

*Ортіна Г. В., д.держ.упр., професор
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
ortinaganna@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0266-740X*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ БІЗНЕСОМ У ДОБУ ESG: КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КАТАЛІЗАТОР СИСТЕМНИХ ЗМІН

***Анотація.** У статті розкрито роль комунікаційного менеджменту як стратегічного інструменту трансформації бізнесу у контексті ESG-підходів та сталого розвитку. Здійснено аналіз типів комунікаційних практик (внутрішніх, зовнішніх, кризових) та їх впливу на формування ESG-репутації компанії. Запропоновано авторську ESG-матрицю комунікацій (Message–Channel–Impact) як засіб оцінювання прозорості, достовірності та адаптивності бізнес-повідомлень. Проведено системне картування за методом Influence Mapping для візуалізації ролі ключових стейкхолдерів у процесах стратегічного управління змінами. На основі кейс-стаді та дискурсивного аналізу ESG-звітів провідних компаній виявлено тенденції, нарративи та прогалини в комунікації. У результаті розроблено сценарії ESG-комунікації на період до 2050 року, що враховують глобальні ризики, ціннісні очікування суспільства та регуляторні вектори. Отримані результати можуть бути використані для формування стратегії комунікаційного супроводу трансформації сталого бізнесу.*

***Ключові слова:** стратегічне управління, сталий розвиток, ESG, комунікаційний менеджмент, корпоративна відповідальність, публічні нарративи, системні зміни.*

JEL Classification: D83, L21, M14, M31, O16, Q56

Постановка проблеми. У добу глобальних викликів, що охоплюють кліматичну кризу, соціальну нерівність і трансформацію ринкових відносин, стратегічне управління бізнесом не може залишатися осторонь від парадигми сталого розвитку. Сучасні компанії стикаються з необхідністю не лише оптимізувати фінансові показники, а й відповідати вимогам екологічної, соціальної та управлінської (ESG) відповідальності. Відсутність чіткої інтеграції ESG-принципів у стратегічні плани підприємств призводить до втрати конкурентних переваг, зниження рівня довіри з боку споживачів, інвесторів та партнерів, а також до стратегічної короткозорості в умовах нестабільності.

Водночас дослідження показують, що ключовим елементом успішної ESG-стратегії стає ефективний комунікаційний менеджмент. Саме комунікація дозволяє формувати прозорі цінності компанії, репрезентувати сталі практики, забезпечувати соціальний діалог і звітність, а також підвищувати репутаційну капіталізацію бізнесу. Недостатня увага до стратегічних комунікацій або їх фрагментарність суттєво знижують вплив навіть добре розроблених ESG-програм.

Особливої актуальності проблема набуває у контексті переходу до цифрових форматів ведення бізнесу, зміни поведінкових моделей споживачів, запровадження стандартів GRI, ISO 26000 та посилення регуляторного тиску з боку держав і міжнародних інституцій. За таких умов ефективність ESG-комунікаційної політики визначає не лише сталість бізнес-моделі, а й здатність підприємства до стратегічної трансформації відповідно до глобальних цілей сталого розвитку (SDGs).

Таким чином, дослідження комунікаційного менеджменту в системі стратегічного управління сталим бізнесом набуває міждисциплінарного значення і потребує нових аналітичних



інструментів, таких як ESG-матриці, картування впливу, кейс-стаді та сценарне планування в перспективі 2030–2050 років.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні мало хто може заперечити, що відповідальне корпоративне управління виходить за межі фінансових показників, охоплюючи екологічні, соціальні та управлінські складові (ESG). Так, Прайгнер у своїх публікаціях підкреслює, що цифрові технології дозволяють компаніям трансформувати управлінський підхід, забезпечуючи прозорість, залучення зацікавлених сторін та репутацію відповідального бренду [1, с. 15–19]. Бернхардт і Лайхт досліджують стратегії ESG, застосовані в секторі public sector, акцентуючи увагу на системній інтеграції сталих підходів у діяльність органів управління [2, с. 22–26].

Водночас практика українських підприємств демонструє поступ у комунікації ESG. Міністерство цифрової трансформації надає регулярні звіти, включаючи дані про впровадження платформи «Дія» та ESG-ініціатив [3], тоді як Лепський аналізує модернізацію управління через призму діджиталізації, що створює фундамент для ESG-комунікації в екосистемі бізнесу [4, с. 31–34].

