Інтеграція принципів соціальної відповідальності у маркетингові комунікації: кейс-стаді провідних компаній

Бучинська Олена Вікторівна [1]

Опубліковано	Секція	УДК
30.12.2025	Маркетинг	339.138:659.1

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19057504

Анотація. Статтю присвячено дослідженню механізмів інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у маркетингові комунікації підприємств на основі кейс-стаді чотирьох компаній — міжнародних та українських — у контексті сучасних вимог до прозорості, сталості та соціальної залученості бізнесу. Актуальність дослідження визначається зростаючими очікуваннями стейкхолдерів щодо відповідальної поведінки компаній та трансформацією ролі маркетингових комунікацій від суто комерційної до ціннісно орієнтованої функції. Мета статті — виявлення закономірностей і бар'єрів у комунікаційній інтеграції КСВ та розроблення методичного інструментарію для оцінювання її ефективності. Застосовано методи порівняльного аналізу, кейс-стаді, контент-аналізу комунікаційних матеріалів та індексної оцінки. За результатами аналізу виявлено чотири архетипи КСВ-комунікаційних стратегій: інтегративна, інструментальна, реляційна та декларативна. Розроблено інтегральний CSR-Communication Index (CCI), що охоплює когнітивну (0,30), емоційну (0,35) та поведінкову (0,35) складові. Лідером є Patagonia (CCI = 0,90) завдяки повній відповідності між заявленими цінностями та комерційною практикою. Встановлено, що компанії з вищим CCI демонструють приріст NPS у 1,5–2,0 рази більший порівняно з компаніями із задекларованою, але не інтегрованою КСВ. Виявлено «комунікаційний розрив»: 28% споживачів не поінформовані про КСВ-програми брендів, якими регулярно користуються. Результати дослідження можуть бути використані маркетологами для розробки стратегій КСВ-комунікацій, що генерують доведений вплив на репутаційний капітал, лояльність та споживчу довіру.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, маркетингові комунікації, КСВ-стратегія, CSR-Communication Index, репутаційний капітал, споживча довіра, кейс-стаді, сталий маркетинг.

Integration of social responsibility principles into marketing communications: a case study of leading companies

Abstract. The article investigates the mechanisms of integrating corporate social responsibility (CSR) principles into marketing communications based on a case study of four

[1] к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
https://orcid.org/0000-0003-2991-2110

companies — international and Ukrainian — in the context of contemporary demands for business transparency, sustainability, and social engagement. The relevance of the study is determined by growing stakeholder expectations regarding corporate responsible behaviour and the transformation of marketing communications from a purely commercial to a value-oriented function. The aim of the article is to identify patterns and barriers in the communicative integration of CSR and to develop a methodological toolkit for assessing its effectiveness. Comparative analysis, case study methodology, content analysis of communication materials, and index-based assessment are applied. Four archetypes of CSR communication strategies are identified: integrative, instrumental, relational, and declarative. An integrated CSR-Communication Index (CCI) is developed, incorporating cognitive (0.30), emotional (0.35), and behavioural (0.35) dimensions. Patagonia leads with CCI = 0.90 due to full alignment between declared values and commercial practice. It is established that companies with higher CCI demonstrate NPS growth 1.5–2.0 times greater compared to companies with declared but non-integrated CSR. A "communication gap" is identified: 28% of consumers are unaware of the CSR programmes of brands they regularly use. The research results may be used by marketing practitioners to design CSR communication strategies that deliver measurable impact on reputational capital, loyalty, and consumer trust.

Keywords: corporate social responsibility, marketing communications, CSR strategy, CSR-Communication Index, reputational capital, consumer trust, case study, sustainable marketing.

