стейкхолдерами. Прозорість має бути не декларативною, а перевірюваною й здатною включати не лише досягнення, а й обмеження та складні аспекти діяльності компанії. Візуалізація повинна виконувати не декоративну, а пояснювальну функцію, допомагаючи аудиторії інтерпретувати складні ESG-дані. Інтеграція каналів забезпечує послідовність корпоративного наративу між звітністю, PR, соціальними мережами, сайтом і маркетинговими повідомленнями. Діалог зі стейкхолдерами перетворює ESG-комунікацію з одностороннього інформування на механізм легітимації рішень бренду.

Окрему увагу було приділено ролі внутрішніх стейкхолдерів. Дослідження показало, що саме внутрішня невідповідність між офіційною ESG-риторикою та реальним досвідом працівників часто стає одним із найнебезпечніших репутаційних ризиків, оскільки руйнує автентичність бренду зсередини. У сучасному цифровому середовищі працівники дедалі більше впливають на формування публічного образу компанії, тому ефективна ESG-комунікація потребує не лише зовнішньої презентації відповідальності, а й внутрішнього підтвердження заявлених цінностей корпоративною практикою.

Отже, проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що сучасна ESG-комунікація є значно складнішим явищем, ніж просто інструмент репутаційного супроводу бренду. Вона функціонує як система постійного суспільного підтвердження відповідальності, де довіра формується через поєднання доказовості, відкритості, зрозумілості та послідовності. Саме тому ефективність ESG-комунікацій визначається не масштабом корпоративної риторики, а здатністю компанії підтримувати внутрішню узгодженість між заявленими цінностями, реальними практиками та очікуваннями стейкхолдерів у конкретному галузевому й репутаційному контексті.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що поставлена у роботі мета була досягнута, а визначені у вступі завдання реалізовані послідовно. Аналіз підтвердив, що ESG-комунікації не можна зводити до звичайного інформування про екологічні, соціальні та управлінські показники. У сучасному корпоративному середовищі вони функціонують як стратегічний інструмент формування довіри, репутаційного капіталу та довгострокової взаємодії зі стейкхолдерами. Особливо виразно це простежується на прикладі Hindustan Unilever Limited, Philip Morris International та LG Electronics, які демонструють різні моделі комунікацій сталого розвитку залежно від галузі, репутаційної історії та характеру суспільних очікувань.

У процесі виконання першого завдання було з'ясовано теоретичні засади розвитку ESG-комунікацій та їхній зв'язок із концепцією сталого розвитку. Встановлено, що ESG-підхід є продовженням еволюції корпоративної соціальної відповідальності, однак відрізняється вищим рівнем формалізації, вимірюваності та орієнтації на доказовість. Якщо CSR часто асоціювалася з добровільними ініціативами та загальною соціальною відповідальністю бізнесу, то ESG передбачає системне розкриття екологічних, соціальних і управлінських аспектів діяльності компанії. Саме тому ESG-комунікації формуються на перетині корпоративного управління, маркетингу, репутаційного менеджменту та публічних комунікацій. Їхня ефективність залежить від того, наскільки компанія здатна не лише декларувати сталість, а й інтегрувати її у бізнес-модель, звітність, комунікаційні канали та практичну взаємодію зі стейкхолдерами.

Реалізація другого завдання дала змогу проаналізувати роль нефінансової звітності як інструменту ESG-комунікації. Доведено, що сучасна нефінансова звітність виконує не лише інформаційну, а й репутаційну, легітимаційну та інтерпретаційну функції. На прикладі трьох компаній встановлено, що HUL використовує звітність як засіб демонстрації соціально-практичного впливу, пов'язаного з кліматом, природою, пластиком, водою та добробутом громад. PMI

застосовує інтегровану звітність як інструмент пояснення власної трансформації та легітимації переходу до «smoke-free future». LG Electronics, натомість, вибудовує звітність як технократично впорядковану систему ESG-управління, де сталість пов'язується з інноваціями, енергоефективністю, циркулярністю, доступністю продуктів і корпоративною дисципліною. Отже, один і той самий інструмент – нефінансова звітність – у різних компаній виконує різні комунікаційні завдання.