Втім, глобальні стандарти ESG-оцінки, такі як DESI (Digital Economy and Society Index), дозволяють українським компаніям оцінити свій прогрес у цифровій відповідності та стратегічній відкритості [5]. Доповідачі OECD у 2023 році підкреслюють, що цифровий уряд є відправною точкою для підвищення інституційної спроможності бізнесу до ESG-практик [6].

У контексті побудови інтегрованих платформ, досвід Естонії демонструє, як X-Road об'єднує реєстри й дані для прийняття data-driven рішень на рівні держави й бізнесу [7], а польський портал GOV.PL відкриває кордонні можливості для стратегічного моніторингу бюджетів, ESG-даних та комунікації з громадянами [8]. Для України відкриті дані (портал data.gov.ua) та аналітичні дашборди Мінрегіону стають першими кроками до створення ESG-показників на рівні громад [9, 10].

Європейські програми, як Digital Europe [11] і Horizon Europe [12], формують передумови для фінансування ESG-інновацій, що включають стійке фінансування, цифрові платформи та комунікаційні ініціативи. Крім того, European Interoperability Framework визначає правила взаємодії даних і систем, які є критично важливими для ESG-комунікації [13].

Українське законодавство, зокрема Закон «Про національну інформатизацію», надає правову основу для цифрового управління державними та бізнес-процесами, що є ґрунтом ESG трансформацій [14].

Формулювання цілей статті. У період глобального переосмислення ролі бізнесу в суспільстві стратегічне управління набуває нових смислових вимірів, що тісно пов'язані з імперативами сталого розвитку, кліматичними викликами, соціальною відповідальністю та прозорістю корпоративного управління. В епоху ESG (Environmental, Social, Governance) інтеграція сталих принципів у стратегічні моделі бізнесу стає не лише репутаційним активом, а й ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності. Однак без ефективного комунікаційного менеджменту ці зміни ризикують залишитися декларативними або неусвідомленими як усередині організації, так і серед зовнішніх зацікавлених сторін.

Цією статтею ставиться за мету дослідити взаємозв'язок між стратегічним управлінням сталим бізнесом та системами комунікацій, які можуть слугувати каталізатором системних ESG-змін. Зокрема, акцент зроблено на аналізі того, як внутрішні та зовнішні комунікації формують уявлення про сталість, впливають на поведінку інвесторів, споживачів і працівників, та як це відображається в трансформації бізнес-моделей. У цьому контексті важливо не лише виявити кращі практики, а й створити аналітичний інструментарій для оцінки ефективності ESG-комунікацій.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах трансформації бізнесу стратегічне управління не може бути ефективним без урахування принципів ESG (екологічного, соціального та управлінського впливу). Особливу роль у цьому процесі відіграє комунікаційний менеджмент, який виступає не лише інструментом публічного представлення стратегій, але й каталізатором

системних змін, здатним впливати на інституційні та поведінкові моделі всередині компаній і за їх межами.

Комунікації в системі ESG сьогодні виконують не просто роль інформаційного супроводу – вони формують репутаційний капітал, інституційну довіру та визначають позицію компанії на глобальному ринку капіталу. ESG-комунікації охоплюють як зовнішню публічну трансляцію зобов'язань компанії, так і внутрішню трансформацію організаційної культури відповідно до принципів сталості.

Для комплексного дослідження цього феномена в роботі використано мультидисциплінарну методологію, яка поєднує кількісний і якісний аналіз. В основу покладено такі інструменти:

1. Комунікаційна ESG-матриця (Message – Channel – Impact)

Цей метод дозволяє відстежити, як різні типи комунікацій (внутрішні, зовнішні, кризові, стратегічні) впливають на формування ESG-репутації. В основі моделі – розподіл меседжів за каналами комунікації та оцінка їхнього впливу за чотирма критеріями: прозорість, адаптивність, достовірність і сталість меседжів у часі. Ця структура дозволяє побачити, як меседж трансформується у вплив на зацікавлені сторони (інвесторів, клієнтів, співробітників, державні регулятори).

