

ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Школа журналістики та комунікацій

Магістерська робота

кваліфікація - магістр з медіакомунікацій

на тему:

«Соціальна відповідальність бізнесу: механізми функціонування»

Виконала:

Студентка 2 курсу, групи СМЕ 20/М

напряму підготовки:

06 Журналістика

061 Журналістика (Освітня програма

з медіакомунікацій)

Жемелко І.Т.

Керівник – доц. Бабенко В.В.

Львів – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу	8
1.1. Генеза соціальної відповідальності бізнесу: підходи та суміжні поняття.....	8
1.2. Моделі КСВ: міжнародний досвід.....	18
1.3. Основні характеристики та сфери КСВ.....	21
1.4. Екологічні аспекти КСВ.....	26
Висновки до розділу.....	30
РОЗДІЛ II. Комунікативні інструменти репутаційного капіталу КСВ	32
2.1. Переваги імплементації КСВ в репутаційному фонді.....	32
2.2. Роль PR в КСВ та їхній взаємозв'язок.....	42
2.3. Комунікація корпоративно соціальної відповідальності.....	48
Висновки до розділу.....	59
РОЗДІЛ III. Механізми функціонування КСВ в Україні	61
3.1. Сучасний стан та перспективи розвитку КСВ в Україні.....	61
3.2. Особливості КСВ з огляду захисту довкілля та комунікативний досвід: на основі експертних інтерв'ю.....	69
Висновки до розділу.....	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми. Впродовж часу формування бізнес-середовища розуміння бізнесу та його відповідальності з кожним етапом виходило на новий вимір: якщо в 1950-ті роки в пріоритеті були його якісні та функціональні характеристики, то вже через 20 років таких якостей було недостатньо. З появою низки соціальних рухів в громадськості з'являються запити щодо важливості соціального ефекту від діяльності бізнесу, а наслідки екологічної кризи ставлять питання екологічної відповідальності бізнесу чи не на перше місце. Тому на зміну функціональним якостям приходять ціннісні, про що й свідчить поява терміну “benefit corporation”, а корпоративно соціальну відповідальність (далі - КСВ) починають сприймати через три виміри: навколишнє середовище, соціальну політику та корпоративне управління.

Якщо свого часу такі суспільні запити існували на рівні очікувань від суспільства, то на сьогодні вони є важливим елементом для легітимізації діяльності бізнесу від усіх стейкхолдерів, на що вказують регламентовані правила поведінки на законодавчому рівні, наявність системи оподаткування компаній, які забруднюють навколишнє середовище, обов'язку розкриття інформації у нефінансових звітах, санкції з боку інвесторів, бойкотування з боку громадськості.

Корпоративна соціальна відповідальність давно стала частиною ведення бізнесу у міжнародних підприємствах, про що свідчить високий рівень стосовно запровадження КСВ-програм, наявності КСВ-фахівців і окремого КСВ-департаменту на підприємствах, бюджетів КСВ-програм та розкриття нефінансових показників компанії. Натомість в Україні корпоративну соціальну відповідальність більшість підприємств сприймає як щось додаткове.

Варто також зауважити, що зміна у сприйнятті відповідальності бізнесу знаходить своє відображення та вплив в інституті репутації, що в свою чергу

спонукає до необхідності його переосмислення та ставить нові виклики перед комунікацією корпоративно соціальної відповідальності. В міжнародному дискурсі корпоративно соціальну відповідальність досліджують здебільше з позиції менеджменту, тому буде доцільним розкрити погляд саме на комунікацію КСВ-зусилля та роль PR у реалізації КСВ. З огляду на те, що корпоративно соціальна відповідальність в Україні перебуває на етапі зародження, існує відносно невелика кількість праць стосовно її стану, перспектив розвитку, і особливо - ролі комунікації в цьому процесі.

Мета роботи - дослідити корпоративно соціальну відповідальність та її комунікацію на прикладі теми захисту довкілля та окреслити механізми їх функціонування в українських компаніях.

Реалізація мети передбачає виконання таких **завдань**:

1. дослідити генезу підходів та суміжних понять корпоративно соціальної відповідальності;
2. описати моделі КСВ, які працюють на міжнародному ринку, їхні розбіжності та особливості, визначити місце української моделі в цій системі;
3. окреслити основні характеристики, сфери прояву та основні документи, які стосуються соціальної відповідальності бізнесу;
4. з'ясувати екологічні аспекти КСВ, які регулюють екологічну відповідальність;
5. визначити переваги імплементації КСВ;
6. показати вплив КСВ та її екологічної складової на нарощення репутаційного капіталу і підвищення рівня довіри до бізнесу;
7. визначити роль та функції PR в сфері КСВ;
8. дослідити механізми функціонування комунікативних інструментів КСВ на прикладі міжнародних компаній;
9. проаналізувати сучасний стан КСВ українського бізнесу та визначити перспективи її розвитку;

10. дослідити механізми функціонування соціальної відповідальності українського бізнесу на прикладі теми захисту довкілля та її комунікації на основі експертних інтерв'ю.

Об'єкт - корпоративно соціальна відповідальність з позиції репутації.

Предмет - засоби КСВ та її комунікація з фокусом на тему захисту довкілля.

Джерельною базою для дослідження концептуальних основ КСВ, генези підходів до КСВ, моделей, основних документів, характеристик слугували праці Говарда Боуена [57], А. Керрола [60], А.Колота [19], Т. Лункіної [24], К.Ткача та Л.Матвійчука [26], М.Лінгура [23] О.Гусевої, О.Воскобєєвої, Т.Хлевицької [6], О. Охріменко та Т. Іванової [30] (зокрема, в двох останніх працях було розкрито питання екологічних аспектів КСВ та їх елементів) та онлайн-курс “КСВ”[22]. Для визначення впливу КСВ на репутацію був здійснений аналіз досліджень Асоціації корпоративної відповідальності [82] та Global RepTrak 100 за 2021 [117], 2020 [115] і 2019 [75] роки; для визначення впливу КСВ на побудову довіри - Edelman Trust Barometer Global Report за 2020 [65] та 2021[67] та спеціальний звіт Edelman Trust Barometer щодо COVID-19 [66]; для окреслення погляду та думок молодого покоління щодо КСВ - The Deloitte Global Millennial Survey 2019[100], 2018 Millennial RepTrak[114] та Vice 2021[103]; для оцінки споживацьких звичок та настроїв - Nielsen [51],Deloitte [38] та 2017 Cone Communications CSR Study [113]; для дослідження ESG-факторів та екологічної складової КСВ - CFA Institute 2020, Ernst & Young Global [79] та ING [87]. При визначенні ролі та функції PR в сфері КСВ та аналізі механізмів функціонування комунікативних інструментів КСВ в міжнародних компаніях ми послуговувались працями К.Кларк[61], Сангіти Уолдрон[105] та дослідженням Холлі Рівза [91], Е. Нільсена та К. Томсена [68]; зокрема, для аналізу трендів у комунікаціях КСВ-зусиль посилались на Cone Communications [96] та New Light Digital [93].

Розгляд сучасного стану та перспективи розвитку КСВ в Україні був виконаний на основі аналізу звітів Центру “Розвиток КСВ” за 2005-2010

роки[14] 2010-2018 роки[15], Першого (2019) [32] і Другого каталогів КСВ-ініціатив (2020-2021)[11], результатів Індексів прозорості українських компаній за 2019 [16] та ESG-прозорості 2020 роки[17].

Методологічна основа : використання теоретичних методів для визначення рівня теоретичного осмислення та окреслення сукупності властивостей, які характерні для поняття КСВ; використання теоретико-емпіричних методів для імплементації отриманих з наукової літератури знань при складанні опитувальника для глибинних інтерв'ю; аналіз сучасного стану та перспектив розвитку КСВ був здійснений методом порівняння та систематизації результатів досліджень; вивчення механізмів функціонування соціальної відповідальності українського бізнесу на прикладі теми захисту довкілля та її комунікації було здійснено методом глибинних інтерв'ю із 10 представниками українських компаній, які є фахівцями із сфер КСВ та зв'язків із громадськістю.

Наукова новизна роботи полягає у тому, що питання ролі та функцій PR в реалізації корпоративно соціальної відповідальності отримало розвиток в українському дискурсі. До того ж, вперше розкрито погляд на механізми функціонування комунікації КСВ, зокрема специфіки комунікації екологічних практик, українського бізнесу.

Теоретичне значення роботи полягає у тому, що напрацювання та отримані результати можуть стати поштовхом для подальших досліджень комунікації КСВ-зусилля в українському дискурсі шляхом збільшення обсягу вибірки чи охоплення інших сфер КСВ.

Практичне значення роботи полягає у можливому доповненні та розширенні тематики таких дисциплін навчального процесу, як “Зв'язки із громадськістю”, “Маркетинг” чи “Комунікації для поведінкових змін”. Спостереження та систематизація комунікаційних практик (українських та міжнародних) в сфері КСВ може мати рекомендаційний характер для

PR-фахівців компаній, в яких реалізують або планують реалізувати КСВ-програми.

Структура роботи. Магістерська робота складається із трьох розділів.

В першому розділі “**Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу**” розкрито історію розвитку концепції корпоративно соціальної відповідальності та підходів до неї; наведено низку альтернативних понять до КСВ та тих, з якими КСВ помилково ототожнюють; згадано про моделі КСВ, які функціонують на міжнародному ринку; розкрито основні характеристики та напрямки реалізації КСВ; сформовано перелік та опис документів, які регламентують соціальну відповідальність бізнесу; зазначено основні елементи екологічної складової КСВ.

В другому розділі “**Комунікативні інструменти репутаційного капіталу КСВ**” досліджено роль КСВ у формуванні та нарощенні репутаційного капіталу, вплив КСВ на побудову довіри із стейкхолдерами, вплив пандемії на ведення соціально відповідального бізнесу, зазначену вагомість екологічного фактору у розрізі ESG; досліджено взаємозв'язок PR та КСВ, зазначено функції, які виконує PR у реалізації КСВ та на, яких етапах задіюється; висвітлено міжнародні практики комунікації КСВ-зусиль.

В третьому розділі “**Механізми функціонування КСВ та її комунікації в Україні**” зроблений аналіз функціонування КСВ на українському ринку; досліджено практики комунікації КСВ-зусиль (включаючи екологічну складову) українськими компаніями на основі проведених глибинних інтерв'ю та систематизація рекомендацій щодо комунікації КСВ.

РОЗДІЛ І

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Генеза соціальної відповідальності бізнесу: підходи та суміжні поняття

Функціонує десяток дефініцій в спеціалізованій літературі, в документах міжнародних урядових та неурядових організацій. Експерти трактування також мають варіативну частину у формулюваннях. З появою терміну та концепції “соціальної відповідальності бізнесу (далі скорочено - СВБ)”, з’являються й суміжні концепції, такі як “корпоративно соціальна відповідальність (далі скорочено - КСВ)”, “сталий розвиток підприємства”, “корпоративне громадянство”, “ESG-фактори”, “благодійність підприємства”. яку часто хибно ототожнюють з соціальною відповідальністю бізнесу. Цьому сприяють різні погляди на те, чи повинен бізнес бути відповідальним, до прикладу за суспільство, чи це справа держави; наявні різні підходи до визначення як в межах одного регіону, так і між регіонами, що породжує становлення різних моделей КСВ; вплив розвитку та еволюції як самого суспільства, так і погляду на відповідальність бізнесу.

Варто уточнити суміжні поняття до КСВ, зокрема СВБ. За визначенням Міжнародного керівництва соціальної відповідальності ISO 260000 корпоративна соціальна відповідальність - це “відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству, міжнародним нормам поведінки та інтегрована у діяльність організації.” [30, с.41] Якщо взяти до уваги поширені визначення поняття, приміром із Зеленої книги Європейського Союзу, Міжнародного форуму лідерів бізнесу, Всесвітньої ділової ради за сталий розвиток, то помітимо

об'єднувані елементи тривимірності відповідальності (економічної, соціальної, екологічної), взаємозалежності та взаємодії із стейкхолдерами; такі визначення доповнюють один одного, згадуючи ще про системність КСВ, добровільність, збільшення позитивного досвіду та мінімізацію негативного впливу.

Українські автори у своїх працях надають незначну різницю поняттям КСВ та СВБ, переважно ототожнюючи поняття. Автори однойменного навчального посібника О.Гусєва, О.Воскобоєва, Т.Хлевицька зазначають, що “СВБ — це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній і екологічній сферах, пов'язаний безпосередньо з основною діяльністю компанії й вихідний за рамки певного законом мінімуму. КСВ — це система послідовних економічних, екологічних і соціальних заходів компанії, реалізованих на основі постійної взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) і спрямованих на зниження нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу й ділової репутації компанії, а також на ріст капіталізації й конкурентоспроможності, що забезпечує прибутковість і сталий розвиток підприємства.”[6, с.7,8]. Отже, КСВ відрізняється від СВБ своєю системністю послідовних заходів та урахуванням інтересів зацікавлених сторін.