У межах третього завдання було досліджено значення візуалізації та інтерпретації ESG-даних у формуванні сприйняття бренду. Встановлено, що спосіб подання інформації має не менш важливе значення, ніж її зміст. HUL тяжіє до зрозумілої, соціально орієнтованої візуальної мови, яка робить ESG близьким до повсякденного досвіду споживача. РМІ використовує кількісні панелі, індикатори та трансформаційні метрики як доказ того, що зміна бізнес-моделі має вимірюваний характер. LG Electronics спирається на структуровані схеми, таблиці й стратегічні блоки 3C/3D, формуючи образ технологічної системності. Водночас з'ясовано, що візуалізація може бути не лише засобом пояснення, а й джерелом ризику, якщо вона надмірно спрощує складні показники або створює надто позитивний образ без достатньої доказової бази.

Аналіз четвертого завдання дозволив охарактеризувати сторітелінг і бренд-активізм як сучасні інструменти комунікацій сталого розвитку. Було встановлено, що сторітелінг допомагає перевести абстрактні ESG-показники у площину людського досвіду, тоді як бренд-активізм надає компанії можливість публічно артикулювати свою ціннісну позицію. У HUL переважає соціально-гуманітарний сторітелінг впливу, пов'язаний із громадами, жіночим підприємництвом, водою, санітарією та добробутом. У РМІ домінує трансформаційний наратив, який має довести можливість переходу від традиційного тютюнового бізнесу до нової моделі. У LG Electronics сторітелінг має технологічно-гуманістичний характер і пов'язує інновації з ідеєю «Better Life for All». Разом із тим доведено, що емоційна сила таких комунікацій є ефективною лише тоді, коли вона узгоджується з реальними практиками

компанії.

У процесі виконання п'ятого завдання було здійснено порівняльний аналіз ESG-комунікацій у різних секторах економіки. З'ясовано, що галузевий контекст суттєво визначає зміст, стиль і репутаційну функцію комунікацій сталого розвитку. HUL як FMCG-компанія формує ESG-комунікацію через соціальну близькість, повсякденну відповідальність і практичний вплив на громади. РМІ, працюючи в репутаційно чутливій тютюновій галузі, змушена будувати комунікацію на підвищеній доказовості, кількісних показниках і постійному поясненні трансформаційного курсу. LG Electronics як технологічна компанія демонструє ESG через інновації, стандарти, відповідальний дизайн, циркулярність і керованість виробничого впливу. Отже, ESG-комунікації не існують поза галузевим контекстом: вони завжди відповідають на питання про те, що компанія робить у сфері сталого розвитку, та чому саме ця компанія може претендувати на довіру стейкхолдерів.

Розв'язання шостого завдання дало змогу виявити основні проблеми та визначити напрями вдосконалення ESG-комунікацій. До ключових викликів віднесено greenwashing, розрив між деклараціями і практикою, складність сприйняття ESG-інформації, надмірну формалізацію та ризик перетворення звітності на репутаційний фасад. Для HUL головним викликом залишається необхідність доводити системність соціально-екологічних ініціатив у контексті масштабного FMCG-бізнесу. Для РМІ – потреба максимально відкрито пояснювати суперечності та обмеження трансформації. Для LG Electronics – завдання зробити технічно складні ESG-дані зрозумілими для ширшої аудиторії. Відповідно, підвищення ефективності ESG-комунікацій має ґрунтуватися на прозорості, незалежній верифікації, якісній візуалізації, інтеграції каналів і реальному діалозі зі стейкхолдерами.