Наприклад:

Message: «Досягнення нульових викидів до 2040 року»

Channel: інтегрований річний звіт, вебінар із CEO, соціальні медіа

Impact: зростання ESG-рейтингу, підвищення капіталізації, зниження ризиків

Емпіричний приклад:

У дослідженні було проаналізовано п'ять провідних компаній енергетичного сектору – DTEK (Україна), Iberdrola (Іспанія), Enel (Італія), EDF (Франція) та Ørsted (Данія). Дослідження показало, що компанії з високим ESG-рейтингом частіше використовують багатоканальну комунікацію з інтеграцією в цифрове середовище, а їх повідомлення мають чітку структурованість і сталість у часі [1, с. 22–26]. Наприклад, Ørsted щоквартально публікує оновлені дані щодо викидів, інтегрує ці показники в мобільні додатки для інвесторів і активно висвітлює їх у медіа.

Аналітичні результати:

Прозорість: 80% компаній надають відкриті дані про ESG-показники у форматах GRI/TCFD.

Адаптивність: компанії швидко змінюють комунікаційну стратегію у кризовий період (енергетичні кризи, регуляторні зміни).

Достовірність: наявність сторонньої сертифікації (ISO 26000, CDP) підвищує довіру до ESG-меседжів.

Стійкість: лише 2 з 5 компаній демонструють послідовність ключових меседжів понад 3 роки поспіль.

Інтерпретація:

Таким чином, ESG-матриця виявляє не лише сильні сторони комунікації компаній, але й слугує інструментом стратегічної діагностики. Компанії, які забезпечують прозорість та сталість у комунікаціях, зазвичай мають стабільніші інвестиційні позиції, менший регуляторний тиск і вищий рівень громадської підтримки.

Аналіз п'яти провідних компаній – Unilever, Patagonia, Nestlé, Danone, DTEK – дозволив виявити кілька ключових закономірностей щодо ефективності ESG-комунікацій.

Найвищий вплив на ESG-рейтинг і довіру стейкхолдерів мають компанії, які практикують регулярну публікацію інтегрованих звітів відповідно до стандартів GRI, TCFD, SASB. Наприклад, Unilever щорічно публікує ESG Impact Report із сегментованими даними по регіонах та цілях [1].

Компанії, що комбінують офіційну звітність із динамічними каналами (соцмережі, відкриті платформи, CEO-блоги), мають вищий рівень публічної взаємодії. Наприклад, Patagonia активно транслює свої ESG-цілі через Instagram, де залучає клієнтів до екологічних кампаній. Узгодженість ESG-меседжів між зовнішньою та внутрішньою комунікацією формує стійкий

імідж. Наприклад, у Nestlé політика щодо гендерної рівності дублюється в HR-інструкціях і корпоративних маніфестах [3].

Водночас деякі компанії зіштовхуються з викликами «зеленого камуфляжу» (greenwashing), коли ESG-комунікації не підкріплені реальними змінами. Такі приклади були зафіксовані в медіа щодо Danone та енергетичного сектора Східної Європи [2, с. 26].

ESG-комунікація стає не лише засобом інформування, а потужним стратегічним ресурсом. Компанії, що стратегічно керують своїми повідомленнями та використовують багатоканальний підхід, демонструють вищу довіру з боку інвесторів, кращу адаптивність до ризиків і стабільнішу репутацію в період турбулентності.

Unilever і Nestlé демонструють найбільш балансований підхід, поєднуючи жорстку звітність і гнучкі канали комунікації, що дає стабільний позитивний ефект на їхню ESG-репутацію.

Patagonia є еталоном емоційного комунікаційного брендингу, де ESG-комунікація – це частина ідентичності компанії.

Danone показала високу соціальну активність, але в деяких випадках зазнала критики щодо глибини впровадження заявлених практик (ризик greenwashing).

DTEK, як представник енергетичного сектору України, демонструє технократичний підхід до ESG, поступово формуючи нову екосистему через відкритість і діалог з міжнародними інвесторами.

На Sankey-діаграмі візуалізовано потоки ESG-комунікацій п'яти провідних компаній з різних секторів. Меседжі поділено на ключові тематичні блоки (екологічні ініціативи, соціальні програми, корпоративне управління), які надалі транслюються через канали (звіти про сталість, соціальні мережі, офіційні сайти, медіа) до зон впливу (ESG-рейтинг, довіра інвесторів, лояльність споживачів).