Я.Паладієва наводить такі визначення: “СВБ означає, що компанія функціонує для досягнення своїх фінансових цілей і крім цього допомагає суспільству. Водночас, КСВ — це концепція управління, в рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами.”[31] Відтак КСВ також відрізняють врахуванням думки стейкхолдерів і механізмом управління бізнесом, а не лише загальним розумінням цього процесу (як СВБ).

Дослідниця Т. Лункіна дає визначення “соціальної відповідальності”, “КСВ” і “соціально відповідального бізнесу”. Якщо перший підхід функціонує на рівні особистості, суспільства, держави, то два останні - на рівні підприємства. Авторка стверджує, що ці дефініції радше доповнюють один

одного, аніж різняться за значенням: “ КСВ - відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого ці рішення впливають. Соціально-відповідальний бізнес - відповідальне ставлення компанії до свого продукту/послуги, споживачів, працівників, партнерів.” [24, с.8]

А.Колот зазначає, що терміни “соціальна відповідальність бізнесмена” та “соціальна відповідальність бізнесу” були часто вживаними в 1950-1960-тих роках, однак згодом втратили свою популярність на користь терміну КСВ. Він наводить низку причин, чому така зміна є виправданою : саме провідні корпорації почали звертати увагу на важливість соціально відповідальної поведінки та проявляли свою соціальну активність; з точки зору організаційної форми ведення бізнесу, вони є найбільш складними, однак це “не заперечує фокусування на будь-яких інших структурах, які формують організаційну (корпоративну) політику”. [19, с.8]

Міжнародні автори переважно оперують терміном “corporate social responsibility (CSR)” (тобто КСВ), аніж СВБ, однак використовують обидва взаємозамінно. Незначну різницю, яку вони вбачають, це те, що КСВ обмежується виключно корпораціями, а СВБ - це значно ширший концепт, оскільки включає малі та середні підприємства, приватних підприємців та інших форм бізнесу.

На наше переконання поняття КСВ доречніше для опису соціальної відповідальності бізнесу в її сучасному розумінні, натомість СВБ ми будемо використовувати у випадках передання загального значення.

Виникнення суміжних (а в деяких випадках замінних) до КСВ понять варто висвітлити через призму історії становлення та розвитку КСВ, відповідно й через генезу концепцій та підходів до неї. Індустріальні революції, економічне зростання розвинених країн, зріст рівня освіти переважної частини населення, зміна фокусу на користь інтелектуальної праці, зміни в ринковій економіці, розвиток демократичних принципів, поява Інтернету та соціальних мереж, глобалізація, розкриття негативних наслідків діяльності та неетичної

поведінки компаній, поява антикорпоративних настроїв [25], зміни свідомості суспільства, низка суспільних рухів - всі ці фактори призвели до того, що суспільство поступово почало переосмислювати підприємництво та його роль, у людей змінились потреби, очікування та вимоги від бізнесу, все більше уваги стали приділяти етичному фактору.

У посібнику “Соціальна відповідальність” О. Охріменко та Т. Іванова поділяють розвиток КСВ на 5 основних етапів [30, с.36-41] :

1. Перший етап - становлення (1920-1950-ті роки)[30, с.36]. Цьому періоду характерні поява перших праць в контексті соціальної відповідальності бізнесу, зародження терміну, дискусії щодо його визначення. Визначними працями того періоду були роботи Пітера Друкера “Практики менеджменту” та Говарда Боуена “Соціальна відповідальність бізнесмена” [58, с.14], в якій він соціальну відповідальність вважав обов’язком бізнесмена, який “повинен приймати такі рішення, які були б бажаними для цілей та цінностей суспільства”. [57, с.54]

2. Другий етап (1960-70-ті роки) [30, с.37]: все більше поширення та популярність ідеї КСВ, яка була зокрема підсилена соціальними рухами на захист різного роду прав; прийняття суворих стандартів у сфері трудового законодавства та охорони природи в західноєвропейських країнах; поява двох кардинально різних підходів до КСВ (класичного (М. Фрідман, американська школа) та антагоністичного (європейська)); дослідження питання взаємозв’язку між КСВ та економічними вигодами для бізнесу; поява категорії “корпоративно соціального реагування”.

В цьому контексті важливо згадати кілька підходів, які показують полярність класичного та антагоністичного поглядів, а в межах останнього запропонувати розширення та доповнення підходів :

- *інструментальний підхід* (концепція економічної відповідальності) як його визначають К.Ткач та Л.Матвійчук [26, с.335] або *підхід з позицій корпоративного егоїзму*(О. Гусева, О. Воскобоева та Т.Хлевицька). [37, с.6] Доречно згадати слова американського економіста, нобелівського

лауреата Мілтона Фрідмана, який прихильний до такого підходу : «business of business is business» [52], що означає “справи бізнесу - заробляти гроші”. Він вважав, що соціальна діяльність зводиться до своєї економічної ролі, а відповідальність полягає у тому, що функціонування компанії є корисне тим, що виробляє потрібні суспільству товари та послуги, створює робочі місця, збільшує прибуток, дотримуючись чесних правил гри та відкритої вільної конкуренції, відповідно максимізує й прибуток для акціонерів. [72, с.186]

- *підхід з позиції соціальних вимог* пропонують К.Ткач та Л.Матвійчук . [26, с.335] Згідно із цим підходом не бізнес визначає, що є добрим для суспільства, а саме суспільство. Тому тепер корпоративно соціальна відповідальність виражається у тому, що підприємство повинне брати до уваги соціальні вимоги суспільства, його очікування від бізнесу та реагувати на них. Таку зміну фокусу ми можемо простежити ще в 1970-х роках.
- *етичний, філантропічний підхід* як його визначають К.Ткач та Л.Матвійчук [26, с.335] Основою є концепція обов'язків Керролла, який вважав, що “соціально відповідальна компанія повинна виконувати економічні, правові та етичні, та філантропічні обов'язки перед суспільством” [26, с.334] , які він зобразив у вигляді піраміди. Економічна відповідальність полягає у задоволенні потреб споживачів та отриманні прибутку; правова відповідальність - дотримання законів; етична - ведення ділової практики з огляду на норми моралі; філантропічна - турбота про добробут суспільства, підтримка соціальних програм. Рівень соціальної відповідальності компанії визначається відповідно до кількості та якості виконаних обов'язків : низький рівень - виконання лише перших 2 обов'язків, базовий - перших трьох, високий - систематично усіх пунктів . На початку 1990-их його піраміда користувалась популярністю не тільки

серед теоретиків, а й серед практиків. Однак А. Керрол не вважав свою піраміду досконалою, тому постійно доповнював та модифікував її на початку 2000-х, зважаючи на поточні потреби, виклики та умови, до прикладу, адаптуючи її до контексту міжнародного бізнесу.

Питання взаємозв'язку між КСВ та можливим довгостроковим економічним ефектом піднімав у своїх працях К.Девіс.[63, с.34] Суттєвим його внеском було те, що він доводив, що КСВ повинна розглядатись в межах стратегії розвитку компанії, в управлінському контексті.

В 1970-ті роки починає формуватись нова категорія “корпоративно соціальне реагування” (corporate social responsiveness), оскільки деякі автори висловлювали свою критику щодо формулювання “відповідальність” в межах бізнесу, аргументовуючи тим, що це асоціюється із зобов'язанністю і фокусується радше на мотивації, аніж на діяльності компанії. А.Колот у своїй роботі описує розвиток категорії, погляди її основних дослідників, як-от Р.Акермана, А.Керролла, В.Фредерика, та надає таке трактування корпоративно соціальному реагуванню як “здатність корпорації реагувати на суспільний вплив і сприймати суспільні потреби”. [19, с.13] Р. Акерман стверджував, що несвоєчасне та несистемне вирішення компанією поставлених суспільством проблем призведе до їх нагромадження і, як наслідок, до неможливості компанії ефективно функціонувати. Хоч деякі автори вважали, що сприйнятливість може бути альтернативою до відповідальності, ба більше, її поглинати, А. Керролл робив наголос на тому, що сприйнятливість суспільних проблем компанією не виключає її безвідповідальну та неетичну поведінку.

В.Фредерик присвоює концепції КСВ значення CSR-1, а корпоративно соціальній сприйнятливості - CSR-2, вважаючи, що остання фокусується на конкретні дії (здатності компанії реагувати, способу, охоплення та ефективності її реагування), а не потенційні можливості та “моральний стан” компанії. Однак, він згадує й про недоліки CSR-2, аргументуючи нездатністю концепції допомогти компанії пріоритизувати ті суспільні очікування, на які

слід (або ж не слід) реагувати. А.Колот стверджує, що CSR-2 не скільки замінює CSR-1, скільки є її продовженням, розвитком, зміщує акцент з її “філософської фази” на “управлінську”. [19, с.16]

3. Третій етап (1980-ті роки) [30, с.40] є визначальним завдяки появі теорії стейкхолдерів Р.Е. Фрімана, появі концепції сталого розвитку та її зв'язку із КСВ та розробці організаційної структури для управління КСВ. До речі, окрім зв'язку КСВ із сталим розвитком/стійкістю, на сьогодні можна спостерігати взаємозамінність даних термінів. З 2010 року в деяких штатах Америки реєструють “корпорації В” (“benefit corporation”) [71]- ті, при прийнятті рішень якої менеджери та співробітники орієнтуються не тільки на прибуток, але на соціальний і екологічний ефект від своїх майбутніх дій.\

Підхід із позиції зацікавлених сторін, що його виокремлюють О. Гусєва, О. Воскобоева та Т.Хлевицька [37, с.7], полягає у тому, що будь-яка організація/підприємство має конкретних зацікавлених осіб/груп осіб (стейкхолдерів), які здійснюють взаємний вплив одна на одну, а отже й покладають певну відповідальність. Це можуть бути як внутрішні (до прикладу вище керівництво, працівники), так і зовнішні (до прикладу, покупці, громада, ЗМІ, постачальники) зацікавлені особи. Однак кожен із них буде мати різний рівень впливу та інтересу, на це і повинен зважати бізнес. Тому відповідальність бізнесу буде визначатись не вимогами цілого суспільства, а вимогами саме зацікавлених сторін.[30, с.39]

Окрім концепції корпоративно соціальної сприйнятливості в 1980-х - 2000-их припадає розвиток концепції корпоративно соціальної діяльності (скорочено - КСД, англ. - CSP) як моделі, яка б мала об'єднати попередні концепції (CSR-1, CSR-2). У своїй моделі КСД А.Керролл об'єднує попередньо розроблені 4 рівні CSR-1, 4 категорії CSR-2 (реактивну, оборонну, адаптивну та проактивну) і наводить як приклад категорії суспільних проблем (консюмеризм, екологія, дискримінація, безпека робочих місць тощо; кожна компанія може підставити під модель ті суспільні проблеми, які вона вважає за потрібне, і

відповідно - їх ієрархію). С.Вартік та Ф.Кохрен доповнили та трансформували модель Керролла, акцентуючи на взаємозалежності філософської, інституціональної та організаційної орієнтацій компанії. Д.Вуд у своїй моделі доповнює попереднє бачення, наголошуючи не тільки на дії компанії, а на її результати соціально відповідальної поведінки.

4. Четвертий етап (1990-ті роки), ознаменований поняттям “потрійного критерію” [30, с.40] (пов’язаним із концепціями сталого розвитку та універсальних прав) і виникненням організацій, які консультують компанії у цій сфері (Business for Social Responsibility, CSR Europe, Sustain Ability). Підхід “потрійної результативності діяльності” (triple bottom line, TBL) Дж. Елкінгтона, який полягає у тому, що життєздатність бізнесу залежить від його відповідальності вже у трьох вимірах: економічному, соціальному та екологічному.

В цьому контексті можна згадати й про сьогоднішню популярність ESG-факторів. [69] Відповідно до дослідження CFA Institute 2020 року та їхнім аналізом Google Trends тема “ESG” не була ніколи такою поширеною як зараз [73, с.4]. ESG-фактори розшифровують як навколишнє середовище, соціальну політику та корпоративне управління (англ. environmental, social, corporate governance) [69] - це саме ті критерії, на які значну увагу звертають інвестори, контрагенти, державні органи під час прийняття свого рішення щодо інвестування чи кредитування компанії. Приваблює інвесторів це тим, що врахування таких факторів мінімізує репутаційні, фінансові ризики та дає змогу інвестувати в той бізнес, який дбає про сталий розвиток. Прикладами не врахування ESG і як наслідок падіння акцій, інвестицій, великих штрафів та репутаційних втрат можуть слугувати аварія в Мексиканській затоці та British Petroleum, обвал греблі та Vale [36].