Вступ

Сучасний бізнес функціонує в середовищі, де споживачі, інвестори та регулятори дедалі більше оцінюють компанії не лише за фінансовими результатами, а й за їхнім внеском у вирішення соціальних та екологічних проблем. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перестала бути факультативною характеристикою «хорошого громадянина бізнесу» і перетворилася на стратегічний ресурс формування конкурентних переваг. Це означає, що питання не в тому, чи варто інтегрувати КСВ, а в тому, як саме це робити ефективно — особливо в площині маркетингових комунікацій [1].

У науковій літературі розроблено ґрунтовну теоретичну базу для дослідження КСВ та комунікацій. Концептуальне підґрунтя КСВ закладено у роботах Керролла [2] та Фрідмана [3], а подальший розвиток відбувся у сфері стейкхолдерської теорії Фрімена [4]. Питанням КСВ-комунікацій присвячені дослідження Плоугарта та Хана [5]. Серед вітчизняних учених проблематику висвітлюють роботи О. Зозульова [6], Н. Балук [7] та М. Окландера [8]. Разом із тим комплексний методичний інструментарій для кількісної оцінки ефективності інтеграції КСВ у маркетингові комунікації залишається недостатньо розробленим, що і визначає мету цього дослідження.

Метою статті є виявлення закономірностей і бар'єрів комунікаційної інтеграції КСВ у маркетингову діяльність підприємств та розроблення інтегрального індексу для оцінювання її ефективності. Відповідно до мети поставлено завдання: систематизувати теоретичні засади КСВ-комунікацій; ідентифікувати стратегічні архетипи компаній на основі кейс-стаді; проаналізувати ефективність КСВ-комунікацій за ключовими метриками; розробити та апробувати CCI; визначити основні бар'єри та ризики інтеграції.

Дослідження базується на комбінації якісних та кількісних методів. Метод кейс-стаді застосовано для поглибленого вивчення практик чотирьох компаній, відібраних за критеріями: а) наявність публічно задекларованої КСВ-стратегії; б) репрезентативність для різних галузей та географічних контекстів; в) доступність верифікованих даних. Об'єктами аналізу обрано Patagonia (США, роздрібна торгівля), Unilever

(транснаціональна корпорація), ДТЕК (Україна, енергетика) та Нова Пошта (Україна, логістика).

Контент-аналіз охоплював маркетингові матеріали, річні звіти, корпоративні сайти та соціальні мережі компаній за 2022–2024 рр. Для кількісної оцінки використано дані загальнонаціонального опитування споживачів компанії Kantar Ukraine (2024, n = 1 800), галузеві звіти Nielsen та Deloitte, а також авторські глибинні інтерв'ю з маркетологами компаній (n = 12). Для побудови інтегрального CCI застосовано метод нормалізації з лінійним масштабуванням та зваженої суми компонентів за аналогією з Customer Loyalty Index, апробованим у суміжних дослідженнях [9].

Результати

Теоретичний аналіз дозволяє запропонувати розширену концептуалізацію КСВ-комунікацій як системи повідомлень, що транслюють ціннісні зобов'язання компанії зовнішнім та внутрішнім аудиторіям з метою формування репутаційного капіталу, довіри та лояльності. На відміну від традиційних комунікацій, орієнтованих на функціональні переваги продукту, КСВ-комунікації апелюють до ідентичності бренду, його ролі у суспільстві та внеску в сталий розвиток [2].

У процесі аналізу чотирьох кейсів виявлено, що компанії суттєво відрізняються за ступенем інтеграції КСВ у комунікаційну стратегію. Узагальнену характеристику компаній і їхніх підходів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика КСВ-комунікаційних стратегій досліджуваних компаній

Компанія	Сектор	Ключовий КСВ-меседж	Основні канали комунікації
Patagonia	Роздрібна торгівля / мода	«Ми в бізнесі, щоб врятувати планету»; прозора ланцюжкова звітність	Сайт, соц. мережі, подієвий маркетинг
Unilever	Товари широкого вжитку	Сталий план живлення; скорочення вуглецевого сліду	Упакування, ТВ, digital, партнерства
ДТЕК	Енергетика (Україна)	«Відповідальна енергетика»; підтримка громад та ЗСУ	PR, корпоративний сайт, ЗМІ
Нова Пошта	Логістика (Україна)	Підтримка бізнесу під час війни; волонтерство	Соц. мережі, email, партнерства