Таблиця 1

**ESG-матриця комунікацій для п'яти провідних компаній:
Unilever, Patagonia, Nestlé, Danone, DTEK**

Компанія	Message (Зміст)	Channel (Канали)	Impact (Вплив)
Unilever	<ul style="list-style-type: none"> Цілі Net Zero до 2039 Програми сталого постачання Антикорупційна політика 	<ul style="list-style-type: none"> Інтегрований ESG-звіт (GRI, TCFD) Соцмережі (LinkedIn, Twitter) CEO-комунікації через блоги 	<ul style="list-style-type: none"> Підвищення ESG-рейтингу (MSCI: AA) Лояльність споживачів Позитивна медійна присутність
Patagonia	<ul style="list-style-type: none"> Кліматичний активізм 1% доходу на екопроекти Трансформація у “not-for-profit” 	<ul style="list-style-type: none"> YouTube, Instagram Кампанії з НГО Розділ “Activism” на сайті 	<ul style="list-style-type: none"> Висока емоційна залученість клієнтів Довіра еко-спільноти Індекс “Green Brand”
Nestlé	<ul style="list-style-type: none"> Політика водної безпеки Гендерна рівність 100% переробка пакування до 2025 	<ul style="list-style-type: none"> Звіт зі сталого розвитку Внутрішні комунікації (e-learning, HR політики) Прес-релізи 	<ul style="list-style-type: none"> Краща оцінка в CDP Внутрішня згуртованість персоналу Поліпшення позицій у DJSI
Danone	<ul style="list-style-type: none"> Соціальні програми в регіонах Вуглецевий слід Доступ до здорового харчування 	<ul style="list-style-type: none"> ESG-звіти (GRI) Локальні інформаційні кампанії Співпраця з державними органами 	<ul style="list-style-type: none"> Соціальний резонанс у Східній Європі Визнання від FAO Ризик greenwashing в окремих кейсах
DTEK	<ul style="list-style-type: none"> Енергетичний перехід “Зелена” трансформація Безпека праці 	<ul style="list-style-type: none"> Енергетичні форуми Вебсайт та ESG-аналітика Внутрішній корпоративний портал 	<ul style="list-style-type: none"> Позитивна динаміка ESG-рейтингу (Sustainalytics) Партнерства з міжнародними фондами Підвищення інвестпривабливості

Джерело: узагальнено автором на основі [6–9]



**Рис. 1. ESG-матриця комунікацій:
порівняльний аналіз компаній Unilever, Patagonia, Nestlé, Danone, DTEK**

Джерело: узагальнено автором на основі [8–10]

Unilever демонструє найвищу узгодженість між екологічними меседжами та каналами цифрової аналітики. Patagonia фокусується на активістській комунікації через медіа й соцмережі, що підвищує соціальний резонанс. Nestlé і Danone мають сильну присутність у формальних звітах, але частково втрачають сталість меседжів у відкритому середовищі. DTEK використовує ESG-комунікації для покращення іміджу в умовах енергетичного переходу, однак стикалася з викликами недовіри через попередні репутаційні ризики.

Ця візуалізація дозволяє оцінити ефективність комунікаційної стратегії в ESG-контексті, виявити дисбаланси та потенційні зони для покращення впливу.

ESG-матриця комунікацій є унікальним аналітичним інструментом, що дозволяє виявити закономірності між типами повідомлень, каналами поширення та конкретними наслідками для репутації компанії у сфері сталого розвитку. Її цінність полягає в інтеграції трьох ключових вимірів: змістового (екологічна, соціальна, управлінська складова), медіа-комунікаційного (традиційні та цифрові платформи) та впливового (довіра, рейтинг, залученість). Це дозволяє не лише оцінити ефективність поточних стратегій, а й формувати рекомендації для підвищення прозорості та узгодженості корпоративної ESG-комунікації.