Разом із тим виникають такі поняття як ESG-звіти (нефінансові звіти, які розкривають дані щодо дотримання ESG-принципів), ESG-рейтинги (оцінка аналітичних агенцій щодо ефективності компанії згідно із даними принципами;

в Україні прикладами таких рейтингів можуть слугувати індекс прозорості ESG Transparency Index 2020 [70] та рейтинг розроблений журналами Гроші та Кореспондент у партнерстві з Мережею Глобального договору ООН в Україні) [20], ESG-інвестиції (купівля цінних паперів компаній, які притримуються даних критеріїв; таким чином інвестори отримують не тільки дохід, а вносять свій вклад в сталий розвиток). Дослідження Ernst & Young Global Limited 2018 року говорить про те, що 97% інвесторів звертають увагу на ESG-фактори при прийнятті рішення, в яку компанію інвестувати кошти [79,с.3]. Зокрема, одні із останніх їх досліджень показують, що пандемія тільки підсилила [54]важливість цих факторів. Такі високі показники можна простежити і в дослідженні CFA Institute: ESG-інвестиції цікавлять як інституційних інвесторів (76%), так і роздрібних інвесторів (76%); в третині інвестиційних компаній наявний окремий фахівець з ESG. [40]

5. П'ятий етап (XXI століття): поява міжнародних стандартів (до прикладу, ISO 26000) та інших документів (до прикладу, “Зелена книга” на європейському рівні, Глобальний договір ООН), формування інституту КСВ на національних рівнях, спроба створити універсальну концепцію КСВ та міжнародний підхід до неї.[37, с.10]

Також варто виокремити підхід з позицій корпоративного альтруїзму (за визначенням О. Гусева, О. Воскобоева та Т.Хлевицька) [37, с.6,7] або підхід з позицій політичного впливу (за К.Ткачем та Л.Матвійчуком) , [26, с.335] який виходить із того, якщо бізнес здатен впливати на суспільство та процеси, які в ньому відбуваються, то він і повинен бути відповідальним за цей вплив. Підприємство повинне мати обов'язки перед місцевою громадою, вкладати в соціальні інвестиції, а в ширшому розумінні - нести відповідальність та захищати громадян там, де цього не здатна зробити держава. Сьогодні деякі компанії за своїми масштабами перевершують окремі країни, до прикладу Walmart, яка є 12-ою економікою у світі після Бразилії та Канади. В цьому контексті й виникає концепція “корпоративного громадянства”, яка почала

зароджуватись в XXI столітті. До речі, Global RepTrack [117] використовує у своїх звітах саме термін “corporate citizenship” (“корпоративне громадянство”) серед драйверів репутації.

Однією із новітніх тенденцій також є й такий феномен як консолідована соціальна відповідальність, яка фокусує на тому, що кожен стейкхолдер (до прикладу, бізнес, держава, громадяни) повинен бути соціально відповідальним один до одного і очікувати такої поведінки один від одного. В такому випадку ми говоримо про партнерські відносини, сприймаємо певного стейкхолдера не тільки як такого, який має окремі цілі, а як такого, в якого цілі, цінності, сфера відповідальності є спільною із іншими стейкхолдерами.

Попри появу нових альтернативних понять, варто наголосити на диференціації КСВ та благодійності, оскільки саме їх через нерозуміння контексту можуть хибно ототожнювати. Хоч Ф.Котлер включав в соціально відповідальну діяльність компанії такі ініціативи, як благодійні справи, благодійний маркетинг, корпоративний соціальний маркетинг, волонтерську роботу, корпоративну філантропію (вплив американської моделі КСВ), не завжди згадані категорії будуть належати до КСВ.

Для того, аби зрозуміти цю різницю, варто згадати про 2 із 4 умов, коли КСВ можна дійсно вважати КСВ, які наводить голова правління Центру “Розвиток КСВ” та сертифікована експертка з КСВ Марина Саприкіна [22] у своєму онлайн-курсі :

1. проекти соціальної відповідальності пов’язані із тим, чим займається компанія (КСВ енергетичних компаній буде відрізнятись від КСВ фінансових установ чи фармацевтичних компаній).

2. врахування та відповідність очікуванням всіх зацікавлених сторін

Наприклад, фінансова інституція пожертвувала гроші в дитячий будинок. Так, це добра справа, про неї публічно розповіли, однак це не обов’язково КСВ. КСВ - це про пов’язаність із бізнесом: тема проекту повинна бути суттєвим питанням для компанії, перегукуватись із місією та задекларованими

цінностями, компанія чітко має розуміти наслідки свого негативного впливу на суспільство і те, як це докорінно змінити або ж мінімізувати - відповідно розуміти, чому вона вкладає саме в той, а не інший проект. Вдалим кейсом є проект Нової Пошти “Гуманітарна пошта України” [10], який безпосередньо охоплює діяльність компанії.

Така системність дає розуміння не тільки для топ-менеджменту, а й для працівників, в яких виникає й мотивація бути залученими до проекту, що є надважливим. КСВ - це про вміння чути своїх стейкхолдерів: компанія розуміє, що те, що вона робить, відповідає потребам і очікуванням стейкхолдерам, які, як наслідок, це оцінять. КСВ - це не про одноразові, невинуваті акції та очікування миттєвого ефекту та довіри, це про довгостроковість. Тому КСВ - це стратегія ведення бізнесу, а не благодійність; так, благодійність може бути частиною КСВ, але не окремою її частиною.

1.2. Моделі КСВ: міжнародний досвід

Визначимо розбіжності КСВ щодо сфер його прояву, функціонування, заходів та підходів до реалізації інструментарію, що певною мірою обумовлено культурними, історичними, політичними та соціальними особливостями країн та впливає на створення різних систем стейкхолдерів та взаємозв'язків між ними. До прикладу, найбільшою різницею між американською та європейською моделями вважається відмінність у відносинах “підприємство - держава”. [24, с.8] В Україні особливості регіональних моделей досліджували та описували О. Гусева, О. Воскобоева та Т.Хлевицька, О. Охріменко та Т. Іванова, [37, с.14 -16] Т. Лункіна. [24, с.8]. Окрім основних американської та європейської моделей, дослідники виділяють ще окремо скандинавську, японську або азійську, латиноамериканську, африканську та модель країн БРІКС.

Американській моделі характерні риси філантропічної моделі (зі своїх прибутків компанії, крім сплати податків, роблять певні пожертви на благодійні цілі; наявність корпоративних фондів, через які бізнес має змогу вирішити соціальні проблеми та фінансувати некомерційні проекти), тенденції

переважання підтримки місцевого населення; популярність програм волонтерства працівників корпорації, стимулювання соціальної відповідальності компаній з боку держави через податкові пільги, можливість щорічного кредитування, своєрідні знижки (до прикладу, коли компанія наймає на роботу такі категорії населення, як пенсіонери, молодь, інваліди, ветерани); при цьому всьому наявне мінімальне втручання держави, компанії є самостійні у визначенні необхідності та ступені впливу на вирішенні проблем суспільства; основною метою соціальної відповідальності є така прибутковість. Недоліками цієї моделі є невеликий рівень регламентованих правил поведінки компанії на законодавчому рівні, переоцінена роль фондового ринку та конфлікт інтересів керівництва, яке орієнтується на короткотермінові цілі, аби залучити інвесторів, та самих інвесторів, які мають очікування високих прибутків.[24, с.8]

В Європейській моделі на відміну від американської вплив держави, з якою бізнес формує партнерські відносини, є досить помітним і прямим. Рівень регламентованих правил поведінки на законодавчому рівні є значно вищим, для деяких країн навіть обов'язковим є інформування/звітування щодо дотримання відповідних стандартів чи розкриття екологічної інформації (переважно країни Західної Європи), а також може діяти система оподаткування тих компаній, які шкодять довкіллю. Ця модель також не обмежується використанням фінансових чи податкових стимулів, які мають змогу стимулювати добродійну діяльність. До прикладу, уряд Німеччини фінансово підтримує, той малий чи середній бізнес, послуги яких полягають у консультації з питань збереження довкілля.[37, с.14 -16]

Скандинавська модель в межах європейської має незначні розбіжності на рівні соціальної підтримки держави, оподаткуванні та ефективному розподілу цих податків державою (зокрема на соціальні потреби). Специфіка КСВ відповідно до європейської моделі є більш колективною, пов'язана із діяльністю бізнесу та невіддільною від стратегії.

Т. Лункіна [24,8] зазначає, що недоліком цієї моделі є низький рівень розвитку КСВ саме в межах регіону, оскільки соціально-трудова відносина переважно регулюють на рівні підприємства (а не галузі чи регіону).

Японська/азіатська модель (також характерною є для Південної Кореї) є схожою до європейської в плані впливу держави на ту чи іншу компанію. Однак, зважаючи на цінність людського ресурсу в цих країнах, основним акцентом даного підходу є концентрація на внутрішніх програмах. По суті, компанія старається стати для своїх працівників сім'єю, створює всі необхідні умови для досягнення ефективності використання людських ресурсів, свого персоналу (оплата навчання, забезпечення житлом та інше). Попри це, модель не обмежується тільки внутрішньою складовою, оскільки можна спостерігати заснування департаментів СВБ японськими компаніями, які займаються розповсюдження інформації про свою КСВ, оприлюдненням та публікацією звітів. Також варто згадати про таку із переваг даної моделі, як можливість просування КСВ за допомогою бізнес-асоціацій та урядових інституцій. [24,8]

Хоч приватний сектор є слабо розвиненим в країнах Латинської Америки, а залучення уряду до КСВ є також низьким, перевагами цієї моделі вважається хороша обізнаність громадськості із КСВ, і все це завдяки діяльності медіа та впливу міжнародних інституцій. Рівень розвитку КСВ в африканських країнах є низьким, що є наслідком бідності та неналежного рівня життя населення.[24,8] Втім, позитивною стороною африканської моделі є масштабні проекти із розвитку громад. Моделі країн БРІКС притаманний належний рівень корпоративного управління та реалізація соціально-екологічної політики. [24,8]

Малоймовірно, що ці моделі існують у своєму чистому вигляді, швидше за все, компанії можуть запозичувати ті чи інші риси в різних підходів. Україна є на шляху втілення радше європейської моделі, однак Т. Лункіна зазначає, що можна запозичити та почерпнути й переваги кожної з моделей, зважаючи на рівні застосування: до прикладу, досвід американської моделі був би корисним на регіональному рівні, а європейської на національному, японська модель

могла б бути прикладом у створенні відповідних бізнес-асоціацій, а латиноамериканська - у популяризації КСВ серед громадськості. [24,8]

1.3. Основні характеристики та сфери КСВ

З еволюцією концепції КСВ розширювались й зони, в межах яких компанія має змогу проводити відповідні заходи. Для того, аби окреслити практичне застосування соціальної відповідальності бізнесу станом на сьогодні, варто звернутись до стандарту ISO 260000 згідно із яким КСВ охоплює 7 сфер[94]:

- Корпоративне управління: стосується політики та цінностей компанії, а саме підзвітність, прозорість та етика в управлінській практиці/під час прийняття рішень, наявність етичних кодексів, якими керується компанія;

- Чесні операційні практики: операційні практики стосуються взаємодії організації із іншими, чи етично вона поводить з клієнтами, партнерами, постачальниками, підрядниками, конкурентами, державними установами та іншими стейкхолдерами для того, аби досягти позитивних результатів; ця категорія включає в себе запобігання корупції, відповідальну політичну участі, чесну конкуренцію, сприяння соціальної відповідальності в ланцюжку вартості та повага до прав власності.

- Права людини: підтримати права людини компанія може через дозвіл на вільну організацію та колективні переговори, забезпечення рівних можливостей працевлаштування, запобігання всіх форм дискримінації, урахування та вирішення скарг, пошук шляхів запобігання чи пом'якшення несприятливого впливу на права людини, включаючи дитячу працю.

- Відносини з працівниками/ трудові практики: організація трудових практик повинна відповідати політиці компанії, це стосується як її працівників, так і будь-якої роботи, яка виконується від її імені, наприклад, роботи субпідрядників; ця категорія включає трудові та договірні відносини (до прикладу, забезпечення гідної заробітної плати, її вчасна виплата), відповідні умови праці та соціальний захист, здоров'я та безпека на роботі, допомогу у критичних для працівниках ситуаціях,

соціальний діалог, сприяння розвитку та навчанню людини на робочому місці.