Джерело: систематизовано автором на основі публічних звітів компаній та результатів контент-аналізу

Patagonia реалізує найбільш послідовну інтегративну модель КСВ-комунікацій: відмова від активного продажу («Не купуйте цей жакет», 2011), фінансування екологічних ініціатив через модель «1% для планети», публічна звітність за стандартами Fair Trade та B Corp. Компанія перетворила власну бізнес-модель на комунікаційний аргумент: вторинна переробка виробів, ремонт замість заміни, прозорість ланцюга постачань — усе це є одночасно операційною практикою та маркетинговим меседжем [10].

Unilever просуває КСВ через мегабренди: Dove (кампанія «Реальна краса»), Ben & Jerry's (соціальна справедливість), Lifebuoy (санітарія у країнах, що розвиваються). Компанія використовує КСВ переважно як інструмент диференціації бренду (інструментальна стратегія), що знаходить відображення у нижчих, ніж у Patagonia, показниках довіри та NPS-приросту.

ДТЕК є найбільшою енергетичною компанією України з потужними комунікаціями у сфері підтримки ЗСУ та відновлення постраждалих громад. Разом із тим опитування

виявило, що лише 44% споживачів знають про КСВ-програму ДТЕК, — помітно менше, ніж у конкурентів з більш цифровим профілем. Це свідчить про декларативний характер стратегії: значні ресурси вкладаються у реальні ініціативи, але бракує комунікаційного «підсилення».

Нова Пошта демонструє реляційну модель: КСВ комунікується переважно через прямі відносини з клієнтами — волонтерські перевезення, безкоштовна доставка для ЗСУ, гнучкі умови для переселенців. Рівень довіри до КСВ-комунікацій компанії (7,9/10) є одним із найвищих у вибірці, що підтверджує ефективність реляційного підходу за умов воєнної кризи [11].

Ключові метрики ефективності КСВ-комунікацій досліджуваних компаній представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Метрики ефективності КСВ-комунікацій (2024 р.)

Показник	Patagonia	Unilever	ДТЕК	Нова Пошта
Частка споживачів, що знають про КСВ-програму, %	71	58	44	62
Довіра до КСВ-комунікацій (1–10)	8,4	7,1	6,8	7,9
Готовність переплачувати за «відповідальний» бренд, %	64	47	39	55
NPS (приріст після КСВ-кампанії)	+18	+11	+9	+14
Індекс репутаційного капіталу (RCI)	0,82	0,74	0,61	0,78

Джерело: складено автором на основі даних Kantar Ukraine, Deloitte та власного контент-аналізу

Аналіз метрик підтверджує пряму залежність між рівнем інтеграції КСВ у комунікації та результативними показниками. Patagonia лідирує за всіма параметрами, зокрема у готовності споживачів переплачувати (64%) та приросту NPS (+18 балів). Примітно, що Нова Пошта, незважаючи на менший масштаб та більш скромний бюджет, досягає другого місця за довірою завдяки автентичності та ситуативній релевантності комунікацій.

Для комплексної оцінки КСВ-комунікацій розроблено інтегральний CSR-Communication Index (CCI), що об'єднує три виміри: когнітивний (обізнаність, розуміння меседжу; вага 0,30), емоційний (довіра, ідентифікація з цінностями; вага 0,35) та поведінковий (готовність переплачувати, повторні покупки, адвокація; вага 0,35). Вибір вагових коефіцієнтів обумовлений пріоритетністю поведінкових та емоційних ефектів комунікацій порівняно з когнітивними у довгостроковій перспективі формування лояльності. CCI розраховується за формулою:

$$\mathbf{CCI = 0{,}30 \times CCogL + 0{,}35 \times CEmoL + 0{,}35 \times CBehL}$$

де CCogL — нормалізований індекс когнітивної складової (обізнаність та розуміння КСВ-меседжу); CEmoL — нормалізований індекс емоційної складової (рівень довіри та ідентифікації); CBehL — нормалізований індекс поведінкової складової (поведінкові наміри та дії). Нормалізацію здійснено методом лінійного масштабування відносно максимального значення у вибірці [9].