Загалом результати дослідження підтверджують, що ESG-комунікації поступово перетворюються на один із центральних механізмів формування репутації глобальних брендів. Їхня сила полягає не в кількості оприлюднених звітів чи гучності публічних заяв, а в здатності компанії послідовно поєднувати

цінності, дані, практики й зрозумілу для аудиторії комунікаційну форму. Саме тому найбільш переконливою є така ESG-комунікація, яка не приховує складності, не підміняє сутність образом відповідальності, а демонструє реальний зв'язок між стратегією, діями та наслідками. У цьому полягає головна умова довгострокової довіри до бренду в сучасному глобальному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балик У. О. Порівняльний аналіз ефективності традиційних і цифрових PR-інструментів у різних секторах бізнесу. *Economy \& Society*. 2024. № 67. С. 217–220.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4717> (дата звернення: 05.03.2026).
2. Баюра Д. Корпоративне управління – особливий вид менеджменту. *Енергобізнес*. 2022. № 05. С. 12–49.
3. Безверхий К. Імплементация европейских стандартов отчетности при стабильный розвиток. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки*. 2024. № 2. С. 134–150. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)082](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)082) (дата звернення: 04.03.2026).
4. Безус П. І., Шатненко Л. О. Еволюція принципів корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2018. № 1.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6068> (дата звернення: 06.03.2026).
5. Болотна О. В., Глєбова Н. В., Мелешко О. О. PR-комунікації та довіра у цифровому маркетингу: формування стратегічного капіталу бренду. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 8. С. 300–305.
6. Бондаренко Л., Скоропад І. Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62> (дата звернення: 05.03.2026).
7. Бондаренко О., Сязін С. Грінвошинг в еко-брендингу FMCG-підприємств. *Scientia fructuosa*. 2024. Т. 158, № 6. С. 31–50.
URL: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(158\)03](https://doi.org/10.31617/1.2024(158)03) (дата звернення: 06.03.2026).
8. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Т. 38. С. 18–32.
9. Будько О., Жиленко Д. Стратегічний аналіз в управлінні

конкурентоспроможністю підприємства. *Abstracts of XIV International Scientific and Practical Conference “The latest opportunities for learning, broadcasting and social development”*. Graz, Austria. С. 59. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/04/> (дата звернення: 06.03.2026).

10. Гавриленко Т., Пічкарь А. User-generated content як інструмент побудови довіри до бренду. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 49–56.

11. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. Київ : Кондор, 2018. 187 с.

12. Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 70–76.

13. Гудзь О. Є. Корпоративне управління : навч. посіб. Львів : ЛігаПрес, 2018. 124 с.

14. Данилевич Н. С. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як передумова сталого розвитку. *Наукові записки КНЕУ*. 2020. № 3. С. 78–84.

15. Демко Р. Синтез фінансової та нефінансової інформації як основа розвитку інтегрованої звітності підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18462203> (дата звернення: 05.03.2026).

16. Дьячук І. В., Бурдяк О. М., Романюк Н. В. ESG-маркетинг як інструмент формування довгострокової стійкості та підвищення конкурентоспроможності брендів у глобальному ринковому середовищі. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 47. С. 225–237.

17. Єремєєва І. А. Теорія міжнародних відносин : підручник. Дніпро : ДДУВС, 2023. 140 с.

18. Закрижевська І., Неделін Є., Остапчук С. Інтеграція цифрових технологій у розвиток глобальних маркетингових комунікацій промислових підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 5. С. 370–377. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-55> (дата звернення: 05.03.2026).

19. Інтегрована звітність в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств / З.-М. Задорожний та ін. *Financial and Credit Activity Problems of*

- Theory and Practice*. 2023. Т. 51, № 4. С. 91–102.
URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.40954> (дата звернення: 02.03.2026).
20. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 18 жовтня 2024 р. No 1015-р «Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку». URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/R1015.pdf>.
21. Климчук О. В., Заярний М. В. Впровадження ESG принципів у маркетингову діяльність підприємства. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції* : збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). 2025. С. 118–120. URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/items/192e3e54-02e0-4c36-802c-140c1ff8d16e> (дата звернення: 06.03.2026).
22. Коляда-Березовська Т., Мешкала К. Рекламне комунікування на етапі гібридних інформаційних технологій. *Abstracts of XIV International Scientific and Practical Conference “The latest opportunities for learning, broadcasting and social development”*. Graz, Austria. С. 12–16. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/04/THE-LATEST-OPPORTUNITIES-FOR-LEARNINGBROADCASTING-AND-SOCIAL-DEVELOPMENT.pdf> (дата звернення: 04.03.2026).
23. Коржова Т. Digital PR та TikTok: взаємодія в мережево-комунікативному просторі. *Abstracts of XIV International Scientific and Practical Conference “The latest opportunities for learning, broadcasting and social development”*. Graz, Austria. С. 129. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/04/THE-LATEST-OPPORTUNITIES-FOR-LEARNING-BROADCASTING-AND-SOCIALDEVELOPMENT.pdf> (дата звернення: 02.03.2026).
24. Корчагіна Л. Ф. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71> (дата звернення: 05.03.2026).
25. Костякова А., Копоть К. Корпоративне управління та сталий розвиток:

теоретико-методологічні засади. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Т. 11. С. 114–125.

26. Костякова А. Перспективи та вплив впровадження звітності ESG на облік і звітність в Україні в контексті євроінтеграції. *International scientific-practical conference “Current issues of economics, accounting, finance, and law: theory and practice”*: conference proceedings. Aarhus, Denmark, 2025. С. 32–34.

27. Кузьмін О. Є., Гавкалюк Н. М. Корпоративне управління в контексті сталого розвитку: теоретичні засади та практичні імплементації. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 18–22.

28. Лагодієнко О. В. Питання інтеграції ESG концепції у маркетингову діяльність підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Т. 83. С. 65–69. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.83-11> (дата звернення: 04.03.2026).

29. Лагодієнко О. Застосування ESG-принципів у роботі підприємств: перспективи реалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 77. С. 39–44. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.77-6> (дата звернення: 06.03.2026).

30. Лівашко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. С. 158–164. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26) (дата звернення: 05.03.2026).

31. Михайло С. С. Вплив цифрової екосистеми та ESG-парадигми на пересмислення конкурентних практик у житловому будівництві. *Академічні візії*. 2022. № 13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15812632> (дата звернення: 04.03.2026).

32. Нотевський Є., Востряков О. Роль ESG-концепції у досягненні цілей сталого розвитку економіки. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: 36. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції*. 2022. С. 159–161. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/584fe7b4-ad97-4c1a-91de-4aa90bfc8933/content> (дата звернення: 05.03.2026).

33. Обсяг ринку digital-реклами за перше півріччя 2025 року – дослідження

IAB Україна в партнерстві з Inweb. URL: <https://cases.media/article/obsyag-rinku-digital-reklami-za-pershepivrichchya-2025-roku-doslidzhennya-iab-ukrayina-v-partnerstvi-z-inweb> (дата звернення: 05.03.2026).

34. Оновлені прогнози розвитку рекламно-комунікаційного ринку України 2025. *Всеукраїнська рекламна коаліція*. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2025/updated-forecasts-2025/> (дата звернення: 05.03.2026).

35. Орлов І. В. Якість інтегрованої звітності та її характеристики. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. Т. 103, № 1. С. 105–110. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-105-110](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-105-110) (дата звернення: 06.03.2026).

36. Проблеми бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. № 40. С. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 06.03.2026).

37. Пшенична М. Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у військовому періоді. *Науковий збірник "InterConf+"*. 2023. № 29 (139). С. 7–16. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.001> (дата звернення: 05.03.2026).

38. Свічкарь Н. М., Кобець Є. М. Впровадження інтегрованої звітності як нової моделі управління бізнесом. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-578> (дата звернення: 04.03.2026).

39. Сейсебаєва Н. Г., Кулик І. В. Україна на шляху до ЄС: нефінансова звітність бізнесу від NFRD до CSRD. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. № 2 (49). С. 71–78.

40. Серпенінова Ю. Історичний генезис інтегрованої звітності. *Вісник економіки*. 2022. № 1. С. 130–142. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.130> (дата звернення: 11.03.2026).

41. Ситник Г. І., Юрченко В. С. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті сталого

розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 118–124.

42. Скиба Г. І., Владика Ю. П., Бержані І. А. Перспективи розвитку інтегрованої звітності та її роль у майбутньому сталого розвитку. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-109> (дата звернення: 05.03.2026).