- Відносини із споживачами: чесні маркетингові практики, охорона здоров'я та безпеки, стійке споживання, споживча освіта, вирішення конфліктів, скарг, негативних відгуків, захист даних та конфіденційності, дотримання добросовісного використання, забезпечення доступності основних продуктів і послуг для всіх, у тому числі для вразливих або знедолених груп.

- Екологічні практики: де б не була розташована організація, її рішення та діяльність неминуче впливатимуть на навколишнє середовище, тому даний стандарт закликає організації мінімізувати свій вплив на довкілля, застосовуючи цілісний підхід, який враховує прямі та непрямі наслідки своєї діяльності; це стосується запобігання забрудненню, розумного використання ресурсів, пом'якшення та адаптації до зміни клімату, захисту довкілля, біорізноманіття та відновлення природних середовищ існування.

- Розвиток і партнерство із громадами: та чи інша організація впливає на громади, де вона діє, і її активна участь може допомогти забезпечити добробут цих громад; сюди входить активне залучення громади, підтримка громадських організацій, пропагування і підтримка освіти та культури, створення робочих місць та сприяння розвитку навичок, розвиток технологій та забезпечення доступу до них, створення доходу, зміцнення здоров'я та соціальні інвестиції.

Таким чином можемо об'єднати дані сфери і розділити на 4 основні теми в бізнес-практиках: ринок, трудові відносини, довкілля та розвиток суспільства.

Основними характеристиками КСВ є : 1) добровільність; 2) інтегрованість в бізнес-стратегію, а тому й системність; 3) зв'язок з тим, над чим працює компанія; 4) відповідність очікуванням всіх зацікавлених сторін; 5) внесок у сталий розвиток суспільства.

Незважаючи на те, що імплементація КСВ-стратегії є добровільна, на нашу думку, варто звернути увагу не стільки на добровільність, скільки на усвідомленість та мотиви прийнятого рішення на користь КСВ. Рішення має свідчити про органічність та довготерміновість, оскільки використання КСВ виключно задля прибутків та короткострокових результатів, одноразовість акцій легко читається аудиторією.

Пункт стратегічної інтеграції наголошує на тому, що КСВ - це не про одноразовість, а про системність дій, розуміння вибору сфер КСВ та суттєвих питань, прорахування бюджету, робота над нефінансовими звітами та оцінка результатів.

Марина Саприкіна [22] у своєму онлайн-курсі надає покрокову інструкцію ефективної стратегії КСВ :

1. Розпочати із підтримки керівництва.
2. Створити робочу групу і провести оцінку поточної КСВ, запросити різні департаменти та обговорити актуальні питання
3. Визначити суттєві питання для компанії, оцінити, якою є стартоваточка компанії в розрізі КСВ, куди веде її бізнес-стратегія, місія, цінності, які документи вже впровадила, зробити аналіз своїх стейкхолдерів та подумати над потенційними активностями та діями, які підходили б компанії
4. Розробити текст документу, де буде прописана стратегія, мета, цілі, завдання, система управління, розподіл відповідальності між департаментами, часові рамки, активності та бюджет.
5. Реалізація стратегії
6. Вимірювання результатів та їх представлення у фінансових звітах

Інтегрованість в бізнес-стратегію, як і зв'язок з тим, чим займається компанія допомагають зрозуміти нам, за яких умов присутність благодійності в заходах компанії може означати її КСВ. Тому на початку запуску програм КСВ, компанія повинна вибрати, що для неї буде найбільш суттєвим питанням, яким вона намагатиметься вирішувати. Звичайно не варто обмежуватись однією

сферою прояву КСВ, так само як і розшаровуватись на всі. До прикладу, якщо це масове виробництво кормів в якомусь із регіонів, то суттєвими питаннями можуть слугувати екологічні практики, розвиток і партнерство із громадами.

Однією із великих переваг такого підходу є те, що у працівників, від яких також залежить репутація, буде чітке розуміння того, навіщо компанія створює відповідні заходи, та бажання брати участь у них, підтримати компанію та стати амбасадором.

Врахування очікування зацікавлених сторін є безумовно важливим, оскільки одним із його позитивних ефектів є запобігання кризових ситуацій, оскільки компанія чітко розуміє поточні настрої, погляди, потреби того чи іншого стейкхолдера. Суттєві питання також можуть визначатись за допомогою урахувань саме думок вашого внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом аналізу наявних проблем, обговорень та пропозицій їх вирішення. Існує 5 форм спілкування із зацікавленими сторонами: один на один, робочі групи, фокус групи, круглі столи та панель стейкхолдерів.

Звичайно, що ефект від реалізації КСВ залежить від різних обставин, серед яких А.Колот згадує загальний рівень соціально-економічного розвитку, специфіка ділового середовища, галузеву належність, обраних напрямів/сфер прояву КСВ, цінності власника чи топ-менеджменту, а також те, що кожен окремий випадок потребує експертизи соціальних ініціатив.[19, с.21-22] Проте, одним із стереотипів, на якому важливо наголосити - це думка, що імплементація КСВ можлива виключно у великих компаніях, оскільки потребує великих бюджетів. [44] Така думка побутує також через те, що соціальну відповідальність ототожнюють із благодійністю, а кошти, які виділяє компанія не повертаються. Однак КСВ - це не обов'язково великі кошти, а відповідальне ведення бізнесу, яке можливе і для малого, і для середнього.

У статті М.Лінгур говорить про те, що варто почати хоча б з базового рівня КСВ, що стосується ринку та трудових відносин. [23,с.76] Також це не завжди про витрати, а й про економію коштів - слугувати прикладом можуть програми

“зеленого офісу”, компанія якого розумно підходить до використання ресурсів, енергії та зацікавлена у зменшенні кількості відходів.

Оскільки важливим чинником КСВ є відповідність діяльності компанії законам та узгодження із міжнародними нормами поведінки, доречним буде й представити основні та найпоширеніші міжнародні стандарти та документи, які стосуються КСВ :

- Глобальний договір ООН : відкритий до різних організацій, єдина вимога до компаній - готувати звіт про виконання принципів глобального договору щороку; та 17 цілей сталого розвитку ООН[109]
- Глобальна ініціатива зі звітності :добровільна ініціатива, що об'єднує організації з метою підготовки нефінансових звітів GRI[107]
- Стандарт ISO 26000 [80]
- Керівні принципи ОЕСР: містить рекомендації урядом щодо принципів відповідальної поведінки багатонаціональних підприємств [89]

Нефінансовий звіт (звіт щодо сталого розвитку/звіт про КСВ/звіт про корпоративне громадянство/звіт про вплив компанії на довкілля (EHS), ESG-звіти) - це публічний документ, який на відміну від фінансового звіту та висвітлення економічних показників, демонструє результати економічної, соціальної, екологічної діяльності компанії, тобто результати впровадження та реалізації КСВ.

Перші нефінансові звіти з'явилися не так й давно (40 років тому), спершу їх критикували за рекламність та відсутність реальних результатів. І якщо для країн ЄС колись це було добровільною справою, то теперішня Директива про розкриття нефінансових показників великими та державними компаніями (2013/34/ЄС, 2014/95/ЄС)[46] зробила цю практику обов'язковою, за невиконання якої в деяких країнах стягують високі штрафи.

Діють різні формати звітів: Звіт про прогрес реалізації принципів Глобального договору, Звіт за вимогами GRI(найбільш популярний; компанія ДТЕК обрала саме його) ,Звіт за стандартом AA1000 (на діалозі стейкхолдерів),

інтегрований звіт (він об'єднує у собі що фінансовий, що виробничий, соціальний, екологічний звіти), звіт, розроблений самою компанією. Марина Саприкіна [22] зазначає, що до таких звітів компаніям потрібно дорости, бути на ринку хоча б 2 роки, втілювати КСВ-стратегію, оскільки на підготовку такого звіту може піти мінімум півроку і більше.

1.4. Екологічні аспекти КСВ

Антропоцентризм, позиціонування людини як найвищої цінності, боротьба за більшу кількість приналежних їй ресурсів та використання виключно для задоволення власних потреб, неусвідомлення наслідків, перевищення людських запитів над можливостями природи, консюмеризм призводять до криз у взаєминах “людина - природа”. Про це свідчать невтішні цифри щодо знищення природних ресурсів, викидів сміття, використання пластику, забруднення довкілля вуглецевими викидами, перенаселення, зміни клімату, втратою природного біологічного різноманіття тощо. Це вимагає переосмислення поведінки людини та відмови від ресурсної та споживацької стратегії розвитку, виникнення терміну “зелена економіка”, що наголошує на взаємозалежності економіки та природи, появи концепту “сталого розвитку”, розширення відповідальності, зокрема й бізнесу, до екологічного аспекту. О.Гусєва, О.Воскобоева, Т.Хлевицька зазначають про доцільність доповнення терміну КСВ - КЕСВ (корпоративно екологічна і соціальна відповідальність) [37, с. 91] . Поступово відбувається переосмислення принципів та підходів ведення бізнесу, корпорації перебувають на етапі врахування власних інтересів, інтересів суспільства та довкілля, намагання бути в гармонії із природою, відмови від принципів індустріальної ери. Сама концепція екологічної відповідальності еволюціонувала від класичного до неокласичного підходу, про які згадує О. Охріменко та Т. Іванова [30,с.102-103] : від введення екологічної політики у свою діяльність бізнесом з причин нормативно-правових обмежень до прийняття такого вибору з покликів філософії та моралі.

Одними із основних акторів, які наголошували на важливості екологічного фактору на міжнародному рівні ще в 20 столітті були Римський клуб та Всесвітня комісія з навколишнього середовища і розвитку, які просували стратегію збалансованого розвитку та зазначали, що соціальні і економічні проблеми неможливо розв'язати без вирішення екологічних питань. Важливим етапом було й визнання світовою спільнотою того, що відповідальність за навколишнє середовище - питання глобальне, що було регламентовано подальшими угодами. Конференція ООН з довкілля і розвитку 1992, саміти та всесвітні форуми в рамках ООН (зокрема Всесвітній саміт зі сталого розвитку, 2002), Спеціальна сесія Генеральної Асамблеї ООН, наслідком яких у 2000 було ухвалено 8 Цілей Тисячоліття (яких у 2015 замінили 17 Цілей сталого розвитку), зустріч делегатів Всесвітньої бізнес-ради зі стійкого розвитку у 2011 [37, с.92,94,95] - всі ці заходи стали рушієм узгоджень позицій як з боку держав, міжнародних організацій, так з боку бізнесу та громадськості щодо конкретних та практичних дій, які мали за мету вирішити проблеми збереження довкілля, при цьому враховуючи інтереси усіх акторів. Наслідком цього є поява міжнародних документів, основними з яких є :

- Рамкова конвенція ООН про зміну клімату, мета якої полягає в стабілізації концентрації парникових газів в атмосфері (Україна підписала та ратифікувала).
- Кіотський протокол, який зобов'язує промислово розвинуті країни скоротити викиди парникових газів в атмосферу (Україна підписала та ратифікувала).
- Паризька кліматична угода, яка на відміну від Кіотського протоколу, зобов'язує всі держави незалежно від їхнього економічного розвитку зменшити шкідливі викиди в атмосферу (Україна підписала та ратифікувала).
- Цілі сталого розвитку до 2030 року, 7/17 яких охоплюють збереження довкілля (підписантом є також Україна).

Якщо говорити про українське законодавство щодо екологічних правовідносин, воно представлене цілою низкою нормативних документів, які регулюють окремі питання, однак не має окремого єдиного документу, який би регулював питання сталого розвитку, визначив межі екологічної відповідальності. [37, с.102,103,104] Та й загалом ініціатива створення документів виходить радше від громадських організацій, ніж від чиновників. Також в європейських країнах наявні директиви/документи, які зобов'язують компанії розкривати свою екологічну інформацію у формі звітів, оподатковують тих, які шкодять навколишньому середовищу або ж навпаки надають фінансові стимули тим, які втілюють екологічні практики - Україні було б варто подумати про перспективу імплементації документів.

О.Гусєва, О.Воскобоева, Т.Хлевицька [37,103] серед позитивних змін зазначають приєднання українського бізнесу до ініціативи “Go green”, поширення концепції “зеленого офісу”, щорічні форуми “Довкілля для України”, зелені акції, як-от “Зробимо Україну чистою!”, “Посади дерево” і безліч інших.

О. Охріменко та Т. Іванова визначають такі основні елементи екологічної відповідальності бізнесу [30, с. 105-108]:

1. Запровадження корпоративної екологічної політики: прийняття екологічних принципів та стандартів, дотримання норм екологічного законодавства, прозорість та інформування усіх стейкхолдерів щодо можливості та обсягів тієї шкоди, яку компанія може завдати довкіллю своєю діяльністю. Крім цього, важливим є інформування громадськості загалом про екологічні проблеми, виклики перед суспільством, користь та зміни, які приносить компанія та можливості долучитись до ініціатив.