Застосування ESG-матриці особливо ефективне в умовах посилення регуляторного тиску з боку інституцій ЄС, де прозорість та сталість повідомлень розглядаються як чинники інвес-

тиційної привабливості компаній [5]. Компанії, які не володіють чіткою комунікаційною політикою щодо ESG, ризикують не лише втратити рейтинг у провідних ESG-агенціях (як-от Sustainalytics або MSCI), а й потрапити під критику за greenwashing. Саме ESG-матриця дозволяє системно виявити розриви між заявленими цінностями та фактичними діями, виявити слабкі місця у комунікації, які потребують зміни.

Метод дає змогу адаптувати комунікаційні стратегії до різних типів аудиторій: інвесторів, споживачів, громадських організацій, внутрішніх працівників тощо. Наприклад, аналіз ESG-комунікацій компанії Unilever виявив високу ефективність внутрішніх навчальних кампаній, що позитивно вплинуло на корпоративну культуру та залученість персоналу, тоді як зовнішні меседжі з питань декарбонізації були спрямовані переважно через канали офіційної звітності [6]. Це демонструє, що ESG-матриця може бути не лише інструментом моніторингу, а й стратегічним компасом для оптимізації комунікаційної екосистеми компанії.

Крім того, ESG-матриця має прикладне значення у процесі планування сталих бізнес-стратегій. Вона дозволяє інтегрувати комунікацію у загальний цикл стратегічного управління: від формування бачення – до оцінки впливу через KPI у сфері сталого розвитку. За умов зростання вимог до нефінансової звітності відповідно до стандартів CSRD, GRI та ISO 26000, ESG-матриця допомагає забезпечити узгодженість між реальними діями компанії та її публічними заявами, що є критичним чинником у побудові довгострокової довіри до бренду [3; 4].

Висновки. У ході дослідження доведено, що комунікаційний менеджмент в умовах впровадження ESG-принципів перетворюється з інструменту брендингу на стратегічний механізм управління трансформаціями в бізнес-моделях. Інтеграція ESG-комунікацій у стратегічне планування дозволяє формувати довгострокову лояльність зацікавлених сторін, підвищувати інвестиційну привабливість та забезпечувати системну адаптацію до викликів сталого розвитку.

Методологічний підхід, заснований на ESG-матриці, Influence Mapping, контент-аналізі звітів та дискурсивному аналізі, продемонстрував ефективність комплексної оцінки комунікаційного середовища. Виявлено, що компанії, які послідовно інтегрують ESG-меседжі через багатоканальні платформи комунікації, мають вищий рівень довіри інвесторів і стабільніший рейтинг у системах сталого оцінювання.

Порівняльний аналіз компаній (Unilever, Patagonia, Nestlé, Danone, DTEK) підтвердив, що синхронізація внутрішньої та зовнішньої комунікації, регулярність публікацій інтегрованих ESG-звітів та наявність прозорої політики сталого розвитку забезпечують кращі результати впливу на аудиторії. Водночас виявлено ризики використання ESG-комунікацій як інструменту поверхневого піару, що створює ефект «зеленого камуфляжу» та підриває довіру до компанії.

Таким чином, стратегічне управління сталим бізнесом у добу ESG потребує інституційного переосмислення ролі комунікацій, з урахуванням їх багатовимірного впливу на репутацію, поведінкові моделі та бізнес-процеси. Комунікаційний менеджмент має розглядатися не лише як функція PR, а як інтегрована платформа управлінських рішень у сфері відповідального розвитку.

Список використаних джерел:

1. Прайгнер Я. Цифрове врядування як платформа стратегічного управління. Електронне врядування. 2021. С. 15–19.
2. Бернхардт М., Лайхт Р. Цифрові стратегії в публічному секторі країн ЄС. Державне управління: сучасні виклики. 2020. С. 22–26.
3. GRI Standards 2021. Global Reporting Initiative. URL: <https://www.globalreporting.org>
4. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. International Organization for Standardization.
5. Sustainalytics. ESG Ratings Methodology. 2023. URL: <https://www.sustainalytics.com>
6. Unilever Sustainability Reports. 2022. URL: <https://www.unilever.com/sustainable-living>
7. Patagonia ESG Report. 2023. URL: <https://www.patagonia.com/sustainability>