43. Тарасова К., Сало Я., Новак Г. PR-інструменти в системі управління брендом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2698> (дата звернення: 05.03.2026).

44. Татарченко А. Еволюція концепції корпоративного розвитку. *ГРААЛЬ НАУКИ : міжнар. наук. журнал*. 2026. № 61. С. 36–50.

45. Чернишова Т. В. Актуальні питання розвитку маркетингу в системі сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. Т. 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-22> (дата звернення: 05.03.2026).

46. Шевчук Н. Етапи становлення інтегрованої звітності. *Облік і фінанси*. 2019. № 3(85). С. 62–70. URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-3\(85\)-62-70](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-3(85)-62-70).

47. Шевчук С., Гаврашенко К. Інтегрована звітність як інструмент прозорості для сталого розвитку підприємства. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2025. Т. 3, № 1. С. 47–54. URL: [https://doi.org/10.60022/sis.3.\(01\).512](https://doi.org/10.60022/sis.3.(01).512) (дата звернення: 06.03.2026).

48. Шептуха О. Тренди та стратегії цифрового PR. *Міжнародна науково-практична інтернетконференція «Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час»*. м. Харків, 1. С. 176. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/6839/6/1/3625-176-178.pdf> (дата звернення: 05.03.2026).

49. Юрчишена Л. В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <https://doi.org/https://doi.org/> (дата звернення: 06.03.2026).

50. Яцишина К., Яцишин Т. Оцінка готовності підприємств України до врахування ESG-факторів при плануванні бізнес-стратегій. *Herald of*

- Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 332, № 4. С. 9–13.
URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-1> (дата звернення: 04.03.2026).
51. Bradley L. Challenges and opportunities in ESG reporting and assurance.
URL: <https://kpmg.com/xx/en/blogs/home/posts/2022/12/challenges-and-opportunities-in-esg-reporting-and-assurance.html> (date of access: 06.03.2026).
52. Commission E. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). *Official Journal of the EU*. 2022. URL: https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en (date of access: 06.03.2026).
53. Commission E. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).
URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (date of access: 05.03.2026).
54. Council I. I. R. The International Integrated Reporting Framework.
URL: <https://integratedreportingsa.org/ircsa/wp-content/uploads/2021/01/International-IR-Framework-2021-with-changes-highlighted.pdf> (date of access: 05.03.2026).
55. Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
56. EFRAG. European Sustainability Reporting Standards (ESRS).
URL: <https://www.efrag.org> (date of access: 05.03.2026).
57. LG Electronics. Sustainability Report 2024–2025. URL: https://www.lg.com/content/dam/lge/global/sustainability/pdf/2024-2025_LGE_Sustainability_Report_English.pdf (date of access: 01.05.2026).
58. ESG та корпоративна нефінансова звітність.
URL: <https://cern.com.ua/uslugi/other-services/uslugi-other-services-esg/> (дата звернення: 05.03.2026).
59. EY. Global Reporting and Transparency Survey 2024. London : Ernst \& Young, 2024. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en->

[uk/about-us/documents/ey-uk-2024-transparency-report.pdf](https://www.ey.com/en-uk/about-us/documents/ey-uk-2024-transparency-report.pdf) (date of access: 05.03.2026).

60. Foundation I. IFRS S1 and S2 Sustainability Disclosure Standards. URL: <https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2023/general-sustainability-related-disclosures/> (date of access: 06.03.2026).

61. GRI. Sustainability Disclosure Database. 2024.

62. Illiashenko A., Puhach O., Barlit O. From Compliance to Competitiveness: The Role of Green Marketing and ESG in B2B Relations. *Economic Sustainability and Business Practices*. 2025. Vol. 2, no. 3. P. 35–43. URL: <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.3-04> (date of access: 04.03.2026).

63. Initiative G. R. GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org> (date of access: 04.03.2026).

64. Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance / A. De Souza Barbosa et al. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10, no. 1. P. 410. URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0> (date of access: 04.03.2026).