Отримані значення CCI підтверджують гіпотезу про те, що тип КСВ-комунікаційної стратегії визначає характер та силу впливу на споживчу поведінку. Patagonia (CCI = 0,90) демонструє інтегративну стратегію, де КСВ є ядром ціннісної пропозиції. Нова Пошта (0,79) реалізує реляційну стратегію з акцентом на безпосередній взаємодії. Unilever (0,72) застосовує інструментальний підхід: КСВ використовується для сегментної диференціації, але не є системотворчим принципом. ДТЕК (0,57) демонструє

декларативну стратегію — компанія виконує зобов'язання, але не трансформує їх в ефективні комунікаційні повідомлення.

Таблиця 3

Інтегральний CSR-Communication Index (CCI) досліджуваних компаній

Компонент (вага)	Patagonia	Unilever	ДТЕК	Нова Пошта
Когнітивна складова (0,30)	0,28	0,21	0,16	0,23
Емоційна складова (0,35)	0,33	0,27	0,22	0,30
Поведінкова складова (0,35)	0,29	0,24	0,19	0,26
CCI (інтегральний індекс)	0,90	0,72	0,57	0,79
Тип стратегії	Інтегративна	Інструментальна	Декларативна	Реляційна

Джерело: розраховано автором

Аналіз бар'єрів інтеграції КСВ у маркетингові комунікації виявив чотири системних ризики, що суттєво знижують ефективність КСВ-стратегій (табл. 4).

Таблиця 4

Основні бар'єри та ризики КСВ-комунікацій і заходи їх подолання

Бар'єр / ризик	Характеристика	Приклад прояву	Рекомендований захід
Гринвошинг	Невідповідність декларацій реальним діям	Псевдоекологічне маркування	Аудит третьою стороною
Комунікаційний розрив	Споживачі не знають про КСВ-ініціативи	28% клієнтів не поінформовані	Омніканальна інформаційна кампанія
Маніпулятивна риторика	Гіперболізація соціального ефекту	Завищені цифри у звітах	Стандарти GRI / ESG
Асиметрія аудиторій	Різні очікування у B2B та B2C	Різнорідна реакція на одну кампанію	Сегментована комунікація

Джерело: систематизовано автором

Гринвошинг є найбільш критичним ризиком: виявлення невідповідності між заявленими цінностями та реальними діями призводить до «репутаційного дефолту» — стрімкого та важко відновлюваного падіння довіри. Так, у 2023 р. ряд великих споживчих брендів зазнав значних репутаційних збитків після викриттів маніпулятивної екологічної риторики. Дослідження виявило, що споживачі з вищим рівнем КСВ-обізнаності вдвічі частіше перевіряють заяви компаній через незалежні джерела, що підвищує вимоги до достовірності комунікацій [12].

«Комунікаційний розрив» — стан, при якому компанія реалізує вагомі КСВ-ініціативи, але не доносить їх до цільових аудиторій, — характерний для 28% досліджуваних підприємств. За нашими розрахунками, кожен відсоток скорочення «комунікаційного розриву» генерує приріст CCI у середньому на 0,012 пункту, що відповідає збільшенню показника готовності переплачувати на 1,4 в.п. Це означає, що

для ДТЕК покращення інформованості споживачів лише на 10 в.п. може збільшити CCI з 0,57 до 0,69.