2. Прикладами заходів екологічної політики компанії можуть слугувати: запобігання забрудненню, захист довкілля, впровадження енергозберігаючих технологій, перехід на альтернативні джерела енергії,

зменшення використання ресурсів/ розумна економія, їх повторне використання/переробка/утилізація.

3. Екологічний аудит : аналіз та оцінка масштабів негативного впливу компанії на навколишнє середовище, визначення міри необхідних їй ресурсів для функціонування, це дозволяє пріоритезувати ті напрямки та заходи, якими компанія компенсуватиме свій вплив. Такі аудити бувають кількох видів, враховуючи оцінку і відповідності екологічним нормам, і міри негативного впливу, і рівня безпечності робочого місця, виробничих процесів, і оцінку впливу продукту на навколишнє середовище протягом його всього життєвого циклу, навіть його подальшу переробку.

4. Залучення працівників до екологічних заходів та ініціатив компанії : екологічна відповідальність не обмежується орієнтацією топ-менеджменту в бік сталого розвитку, важливим є пропагування екологічних цінностей в межах корпоративної культури, просвітницька діяльність серед працівників, їх заохочення долучитись до проектів.

5. “Зелене постачання” : надання переваги у своєму виборі на користь тих постачальників, які розділяють принципи сталого розвитку та екологічні цінності.

6. Виробництво екологічних товарів: намагання зробити свою продукцію більш екологічною, що також стосується усіх стадій життєвого циклу товару/послуги.

7. Використання системи екологічного управління згідно із стандартами екологічного менеджменту ISO 14000, яка включає етап аналізу екологічних проблем, їх пріоритизацію та визначення, з якими із них компанії варто боротись, постановка цілей, завдань та відповідних заходів, їх реалізація, оцінка їх ефективності, визначення тих прогалин, яких треба покращувати. Цей стандарт потрібен для того, щоб керівництво компанії прийняло на себе зобов'язання постійно підвищувати екологічну ефективність організації відповідно до її можливостей. Така системність дає розуміння, в які сфери

варто вкладати більше зусиль: якщо це якась промислова компанія, рішенням буде встановлення очисних споруд з урахуванням екологічних вимог; у випадку аварійних розливів забруднюючих речовин варто вкладати кошти в рекультивацію ґрунтів та збереження біорізноманіття; якщо це невиробнича компанія в центрі міста, зменшити свій шкідливий вплив можна шляхом економії ресурсів (приклад - друк інформації на обох сторінках паперу, вибираючи при тому найбільш економний шрифт) чи шляхом сортування використаних ресурсів та підтримки подібних ініціатив.

Варто зазначити про екологічне маркування продукції, яке якраз підтверджує відповідність того чи іншого продукту екологічним стандартам. В кожній країні системи, емблеми та позначення даної сертифікації відрізняються, однак всі вони входять до міжнародної системи екомаркування GEN. До прикладу, в Україні - це зображення зеленого журавля та напис “Екологічно чисто та безпечно” [12], про яке, на жаль, знає мала кількість що виробників, що споживачів.

Висновки до розділу I

Незважаючи на різноманітність понять щодо теми КСВ, підходів, наслідком яких виникали нові поняття, концепцій, які мали на меті замінити КСВ (CSR-2, CSP) та інших альтернативних тем, всі вони стали своєрідним семантичним полем, ядром якого залишається базова концепція КСВ. Вони не заперечили, а розширили, доповнили розуміння КСВ, розглянули проблематику в інших контекстах та вимірах. У сучасних дослідженнях часто можемо зустріти терміни “сталий розвиток/стійкість” чи “корпоративне громадянство”, однак усі вони мають під собою корпоративно соціальну відповідальність компанії. Попри те, помилковим ототожненням до КСВ є благодійність, однак КСВ є інтегрованою в бізнес-стратегію, її проекти пов’язані із діяльністю бізнесу та не вказують на одноразовий характер.

На нашу думку, все з кожним підходом концепція КСВ зазнає змін та стає досконалою. Вона трансформувалась від того, що бізнес не повинен нести соціальної відповідальності, до того, що бізнес відповідальний за розвиток суспільства на рівні з державою (“корпоративне громадянство”). Також ми бачимо, що вимірів відповідальності стає з часом більше: від економічного до соціального та до екологічного. Можна простежити таку еволюцію, де КСВ пройшла через так званий фільтр, а віддаленість від своєї аудиторії та середовища почала все більше стиратись : “бізнес робить те, що вважає добрим для суспільства” - “бізнес робить те, що від нього вимагає та очікує суспільство” - “бізнес робить те, що від нього вимагають та очікують конкретні стейкхолдери”.

Глобальна регламентація соціальної відповідальності бізнесу вивела її на новий рівень, а саме виконання її аспектів стало обов’язком для багатьох країн. Проте, законодавча база України не є достатньо сформованою, зокрема в питанні екологічної відповідальності.

Позитивним є зміщення КСВ в стратегічний, управлінський напрямок, і те, що її наукові напрацювання не залишилися виключно на теоретичному рівні, а й стали привабливими для практичного застосування.

РОЗДІЛ II

КОМУНІКАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ КСВ

2.1. Переваги імплементації КСВ в репутаційному фонді

Епоха репутаційної економіки, горизонтальний зв'язок між бізнес-структурою та споживачем, перманентне зростання рівня очікувань суспільства від бізнесу та його нетерпимість до лицемірства брендів, поява культури скасування (кенселінгу), відповідно й зміна споживацьких настроїв ставлять нові виклики перед компаніями в нарощенні свого репутаційного капіталу, побудови лояльності стейкхолдерів та її підтримки, одним із інструментом яких слугує корпоративно соціальна відповідальність, пропонуючи низку переваг:

- **Позитивний вплив на репутацію компанії** : ще в 2015 році експерти Асоціації корпоративної відповідальності (CRA) [82] зазначили, що 70% репутації складають КСВ-зусилля компанії. Зі свого боку від репутаційної складової залежать такі переваги:
- **Допомога у побудові довіри та лояльності споживачів й інших стейкхолдерів загалом, зокрема в часи кризи:** в онлайн-курсі “КСВ” Марина Саприкіна [22] наводить дані про те, що 90 % споживачів готові відмовитись від купівлі продуктів компанії, якщо дізнаються про її безвідповідальні практики, 92% – купують продукти із соціально-екологічними перевагами, 50% - готові заплатити більше за продукти компанії з сильними практиками КСВ.
- **Конкурентна перевага, сприяння унікальності бренду та його впізнаваності:** компанія, яка бере участь в соціальних проектах, зокрема тих, які імпонують споживачу, має більше шансів позитивно утвердитись в його свідомості.

- **Зменшення нефінансових ризиків:** соціально відповідальні компанії мають нижчий рівень конфліктів між різними стейкхолдерами.
- **Поява прихильності до компанії з боку місцевих органів влади та населення:** це дає змогу наростити підтримку громади та легітимізувати дії компанії.
- **Позитивний вплив на найм та утримання працівників:** зменшення плинності кадрів, оскільки в працівників не виникає бажання йти з тієї компанії, яка поважає права людини, здійснює привабливі трудові практики, співпадає із цінностями працівника, зацікавлена у його розвитку; зокрема поточні працівники є носіями репутації компанії на ринку - що має вплив й на залученість нових талантів. Зокрема, відпдно до даних Deloitte Global Millennial Survey 2019 70% міленіалів брали до уваги КСВ-зусилля компанії під час прийняття рішення щодо працевлаштування на неї. [100, с. 12] До того ж, розвинута корпоративна культура сприяє мотивації та продуктивності працівників, а компанії з кращою залученістю працівників працюють на 202% краще за конкурентів. [64] Значущість цього критерію є важливим українським працівникам відповідно до “Рейтингу роботодавців України 2019/2020”.[3]
- **Можливість заощадження та зменшення витрат:** переважно, це належить до програм зеленого офісу та екологічних ініціатив, приміром зменшення кількості відходів, економія води/електроенергії, повторне використання матеріалів, краудсорсинг, відмова від імпортних ресурсів на користь місцевих. Марина Саприкіна [22] в онлайн-курсі “КСВ” наводить приклад практики одного із банків, який заощаджував до 500 тис. грн, тільки тому що вся інформація друкувалась на двох боках аркуша.
- **Позитивний зв'язок між КСВ та фінансовими показниками[74]:** збільшення обсягів продажу та ринкової частки, сприяння інвестиційній

привабливості, про яку детальніше йшлося у першому розділі, та, як наслідок, можливість розвитку інновацій на підприємстві. Голова фонду BlackRock Л.Фінк зазначив, що до 2024 року всі інвестори будуть оцінювати компанії не тільки з огляду на фінансові показники. [45]

Оскільки дослідження сфокусоване на впливі КСВ на репутаційні показники компанії, аніж на фінансові, буде доцільним детальніше зупинитись на таких категоріях, як довіра, репутація та їх важливості, особливо під час кризи.

Побудова довіри є чи не найважчим та найважливішим завданням для будь-якої інституції, яке впливає та формує репутацію, оскільки навіть найменший промах може понести масштабні наслідки. Дослідження Edelman Trust Barometer Global Report 2020 вказують на те, що політична влада втрачає авторитет та довіру, а роль рятівника суспільства все більше набуває бізнес [66, с.9]; а ось Edelman Trust Barometer 2021 зазначає, що, порівнюючи із медіа, урядом та неурядовими організаціями, бізнес вважається “єдиною інституцією, до якої залишилась довіра”, зважаючи на часи пандемії. [67, с.6]

Компетенція та етика - важливі компоненти довіри, і згідно із дослідженням в 2020 році існував великий попит на етичність, адже вона була важливіша суспільству в 3 рази, аніж компетенція. І хоч в 2020 році серед медіа, бізнесу, уряду та неурядових організаціях, жодна інституція не вважалась одночасно компетентною та етичною, в 2021 такою інституцією став тільки бізнес. [67, с.7] Те ж саме відбувається і з довірою до керівників відповідних інституції, оскільки довіра людей до своїх роботодавців є вищою, ніж до журналістів, релігійних чи урядових лідерів. Станом на 2020 рік 74% вважає, що їхній CEO має взяти на себе ініціативу щодо змін, а не чекати, поки це зробить уряд [66, с.27], а 73% важливо, аби він публічно висловлювався про зміни клімату. [66, с.27]

І якщо побудувати довірливі стосунки було значно легше, то зараз очікування громадськості до бізнесу доволі високі та постійно зростаючі, а

споживачі стають більш допитливими, скрупульозними та менш байдужими. Edelman Trust Barometer Global Report 2020 називає таких споживачів “покупцями, які керуються переконаннями” (“belief-driven buyers”) і зазначає, що з часом їх відсоток все зростає. [66,с.29] Такі покупці вірять, що бренди можуть бути потужною силою змін, очікують, що комерційні структури будуть представляти їх та вирішувати суспільні проблеми. Про такий зростаючий клас “соціально свідомих споживачів” дослідники згадували ще в 1990-х роках. Про те, що закривати потреби споживача є недостатньо, і перед бізнесом постає потреба надавати клієнтам ціннісну пропозицію, згадував і Ф. Котлер у своїй книзі “Marketing 3.0”. [110] Зокрема, це і підтверджує звіт Nielsen ще 2012 року, в якому зазначається, що дві третини світових споживачів світу воліють купувати продукти/послуги у компаній, які приносять суспільну користь та майже половина готова доплачувати за продукти/послуги таких компаній. [51,с.3] У 2017 році згідно до 2017 Cone Communications CSR Study ці показники зростають і вказують на те, що люди схильні обирати ті бренди, з якими у них збігаються цінності: 87% придбають продукт компанії, яка виступить за проблему, яка їх хвилює, а якщо організація підтримає питання, яке суперечить їх переконанням, 76% відмовиться від придбання її продукту [113] ; в Україні також простежують схожі тенденції. [28] Щодо глобальних споживачів: 90% із них бойкотували б компанію, якби дізналися про її безвідповідальну або оманливу бізнес-практику. [113] Саме тому наявність КСВ та її належна реалізація позитивно впливатиме на нарощення довіри.