65. International P. M. Integrated Report 2024. URL: <https://www.pmi.com/content/dam/pmicom/global/docs/pmi-sustainability/pmi-integrated-report-2024.pdf> (date of access: 01.05.2026).

66. International K. The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/lu/pdf/the-time-has-come.pdf> (date of access: 06.03.2026).

67. Lebedenko S. O. User-generated content. Structural model of trust formation. *Економічний вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут”*. 2022. No. 23. P. 154.

68. Limited H. U. Business Responsibility and Sustainability Report 2024–2025. URL: <https://www.hul.co.in/files/hul-business-responsibility-sustainability-report-fy-2024-25.pdf> (date of access: 01.05.2026).

69. Lisun Y. Digital marketing and branding of higher education in Ukraine and European countries. *Economics and Business Management*. 2023. Vol. 14, no. 3.

P. 84–101.

70. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, no. 1/2. P. 62–77.

71. Radzi S., Hamid N., Ismail R. An Overview of Environmental, Social and Governance (ESG) and Company Performance. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS*. 2023. P. 1111–1122. URL: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2023.11.90> (date of access: 05.03.2026).

72. Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR) / N. Fallah Shayan et al. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 3. P. 1222. URL: <https://doi.org/10.3390/su14031222> (date of access: 06.03.2026).

73. Ukraine G. C. N. Звіт про діяльність та ініціативи у сфері сталого бізнесу. 2025. URL: <https://globalcompact.org.ua/projects/cop/> (дата звернення: 06.03.2026).

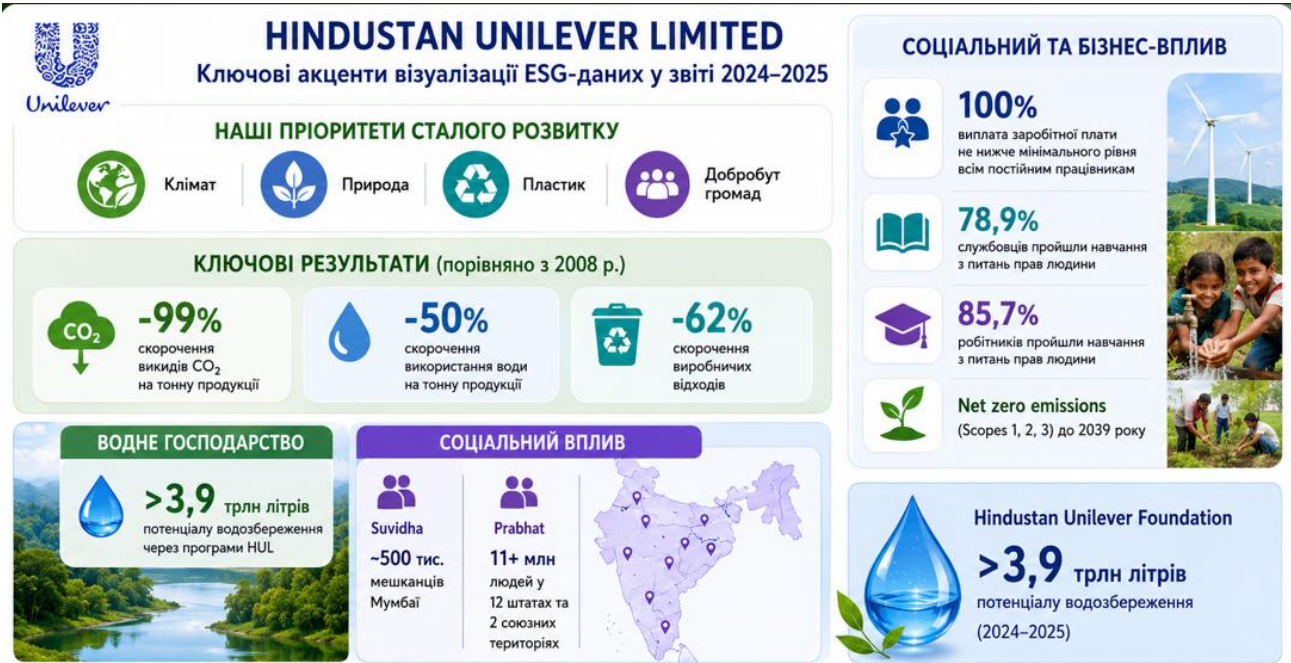
74. Ukraine U. Business and Human Rights Report 2022. Київ, 2022. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-06/UNDP-UA-BHRReport-ENG_0.pdf (date of access: 04.03.2026).