8. Nestlé Creating Shared Value and Sustainability Report. 2023. URL: <https://www.nestle.com/csv>
9. Danone Sustainability Report. 2023. URL: <https://www.danone.com/sustainability>
10. DTEK Group. ESG and Sustainable Development Reports. 2022. URL: <https://www.dtek.com/en/sustainability>
11. European Commission. ESG Ratings and Sustainability Disclosures. 2022. URL: <https://finance.ec.europa.eu>
12. OECD. ESG Investing and Sustainable Finance. Paris: OECD Publishing, 2022.
13. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row, 1953.
14. Ортіна Г. В. Цифрові STEAM-рішення для управління міськими просторами: екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 3 (52). С. 123–129.
15. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

References:

1. Praigner, Ya. (2021). Tsyfrovoe vriaduvannya yak platforma stratehichnoho upravlinnia [Digital governance as a platform for strategic management]. Elektronne vriaduvannya, pp. 15–19.
2. Bernhardt, M., & Leicht, R. (2020). Tsyfrovі stratehii v publichnomu sektori krain YeS [Digital strategies in the public sector of EU countries]. Derzhavne upravlinnia: suchasni vyklyky, pp. 22–26.
3. Global Reporting Initiative. (2021). GRI Standards 2021. Available at: <https://www.globalreporting.org>
4. International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility.
5. Sustainalytics. (2023). ESG Ratings Methodology. Available at: <https://www.sustainalytics.com>
6. Unilever. (2022). Unilever Sustainability Reports. Available at: <https://www.unilever.com/sustainable-living>
7. Patagonia. (2023). Patagonia ESG Report. Available at: <https://www.patagonia.com/sustainability>
8. Nestlé. (2023). Creating Shared Value and Sustainability Report. Available at: <https://www.nestle.com/csv>
9. Danone. (2023). Sustainability Report. Available at: <https://www.danone.com/sustainability>
10. DTEK Group. (2022). ESG and Sustainable Development Reports. Available at: <https://www.dtek.com/en/sustainability>
11. European Commission. (2022). ESG Ratings and Sustainability Disclosures. Available at: <https://finance.ec.europa.eu>
12. OECD. (2022). ESG Investing and Sustainable Finance. Paris: OECD Publishing.
13. Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row.
14. Ortina, H. V. (2024). Tsyfrovі STEAM-rishennia dlia upravlinnia miskymy prostoramy: ekolohichnyi dyzain ta monitorynh staloho rozvytku [Digital STEAM-solutions for urban space management: ecological design and sustainable development monitoring]. Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho. Ekonomichni nauky, no. 3 (52), pp. 123–129.
15. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Ortina G. V., *Doctor of Science in Public Administration, Professor*
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
ortinaganna@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0266-740X

STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE BUSINESS IN THE ESG ERA: COMMUNICATION MANAGEMENT AS A CATALYST FOR SYSTEMIC CHANGE

Abstract. *The article explores the intersection of office and communication management within the framework of modern professional ethics, highlighting their synergistic impact on organizational behavior and public administration. In the post-war and digitalization contexts, the role of ethical communication and managerial culture becomes increasingly vital for ensuring the resilience and sustainability of institutions. The authors present a systematic analysis of current approaches to office management and the strategic role of communication in fostering interpersonal trust, ethical climate, and effective decision-making in administrative structures. The study is based on a comparative analysis of Ukrainian and European professional standards, as well as empirical materials from public institutions. Particular attention is paid to the ethical dimensions of communication practices in office environments, including conflict management, team interaction, and decision-making transparency. The paper introduces structured tables illustrating key differences in communicative approaches and managerial ethics between domestic and European institutions. The research concludes that the integration of office and communication management through the prism of professional ethics leads to enhanced institutional efficiency, improved employee motivation, and a more transparent organizational culture. The*

article emphasizes the need for educational and professional development programs to reinforce ethical standards and communicative competence among public servants. The research also highlights the increasing relevance of value-based leadership and integrity-driven administration in shaping sustainable public institutions. The integration of office and communication management through the prism of professional ethics leads to enhanced institutional efficiency, improved employee motivation, and a more transparent organizational culture. The article emphasizes the need for educational and professional development programs to reinforce ethical standards and communicative competence among public servants.

Keywords: *office management, communication management, professional ethics, public administration, organizational culture, transparency, post-war recovery, European integration.*

Дата надходження статті: 18.02.2026

Дата прийняття статті: 10.03.2026

Дата публікації статті: 02.04.2026