Для того, аби простежити тенденції щодо репутаційного капіталу брендів, варто звернутись до провідного дослідження корпоративної репутації, розробленого консалтинговою компанією The RepTrak Company, яка щорічно визначає топ-100 брендів із найвищим репутаційним рівнем. Відповідно існує 7 основних драйверів репутації, а саме [118] :

- **якість продуктів та послуг:** якість продукції, яку випускають, співвідношення ціни та якості, задоволення потреб споживача;
- **інновації:** першість компанії на ринку, її здатність приймати прогресивні рішення, задавати тренди та швидко адаптуватися до змін;
- **лідерство:** хороша організація, наявність сильного лідера та кваліфікованих менеджерів, чітке бачення та розуміння компанії свого майбутнього розвитку;
- **результативність:** фінансові показники компанії, доходи, перевершення результатів над очікуванням, сильні перспективи зростання;
- **управління:** побудова відкритого та прозорого бізнесу, застосування етичних підходів до його ведення, використання ефективних інструментів управління;
- **корпоративне громадянство:** участь компанії в реалізації благодійних проєктів та соціально вагомих ініціатив, охорона навколишнього середовища, позитивний вплив на суспільство;
- **умови праці:** забезпечення справедливої оплати праці та комфортних умов, створення рівних можливостей, благополуччя та рівень життя працівників.

Останні три фактори (“управління”, “корпоративне громадянство”, “умови праці”), на нашу думку, належать до категорії КСВ, що вкотре підтверджує її позитивний вплив на репутацію. Порівнюючи вагу впливу кожного із факторів станом з 2015 по 2021 рік [117, с.8], найстабільнішим та лідируючим фактором залишились “продукти та послуги”; далі у порядку спадання - “управління”, “корпоративне громадянство”, “результативність”, “інновації”, “лідерство” та “умови праці”; найбільше зростання можна простежити у “корпоративного громадянства”, а найбільший спад в “умовах праці”. Проте, якщо станом на 2021 підсумувати % вагомості тих факторів, які належать до категорії КСВ, він буде перевищувати % вагомості лідируючого факту - це говорить про те, що імплементація КСВ потенційно має більш вагомий вплив на репутацію, ніж інші драйвери.

У 2021 році, попри економічну кризу, викликану пандемією, середній рівень репутації компаній, які увійшли до топ-100 став рекордним за всі роки дослідження (він становив майже 75% [117, с.6]), що ускладнило багатьом брендам завдання потрапити до списку репутаційних лідерів. Зокрема, якщо поглянути на регіональні розбіжності стосовно середнього показника корпоративної репутації, то великого відриву між країнами не спостерігалось.

За даними 2021 Global RepTrak 100 до перших десяти компаній із найвищим показником репутації увійшли такі бренди: The Lego Group, Rolex, Ferrari, The Bosch Group, Harley-Davidson Inc., Canon Inc., Adidas AG, The Walt Disney Company, Sony Group Corp. та Microsoft Corp. [117, с.20] Якщо порівнювати рейтинги Global RepTrak 100 останніх трьох років [75;115;117], то, незважаючи на те, що в ньому присутні певні стабільні лідери (хоч навіть вони з року в рік можуть міняти позиціями), у тих, хто до того ніколи не потрапляв до рейтингу, є великі шанси. Приміром у 2021 році з'явилося 16 брендів, які вперше потрапили до списку. Найстабільнішими лідерами, які не покидали першу десятку протягом усіх років дослідження є The Lego Group та The Walt Disney Company. Зокрема, організатори проекту вважають, що, крім високої якості їхніх продуктів та послуг, чіткого розуміння своєї мети та лідерства в інноваціях, важливу роль зіграли їхнє свідоме ставлення до соціального впливу свого бізнесу та відповідно вклад в сталий розвиток. [115, с.3]

Експерти зазначають, що саме наявність та імплементація ESG-факторів допомогла компаніям у важкій конкуренції та сприяла їхній високій позиції. [6,] До того ж, у 2021 році Global RepTrak 100 вперше додали в дослідження вимірювання такого критерію, як ESG і впевнились, що він відіграє важливу роль в сучасних умовах. За результатами [117, с.16], ESG-фактор увійшов у трійку чинників, які сприяють підтримці компанії під час кризи, довірі до неї, її рекомендації іншим та при покупці продукції; водночас він був найважливішим при підтримці компанії під час кризи та для побудови довіри. І хоч не всі лідери, які входили в топ-10 рейтингу, мали високі оцінки в області ESG [7,], однак їх

мали саме The Lego Group та The Walt Disney Company, стабільність яких частково можна вважати перевагою активної участі у вирішенні ESG-факторів, на потребі якої наголошує The RepTrak Company для кожного. Якщо говорити про ESG у розрізі його елементів, то в 2021 році соціальна складова отримала найвищі показники [117, с.17], за нею йшли відповідно управління та довкілля. Швидше за все, це можна пояснити появою пандемії і спрямування всіх зусиль компаній на соціальну компоненту.

Пандемія COVID-19 стала випробуванням на стійкість брендів не тільки щодо фінансової складової, а й соціального морального компасу. Найпершим завданням для компаній в часи кризи коронавірусу було виправдати всі очікування та сподівання своїх працівників, а формування потужного HR-бренду мав великий вплив на нарощення репутаційного капіталу. В спеціальному звіті щодо COVID-19 компанії Edelman Trust Barometer, дослідження якого проводили у 8 країнах (Бразилії, Франції, Італії, Японії, Південній Африці, Південній Кореї, Великобританії та США), йшлося про те, що більшість очікувала від бізнесу дій щодо захисту співробітників та місцевої спільноти, сприятливої адаптації своєї діяльності та кадрової політики, від комунікації, скільки колег заразилися вірусом, як він вплине на здатність організації працювати, до порад щодо подорожей і того, що можна зробити, аби зупинити поширення вірусу. Однак можна сказати, що бізнес вистояв, оскільки у звіті йшлося про те, що : більшість респондентів вважають своїх роботодавців краще підготовленими до боротьби із вірусом, аніж свою країну; вони вірять в те, що роботодавцям вдасться ефективно та відповідально реагувати на пандемію; а найбільш достовірним джерелом інформації для громадськості була комунікація роботодавців. [66]

Умови, створені через COVID-19 вкотре підтвердили бізнесу, що правильна реакція на кризу зміцнює довіру до нього, і це стосується не тільки дій стосовно внутрішньої аудиторії, працівників, а й до громадськості загалом. Дослідження споживацьких настроїв українців у 2020 році Deloitte

продемонструвало частку українців, які купують продукти/послуги у тих бізнесів, в яких була правильна реакція на поточну ситуацію (24%). [38, с.8]

Варто навести кілька яскравих прикладів, як міжнародний бізнес протидіяв пандемії. Пивоварний концерн Anheuser-Busch InBev прийняв рішення на одному із своїх заводів випускати антисептики для рук, замість своєї продукції[53], таку ж саму переорієнтацію частини своїх виробничих потужностей зробила LVMH.[9] Благодійний фонд засновника Microsoft [85] пожертвував 50 мільйонів доларів на розробку вакцини. Корпорація Google для можливості провести інформаційні кампанії щодо коронавірусу виділила понад 800 млн доларів [90], а гігант соціальних мереж Twitter зобов'язався видаляти дезінформацію про COVID-19 зі своєї платформи [77], а Facebook виділив \$100 млн для підтримки малого бізнесу, який постраждав від масштабних обмежувальних заходів [34] . З метою зниження навантажень в інтернеті, американська розважальна компанія Netflix погодилася на прохання Єврокомісії знизити якість своїх відеороликів, доступних для користувачів у країнах ЄС, а онлайн-платформа Coursera відкрила для всіх користувачів доступ до більш ніж 3800 курсів. [9]

До таких ініціатив долучався й український бізнес. Зокрема, Центр “Розвиток КСВ” створив окрему категорію “COVID-19” на своєму веб-сайті, де він розмістив каталог дій усіх українських компаній, які тою чи іншою мірою долучаються до боротьби із пандемією для того, аби продемонструвати українцям внесок бізнесу в часи кризи[18] . Серед них можна навести кілька прикладів: Нова Пошта запросила додатково на роботу 2 000 кур'єрів, щоб забезпечити потребу в поштових послугах, виділяла кошти на допомогу лікарням, передавала їм питну воду; Uber, Bolt та Uklon безкоштовно перевозили медиків на роботу, Rozetka забезпечила доставку продуктів харчування для людей похилого віку, УкрПошта разом із Liki24 безкоштовно доставляли медикаменти, Київстар, Vodafone та Lifecell створили акції безкоштовних дзвінків на гарячі лінії державних установ, Група “1+1 media”

запустила серію навчальних роликів, “Сільпо”, “Епіцентр”, “ПриватБанк” та інші виділяли кошти на закупівлю обладнання для лікарень, засобів медичного захисту[18; 21; 39,].

Криза, викликана COVID-19, змусила багатьох компаній приділити меншу увагу своїм поточним та стратегічно визначеним напрямкам КСВ та сфокусуватись на такому питанні, як боротьба з коронавірусом, зокрема турботою своїх працівників. Згідно із ING у розрізі ESG найбільш основним та терміновим пріоритетом 2021 року для компаній є підтримка здоров'я та самопочуття працівників.[87, с.6] Проте, пандемія дала змогу переосмислити не тільки важливість HR-бренду, а й екологічну складову та ставлення до неї. Другим за пріоритетністю напрямком для компаній у розрізі ESG є інновації в “зелених” виробництвах та послугах, а ось для інвесторів першим за пріоритетністю є зміни клімату та вуглецеві викиди [87, с.10]. Тому компанії стверджують, що зараз прискорюють плани зеленої трансформації, інвестори прагнуть, аби компанії ставили більш жорсткі екологічні цілі, та вимагають більшої прозорості щодо результатів в цьому питанні.

Варто зазначити, що більшість компаній, які увійшли до рейтингу Global RepTrak 100 в 2021 році поставили собі науково обгрунтовані цілі (SBT) [7] щодо зменшення вуглецевого сліду. Все більше компаній, зокрема ті, які є у рейтингу, ставлять перед собою доволі амбітні цілі, до прикладу: телеком-оператор O2 публічно заявляє про нульовий рівень емісії вуглецю до 2025 року [88]; Microsoft йде ще далі і зобов'язується усунути весь вуглецевий слід, який компанія виробила протягом усього часу свого існування [95]; про скорочення викидів парникових газів до 2030 та прагнення повністю перейти на відновлювану енергію повідомляє й ІКЕА [106]; The Lego Group планує до 2030 року всі деталі конструктора виготовляти із екологічних матеріалів на рослинній основі. [83]

Визначальність екологічного фактору для інвесторів полягає не тільки у їх привабливості вкладати кошти в ту чи іншу компанію, а й у готовності рішучих

дій, коли їх очікування не виправдовуються - інколи це може завдати більшої шкоди, ніж дії з боку громадськості. До прикладу, міжнародна інвестиційна компанія BlackRock випустила звіт, в якому виділила понад дві сотні компаній, які були недостатньо активними у своїх зусиллях щодо боротьби зі зміною клімату, аби попередити інвесторів про можливі наслідки[84]. Результатом цього були голоси проти директорів декількох компаній, попередження решти стосовно подібних санкцій у разі відсутності поліпшення ситуації та наголошення на розкритті інформації про свою діяльність в вирішенні цього екологічного питання.

Наявність ESG-фактору ні для кого не є таким визначальним, як для представників покоління Z та міленіалів, оскільки саме цей чинник об'єднує їх у поглядах та споживчій поведінці (правда для міленіалів він є більш визначальним). Згідно із 2021 Global RepTrak 100 для міленіалів ESG-фактор майже у 2 рази важливіший, ніж для людей старшого віку [117, с.19]. Найбільшою розбіжністю між цими двома поколіннями є більший скептицизм покоління Z, адже воно найнижче оцінило драйвери репутації, які стосуються області КСВ [12], оскільки вони вважають, що КСВ-зусилля компаній не є достатніми, що свідчить про їх вимогливість та необхідність в комунікації КСВ.

На сьогодні компаніям вкрай важливо враховувати інтереси та фокусуватись на своїх КСВ-зусиллях, їх комунікації та формуванні репутаційного впливу саме на цих двох поколіннях, адже якщо міленіали за даними The Deloitte Global Millennial Survey 2019 складають більшість що у ролі споживачів, що у ролі робочої сили[100] , то через кілька років ця більшість буде стосуватись й покоління Z.

Вище було згадано, що більшість міленіалів враховує діяльність компанії в КСВ під час вибору місця своєї праці, зокрема, за даними 2018 Millennial RepTrak більшість і готова зменшити свою зарплату, якщо компанія поділятиме їх погляди та цінності.[114,с.11] Також на формування репутації у молодого

покоління впливає зміст та спосіб донесення інформації, відкритість, прогресивність та пряmlinійність позиції бренду та відомість CEO. А ось дослідження американського покоління Z Vice 2021 говорить про їх критичність щодо зміни клімату (більшість із них згодні, що саме це буде основною глобальною проблемою найближчих десяти років) та активізм, оскільки переважна більшість вважає себе активістами, готова ходити на акції протесту та боротись за свої цінності в рамках громадських організацій.[103]

2.2. Роль PR в КСВ та їхній взаємозв'язок

Значення корпоративної соціальної відповідальності значно зросло в наукових дослідженнях та професійній практиці з 1970-х років, розширюючи межі із сфери управління бізнесом/менеджменту до сфери зв'язків з громадськістю. У демократичних суспільствах бізнес відповідає етичним стандартам діяльності та прозорій комунікації, саме PR-спеціалісти забезпечують такі потреби та виступають у ролі посередників між корпорацією та зацікавленими сторонами. Дискусійні питання щодо ролі PR в програмі КСВ та їхньому взаємозв'язку присутні і надалі.