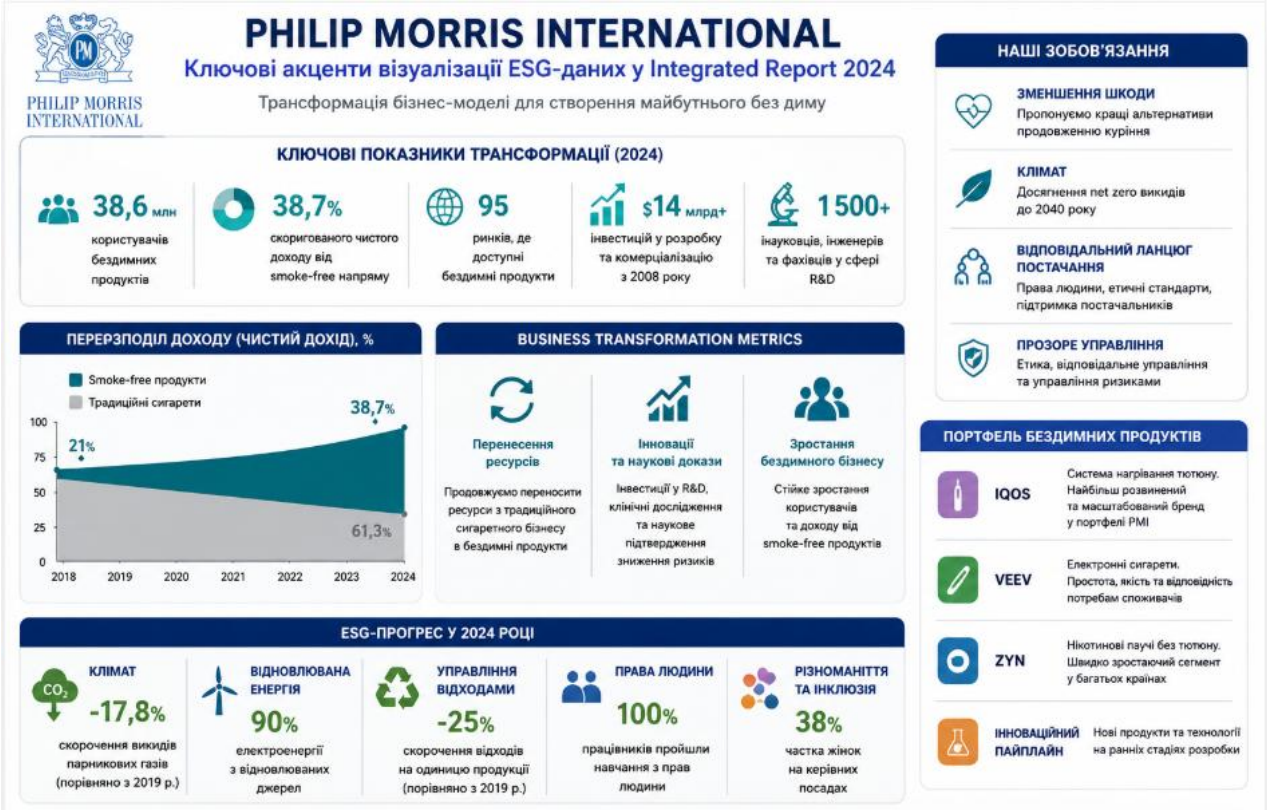
75. Utz S. Corporate scandals and the reliability of ESG assessments: evidence from an international sample. *Review of Managerial Science*. 2019. Vol. 13. P. 483–511. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0256-x> (date of access: 05.03.2026).