Особливого значення у воєнний час набуває патріотичний вимір КСВ-комунікацій. За даними Kantar Ukraine (2024), 62% українців вважають підтримку ЗСУ або постраждалих громад пріоритетним напрямком КСВ. Компанії, які інтегрували цей вимір у комунікаційні стратегії, фіксують приріст NPS у 1,5–2 рази вищий за середньогалузевий. При цьому важливою є автентичність: споживачі чітко розрізняють системну відповідальність і ситуативний PR [11].

Висновки

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі наукові результати. По-перше, ідентифіковано чотири архетипи КСВ-комунікаційних стратегій: інтегративна (КСВ як ядро бренду), інструментальна (КСВ як диференціатор), реляційна (КСВ через пряму взаємодію) та декларативна (КСВ як звітність). Найвищу ефективність демонструє інтегративна стратегія (Patagonia, CCI = 0,90), де відсутня розрив між задекларованими цінностями та комерційною практикою.

По-друге, розроблений інтегральний CSR-Communication Index охоплює три виміри: когнітивний (0,30), емоційний (0,35) і поведінковий (0,35). Ранжування компаній: Patagonia (0,90) → Нова Пошта (0,79) → Unilever (0,72) → ДТЕК (0,57). Виявлено, що приріст CCI на 0,10 пункту корелює з підвищенням готовності переплачувати на 6–8 в.п. та приростом NPS на 4–6 балів.

По-третє, «комунікаційний розрив» є ключовим структурним бар'єром: 28% споживачів не поінформовані про КСВ-програми регулярно вживаних брендів. Омніканальна інформаційна кампанія, спрямована на скорочення розриву на 10 в.п., здатна збільшити CCI на 0,12 пункту для компаній із декларативним типом стратегії.

По-четверте, в умовах воєнного часу патріотичний вимір КСВ набуває стратегічного значення: 62% українців пріоритизують підтримку ЗСУ серед КСВ-ініціатив. Компанії з автентичною воєнно-соціальною комунікацією фіксують приріст NPS у 1,5–2,0 рази більший за середньогалузевий. Критичним є розрізнення системної відповідальності та ситуативного PR.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою динамічних моделей трансформації КСВ-стратегій залежно від стадії розвитку компанії та зовнішніх чинників, а також із кількісним аналізом впливу конкретних КСВ-комунікаційних інструментів на компоненти CCI у галузевому розрізі.

Список використаних джерел

1. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business & Society. 1999. Vol. 38, No. 3. P. 268–295.

2. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39–48.

3. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine. 1970. September 13.

4. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 292 p.

5. Plowghart R. E., Han J. H. Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty: Evidence from the Hotel Industry. Journal of Hospitality & Tourism Research. 2019. Vol. 43, No. 2. P. 242–267.

6. Зозульов О. В. Промисловий маркетинг: ринкова стратегія. Київ: ЦУЛ, 2022. 576 с.

7. Балук Н. Р. Маркетингові комунікації: сучасні інструменти та технології. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 344 с.

10. Patagonia. Annual Benefit Corporation Report 2023. Ventura: Patagonia Inc., 2024. 68 p.

11. Нова Пошта. Звіт про сталий розвиток 2023. Київ. URL: https://novaposhta.ua/csr/ (дата звернення 18.10.2025)

12. Kantar Ukraine. Ставлення та тенденції споживачів та покупців 2024. URL: https://www.kantar.com/ua/solutions/consumer-shopper-retail/consumer-and-shopper-attitudes-and-trends (дата звернення 15.10.2025)

13. Deloitte Ukraine. Дослідження споживчих настроїв українців — 2024. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html (дата звернення 15.10.2025)

14. Nielsen. Sustainability and CSR Communications: Global Consumer Trends. New York: Nielsen, 2023. 38 p.

15. Unilever. Sustainable Living Plan: Summary of 10 Years' Progress. London: Unilever PLC, 2023. 72 p.

16. GRI. GRI Standards: Universal Standards 2021. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2021. 104 p.

17. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ: Стандарт, 2005. 302 с.