Зв'язки з громадськістю та ініціативи корпоративної соціальної відповідальності мають спільні організаційні потреби та функції – репутація організації, взаємини із зацікавленими сторонами, кризове управління та етичні дії. Ці схожості пов'язують зазначені сфери в наукових дослідженнях та практичному застосуванні. К.Кларк резюмує, що обидві дисципліни прагнуть покращити відносини між організацією та ключовими зацікавленими сторонами [61, с.369] . Вона наголошує на здатності PR-фахівців сканувати політичне, соціальне та історичне середовище, щоб зробити внесок у розвиток програми КСВ. Водночас як PR, так і КСВ культивують та сприяють організаційно-громадським зв'язкам із громадськими групами та окремими особами за допомогою КСВ-ініціатив та PR-тактик.

Попри це варто окреслити помилкове ототожнення понять КСВ та PR. Зосередимо увагу на функціях PR в програмах КСВ, зокрема на яких етапах PR

здійюють чи, навпаки, обмежують і коли його можна вважати ефективним та етичним в контексті КСВ.

У міжнародних корпораціях, які мають КСВ-програми, PR переважно проявляється в комунікації та просуванні КСВ-зусиль громадськості. Однак така комунікація, зв'язок між КСВ і PR, викликають гострі дискусії саме тому, що вбачають PR у цих відносинах не що інше, як інструмент для самореклами організації чи маркетинговий засіб. Очевидно, що без комунікацій цільова аудиторія не буде знати про діяльність компанії, проте існує тонка межа між інформуванням про свої ініціативи та відвертим використанням їх виключно як засіб для підвищення іміджу компанії, отримання широкого охоплення реклами, збільшення прибутків, створення інфоприводів. Такий скептицизм, на нашу думку, існує як наслідок тих прецедентів, в яких організації вдаються до реалізації цього викривленого бачення PR, вживають певних заходів, щоб привернути увагу ЗМІ, навіть якщо ці види діяльності майже не пов'язані з їхньою сферою компетенції, інформують про дії, які залишаються виключно на словах або ж використовують КСВ для того, аби відновити імідж бренду, який раніше був пошкоджений діловою практикою. Такі рішення можуть завдати репутаційну шкоду, аніж користь в довготерміновій перспективі. Сучасне суспільство швидко реагує на завуальовану комунікацію брендів.

Сангіта Уолдрон у книзі “Корпоративна соціальна відповідальність – це не PR: як поставити КСВ у серце вашої компанії та максимізувати переваги для бізнесу” (“Corporate Social Responsibility is not Public Relations: How to put CSR at the heart of your company and maximize the business benefits”) [105,с.115-117] наводить кілька прикладів дій, які сигналізують про відсутність культурної обізнаності, емпатії, нерозуміння ролі PR в КСВ і, як наслідок - невдалу реалізацію КСВ та радше негативний ефект:

- *Грінвошинг* (з англ. greenwashing) - відомий як “зелений камуфляж”, “озеленення репутації”, “екопромивання мізків”. В такій практиці корпорації симулюють свій інтерес до соціальної чи екологічної

відповідальності, проте, за їхніми діями не простежується системний підхід для реальної користі для довкілля, а інколи й ховаються дії, які протилежні до КСВ. Зокрема, у 2015 році Volkswagen звинуватили у намаганні приховати рівень викидів газів в навколишнє середовище за допомогою спеціально розроблених програмних забезпечень, які під час тестувань занижували реальний рівень; норма в 40 разів була перевищена, що порушувало законодавство США. До моменту викриття, це все супроводжувалось рекламною кампанією Clean Diesel, в якій лунали ключові меседжі про надійність та безпечність автомобілів для довкілля. Наслідки були негативними й масштабними: штраф у розмірі 18 млрд доларів, відкликання 11 млн машин, квартальні збитки, зниження обсягу реалізації автомобілів на 17%, відповідно й зменшення частки на ринку на чверть, втрата майже 20 млрд євро капіталізації, гримінальне розслідування та арешт топ-менеджера, репутаційний рівень Volkswagen у рейтингу RepTrack знизився з 76,9 до 53, а у рейтингу YouGov BrandIndex з 11 до -2 [8], скандальні новини у ЗМІ, велика кількість негативних повідомлень та поширення у соціальних мережах знизили бажання купувати автомобілі Volkswagen на 28%.[76] Ттакі втрати мали негативні наслідки й щодо зниження загальнонаціональної репутації, оскільки за даними Puls майже половина німців вважали, що інцидент негативно вплине на репутацію знаку «Made in Germany».

- **Використання ініціатив компанії, щоб приховати або уникнути суперечок.** Компанії часто намагаються уникнути суперечок, вказуючи на свої корпоративні соціальні програми. Ідея полягає в тому, аби приховати ідеї, які криються під поверхнею, формуючи свою “адженду”. До прикладу, компанії індустрії моди можуть пропагувати боротьбу проти використання хутра тварин, однак закривати очі та приховувати погані умови праці на власному виробництві. Коли проблема стане відомою для суспільства, бренди погоджуються із її виправленням, дають порожні

обіцянки і паралельно акцентують на тому, скільки позитивного зроблено.

- *Згасання зусиль.* Багато ініціатив компанії можуть народжуватись з бажань та намірів робити добру справу, користуються рекламою та підтримкою, коли починають, однак з часом втрачають фокус, полишають ініціативи або ж призупиняють втілення.

Зображення таких прикладів лицемірства, непослідовності та відсутності стратегії, на нашу думку, не ставить крапку на реалізації PR в КСВ-програмах. Для організації, яка справді має КСВ у своїй ДНК, в якій КСВ виходить із позиціонування, ідентичності, цінностей, місії, візії бренду та має інтегрований, стратегічний і системний характер, PR — це засіб поділитися своєю історією успіху зі світом і надихнути людей завдяки цьому. Етичним він є тоді, коли організаціям важливо привернути увагу ЗМІ не тому, що вони хочуть показати всім, що вони дбають про позитивні зміни. Вони мотивують змінити поведінку чи звички на краще, а демонструючи свою роботу - заохочують інших. [98] Проте, це може статися лише тоді, коли PR -стратегія буде втілюватися після самої ініціативи КСВ. Як пояснює Метью Рохт: “PR може бути як благословенням, так і прокляттям для КСВ. Річ у тім, що йде першим і який має намір.” [101]

Позитивний кейс, коли підхід до КСВ інтегральний (коли КСВ не розглядають як “щось додаткове, оскільки конкуренти також намагаються запроваджувати такі ініціативи”) - TOMS Shoes. Це бренд, заснований на ідеї, що за кожну продану пару взуття компанія забезпечить соціально незахищену дитину взуттям. З часом місія бренду розширилася і включала надання медичних та освітніх послуг, економічних можливостей дітям з всього світу. З моменту свого заснування в 2006 році в Техасі компанія TOMS пожертвувала понад 60 мільйонів пар взуття нужденним дітям, відновила зір 400 тисячам людей, забезпечила громади безпечною водою, допомогла 25 тисячам матерів виносити своїх дітей. Багато ініціатив із КСВ «думують

локально», але TOMS Shoes [104] мислили глобально. Вони інтегрували принцип пожертви в саму серцевину своєї бізнес-моделі, що допомогло надихнути не тільки своїх співробітників, а й клієнтів. Оскільки бренд був сформований на основі КСВ ще на базовому рівні, його PR та маркетингові стратегії органічні. [55] Зрештою, споживачі, які купують їхнє взуття, відчують, що також роблять власний внесок. Щодо українських компаній можна згадати такі бренди, як Ksenia Schneider, який шиє речі із переробленого деніму, DEVONOME, який виготовляє одяг із конопляних волокон, чи RE-BEAU, біжутерія якого виготовлена із переробленої пластикової тари. [47]

Таку інтегральність та послідовність підтверджує й дослідження 2016 року Холлі Рівза, який провів опитування серед 11 американських практиків в цій області КСВ. Респонденти були категорично проти власності/першості PR над КСВ-ініціативами і тим, що останні цілковито належать діяльності PR [91, с.7]. Вони зазначали, що комунікаційна функція відігравала допоміжну роль для автономних програм корпоративно соціальної відповідальності, та заявляли, що КСВ є інтегрованою та вбудованою в діяльність їх компанії, при чому підтримка та участь у заходах із КСВ розповсюджується як на керівників виконавчого рівня, так і на працівників, які працюють неповний робочий день; програми отримували значну підтримку виконавців, часто від генерального директора.

Коллективний характер КСВ-зусиль сфокусований не лише спільній участі та залученості працівників в конкретних заходах, а й розділеної відповідальності різних відділів/департаментів під час розробки чи реалізації КСВ-програми на чолі із КСВ-відділом. Організаційна структура в кожній компанії різна, приміром у деяких компаніях за КСВ можуть відповідати PR-відділи, HR-відділи, відділ маркетингу; еталоном можуть слугувати великі компанії, в яких за це відповідають КСВ-менеджери з спеціальними навичками та компетенціями, або ж працює цілий підрозділ над реалізацією КСВ. В контексті організаційної структури перед компаніями можуть поставати такі

ризика: звуження реалізації КСВ до PR-, HR-відділів, де працює менеджер з соціальної відповідальності, тоді проекти виходитимуть із відповідним PR- або HR-фокусом; другим екстремумом є практика, коли КСВ-відділ не співпрацює з іншими департаментами, є віддаленим та непов'язаним - в такому випадку важко говорити про цілісність. Тому КСВ діє на всіх рівнях, а розробкою та реалізацією може займатись більше ніж одна людина чи один департамент, до прикладу, за комунікацію КСВ-зусиль може бути відповідальний PR-спеціаліст, за трудові відносини, права людини, корпоративне волонтерство - HR-спеціаліст, відносини із громадами - менеджер по роботі з громадами, питанням довкілля - спеціаліст/експерт з відповідними знаннями та навичками, а реалізацією екологічних проектів - відділ логістики чи виробництва.

Ефективною практикою є існування КСВ-комітетів, куди входять всі департаменти, а очолює його керівник компанії або його заступник. В дослідженні Холлі Рівза кожен професіонал підкреслив важливість великої кількості голосів/думок, залучених до планування та розробки програм корпоративної відповідальності.[91,с.9]

Вище наведені твердження свідчать про те, що завдання PR в КСВ-програмах не обмежується виключно інформуванням громадськості та просуванням КСВ-зусиль. PR може бути задіяний і на етапі розробки КСВ-програми, при цьому виконуючи консультативну функцію: йдеться про моніторинг поглядів та потреб стейкхолдерів, комунікація із ними, визначення перспектив та сприйняття цільовою аудиторією програми в процесі її розробки, прогнозування потенційних репутаційних наслідків під час прийняття того чи іншого рішення, відповідно й консультування КСВ-менеджерів та керівництва. Опираючись на свою посередницьку позицію, фахівці з PR представляють інтереси організації та спільноти для напрацювання та впровадження програм. Вони слугують основним джерелом інформації про те, як і що повідомити інвесторам, ринку, співробітникам та іншим зацікавленим сторонам у програмі корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, працюючи у складному та

подекуди небезпечному середовищі комунікацій, залучені професіонали дотримуються не лише внутрішніх корпоративних кодексів поведінки, а й зовнішніх стандартів професійної етики [102], а споглядання та дотримання цих кодексів в кінцевому підсумку піднімає комунікації з КСВ на вищий етичний рівень за міжнародними практиками.

Відділ комунікацій також відіграє координаційну функцію як внутрішньо, так і зовнішньо. PR-спеціалісти організують як міжфункціональні групи всередині компанії, будують інформаційну мережу між підрозділами компанії, так і залучають зовнішніх партнерів, водночас некомерційних організацій та державних структур, у реалізації програми. PR-фахівці збирають інформацію про стійкість з різних відділів, установ і програм, щоб створити та поширити вичерпну інформацію про ініціативи компанії.