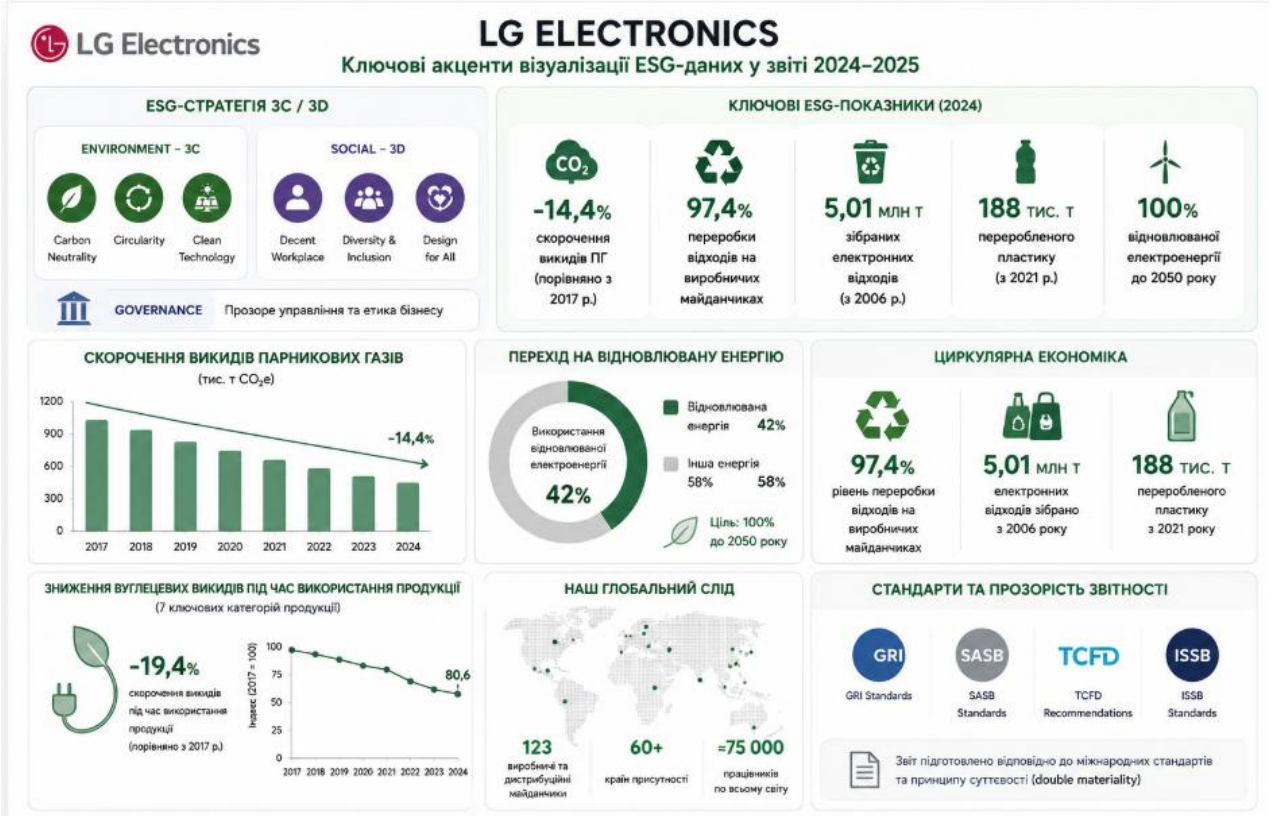
76. XBRL-технології (eXtensible Business Reporting Language). URL: <https://www.nssmc.gov.ua/finzvitrnist-u-formati-xbrl-u-2025-rotsi-podano-vzhe-ponad-24-6-tys-paketiv/> (дата звернення: 04.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А







ЗГОДА здобувача(чки) освіти Державного університету економіки і технологій
про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Білан Марина Георгіївна**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота **«Комунікації сталого розвитку як інструмент формування репутації глобальних брендів»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав(ла) і не одержував(ла) недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений(а). Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований(на), що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений(на) з умовами такого розміщення.

Дата **08.06.2026**

Підпис **М. БІЛАН**