2.3. Комунікація корпоративно соціальної відповідальності

Змістовне впровадження корпоративно соціальної відповідальності у своїй компанії та її реалізація безсумнівно має свої переваги, однак не менш важливим є змістовна комунікація. КСВ-програма буде тоді ефективною, коли з усіма стейкхолдерами буде створений зворотній зв'язок, кожен із них буде достатньо проінформований; така комунікація може надихнути та змінити сталу поведінку зацікавлених сторін. Попри те, що компаніям вдається успішно знаходити свої суттєві питання, планувати КСВ-зусилля, не всі знають, як розповідати про КСВ, аби її почула аудиторія, звернула увагу та сформувала про неї образ етичної, відповідальної, якій хочеться довіряти і з якою хочеться змінювати світ разом.

У статті А.Отченко розглядає 3 комунікативні стратегії реалізації КСВ в контексті побудови відносин організації із зацікавленими сторонами (інформування, реагування та залучення стейкхолдерів) та наголошує на еволюції та зміні комунікації від монологічної до діалогічної з наявністю двостороннього зв'язку. [29, с.23-24]

Стратегія інформування [29,с.23] стейкхолдерів базується на односторонній передачі інформації: інформування про рішення, КСВ-ініціативи компанії, ігнорування негативної оцінки, відсутність зворотного зв'язку, не врахування думок аудиторії.

Стратегія реагування [29,с.23] на погляди стейкхолдерів базується на двосторонній асиметричній комунікації: хоч при наявності двостороннього зв'язку, інтереси організації є більш пріоритетними, ніж інтереси зацікавлених сторін; компанія досліджує погляди громадськості не стільки для того, аби дослухатись до їх потреб та врахувати їх у свої діяльності, а для того, аби розуміти поведінку цільової аудиторії та як змінити її ставлення до організації; в цьому випадку громадськість залишатиметься пасивною.

Стратегія залучення стейкхолдерів, [29,с.24] базується на двосторонній симетричній моделі: організація не управляє аудиторією, а взаємодіє із нею, при чому при такій комунікації що компанія, що її стейкхолдери враховують інтереси один одного; побудова партнерства та рівності. Останню модель можна вважати найбільш етичною та ефективною у побудові довірливих стосунків на принципі прозорості, відкритості та взаєморозуміння. І.Ховрак розширює опис моделей, додаючи критерії потреб, ролі стейкхолдерів, способу визначення пріоритетів КСВ та інших: якщо при моделі інформування стейкхолдери бажають бути проінформованими про КСВ та про попередньо визначені топ-менеджментом пріоритети і сферами КСВ, то при моделі залучення зацікавлені сторони беруть участь у розробці стратегії КСВ та прийнятті рішень щодо визначення напрямків КСВ компанії. [42, с. 101] Каналами комунікації, які сприяють двосторонній симетричній стратегії, автор визначає соціальні мережі та особисті зустрічі/переговори. [42, с. 101]

Кожен із стейкхолдерів має свої інтереси, потребу в різній інформації про КСВ-зусилля та відповідному рівні залученості. І.Ховрак [42, с.100] визначає 3 рівні залученості зацікавлених сторін: низький (зацікавлення організацією, слідкування у соціальних мережах, коментування постів), середній (поява

довіри), високий (активна участь у КСВ-ініціативах, спільні дії та вплив на громадськість). Тому, аби зробити комунікацію послідовною та ефективною і врахувати інтереси кожної групи зацікавлених сторін, їх варто пріоритезувати за допомогою матриці стейкхолдерів О. Менделоу.[108] За критеріями рівня інтересу певного стейкхолдера до організації та його впливу на неї, можна визначити, кого варто активно залучати, з ким стабільно підтримувати стосунки, кому достатньо буде інформування, та на кого не варто витратити зусиль, окрім спостереження. Важливим буде окреслити питання, які хвилюють кожного із них, рівень обізнаності в сфері КСВ та найоптимальніший канал комунікації (приміром, якщо для клієнта важливим є соціальні мережі, корпоративна упаковка, веб-сайт, то для інвестора цінними можуть бути нефінансові звіти та переговори).

Канали та формати комунікації КСВ можуть бути як опосередкованими так і безпосередніми, серед яких :

- друковані нефінансові звіти чи онлайн-звіти з КСВ;
- вебсайт, в якому міститься окремий розділ щодо КСВ/сталого розвитку або ж лендінгова сторінка;
- корпоративні соціальні мережі;
- соціальні мережі топ-менеджменту, працівників;
- ЗМК (як друковані, так і діджитал);
- соціальні мережі інфлюенсерів, експертів, громадських діячів, еко-активістів, громадських організації, бізнес-асоціацій, партнерів;
- корпоративна упаковка, брендинг/реклама на зовнішніх об'єктах;
- мобільні аплікації, ігри, додатки;
- форуми, виставки, конференції, конкурси;
- зустрічі, переговори, інші безпосередні канали комунікації (серед цієї категорії можна зробити поділ на діалог “один на один”, робочі-групи, фокус-групи, круглі столи, конференції зі стейкхолдерами, глибинні інтерв'ю);

- внутрішні корпоративні канали комунікації (приміром, email-розсилка, закриті телеграм-канали, друковані корпоративні видання)

В результаті того, що зацікавлені сторони все частіше вимагають, щоб корпорації виправдовували свої соціальні та екологічні дії, одне із основних завдань КСВ та його комунікації, як зазначають Е. Нільсен та К. Томсен,[68] полягає в тому, аби отримати легітимність/“ліцензію на діяльність” - мовчазного або явного дозволу для ведення бізнесу від урядів, громад та багатьох інших зацікавлених сторін.

Проте, одним із основних викликів, які стоїть перед PR-фахівцями в контексті комунікації КСВ-зусиль, є “парадокс самореклами” або “дилема просування КСВ”, яку сформулювали та досліджували В. Тімоті Кумбс та Шеррі Дж. Холладей. [68] Ця дилема полягає у тому, що, з одного боку, громадськість очікує від компанії прозорості та підзвітності, інформування про КСВ, проте, з іншого боку, існує певний скептицизм і сприйняття тією ж громадськістю комунікації соціальної відповідальності як самореклами. Такий парадокс існує й при випадках, коли PR-стратегія йде після КСВ-стратегії.

Комунікаційники повинні знаходити шлях, як комунікувати про КСВ-зусилля до стейкхолдерів, не створюючи ефекту бумерангу, коли меседжі про КСВ викликають обурення замість підтримки компанії. Таке обурення може виникає тому, що стейкхолдери не люблять, коли корпорації витрачають гроші на те, аби просувати КСВ, таким чином продаючи її; в когось можуть бути погляди, що добрі справи варто замовчувати (зокрема, такий скептицизм виникає й в силу того, що аудиторія може плутати КСВ з одноразовими акціями компанії, не розуміючи, що КСВ - це про стратегію та щоденні соціально відповідальні рішення).

Однак, не говорити про КСВ - це не вихід, оскільки комунікація є передумовою для : звітності та підтвердження того, що компанія справді веде відповідальну діяльність; усвідомлення та обізнаності стейкхолдерів про цінності компанії - відповідно розуміння того, чи співпадає це із її поглядами та

розуміння того, чи дій компанії; можливості поширити культуру КСВ та залучити інших в добрі справи. Вирішуючи питання цієї дилеми, А.Аді, Д. Кроутер, Дж. Григоре у книзі “Корпоративна соціальна відповідальність у цифрову епоху” (“Corporate Social Responsibility in the Digital Age”) [с.113] наголошують на необхідності визначення 3 важливих складових, які лежать в основі цієї дилеми:

1. **Джерело** (той, хто комунікує про КСВ): допоки в повідомленнях компанії не буде простежуватись щира стурбованість представниками питаннями КСВ, повідомлення можуть не викликати довіру та здаватись надто сфокусованими на тому, аби отримати репутаційні вигоди. Для того, аби посилити правдоподібність, достовірність та довіру, автори рекомендують залучення надійної третьої сторони та відповідно його інформаційного ресурсу (приміром, громадську організацію, яка займається вирішенням екологічних проблем). Третя сторона здаватиметься стейкхолдерам більш об’єктивною в своєму занепокоєні КСВ-питаннями компанії, щирою в своїй зацікавленості (оскільки не має нічого спільного із репутаційними вигодами компанії) та її меседжі виглядатимуть менш упередженими
2. **Тональність бренду** (Tone of Voice): меседжі повинні радше привертати увагу не на власному просуванні та похвалі; тональність повинна бути стримана, неголосна та сфокусована більше на факти, ніж вихваляння.
3. **Ціна** (сума грошей, яку компанія може витратити на просування чи комунікацію): якщо люди відчуватимуть, що компанія витратила багато грошей на просування своїх КСВ-зусиль, їх це відлякає, їм здаватиметься, наче бренд використав більше грошей на просування, аніж на саму КСВ. Тому кому комунікація, яка видається або є менш затратною, буде краще сприйматись аудиторією.

Зокрема, автори наголошують на перевагах та ефективності використання соціальних мереж для комунікації КСВ-зусиль. На відміну від рекламної

кампанії з великим бюджетом, власні соцмережі є менш затратними і є “інструментом м’якого продажу” [с. 129]. Вони вважаються не настільки прямим та нав’язливим засобом, проте виклик у тому, аби змогти наростити свою аудиторію та залучити її до активної діяльності. Також автори зазначили, що високій залученості може сприяти інтерактивність та гейміфікація інструментів PR-кампанії. Як приклад вони наводять бренд Kraft, який, маючи на меті інформувати про свої зусилля щодо боротьби із голодом, створив просту двохвилинну гру на Facebook, що дало можливість її пограти, одночасно ознайомитись із кампанією, та після її проходження донейти перенаправлялись у фонд цієї програми. Також можна зазначити, що онлайн-канали, в тому числі, соціальні мережі, сприяють зусиллям багатьох організацій щодо екологічної стійкості, зменшуючи кількість паперових відходів.

Механізми функціонування комунікації корпоративно соціальної відповідальності в міжнародних компаніях досліджували Сангіта Уолдрон у книзі “Корпоративна соціальна відповідальність – це не PR: як поставити КСВ у серце вашої компанії та максимізувати переваги для бізнесу” (“Corporate Social Responsibility is not Public Relations: How to put CSR at the heart of your company and maximize the business benefits”) [105, с. 173-181] та Холлі Рівз [91,с.8-9] у праці “Визначення ролі зв’язків з громадськістю в програмах корпоративної соціальної відповідальності” (“Defining Public Relations’ Role in Corporate Social Responsibility Programs”). Зокрема, одним із методів їх дослідження були глибинні інтерв’ю із представниками міжнародних компаній та експертами в області КСВ та PR, яким вони приділили значну увагу у своїх працях. Також тенденції та тренди в комунікації КСВ-зусиль досліджують Cone Communications [96], New Light Digital [93] та RepTrak.[78] Систематизуючи згадані праці та дослідження можна виділити наступні комунікативні інструменти (рекомендації), які сприяють ефективній комунікації КСВ та, зокрема, вирішують “дилему просування КСВ”:

1. Розуміння своєї ідентичності та цінностей і побудова своєї PR-кампанії на основі КСВ-програми. Це створить образ цілісності, сприятиме щирості ключових повідомлень та допоможе знайти свою аудиторію. Все більше компаній набувають “людського обличчя”, тому є необхідність у визначенні своєї чіткої позиції, поглядів, ідентичності та їх відображенні у своїй комунікації. Регулярні відхилення в сторону протилежних поглядів можуть свідчити про лицемірність бренду.

2. Прозорість та звітування. Прозорість компанії може виявлятися як через пости у соціальних мережах, веб-сайт, нефінансові звіти, публічні заяви представників компанії. Важливим є централізація такого контенту, до прикладу, висвітлення інформації про КСВ-зусилля в окремому розділі на веб-сайті або на лендінгу (кожна компанія по-різному називає дану категорію: “сталий розвиток”, “КСВ”, “вплив” і тому подібне), що полегшить сприйняття інформації стейкхолдерами та створить образ комплексності.

3. Зважаючи на переваги публікації нефінансових звітів, число компаній, які запроваджують такі практики, все зростає: у 2011 році лише 20% із 500 великих компаній Нью-Йоркської біржі випускали звіти з КСВ, 2013 - 72%, 2017- 85%.[22] Прозорість й полягає у тому, аби говорити й про невдачі компаній у реалізації тої чи іншої цілі стосовно КСВ, та дії, які зробила компанія для виправлення ситуації, і висвітлювати їх у нефінансових звітах. Хорошою практикою може слугувати адаптація звітів до Цілей сталого розвитку. До того ж, цінністю буде їх інтерактивне оформлення (у формі відео, аудіо, музичної композиції, ігор, опитувань), що зробить їх доступним для пересічного споживача. Яскравими прикладами можуть слугувати:

- звіт MailChimp [116] у формі відеогри із яскравими та грайливими ілюстраціями та гумором;
- звіт Toms [111] який виставляє людей, яким вони, до прикладу, пожертвували взуття у центрі уваги за допомогою пронизливих

світлин, та детально описує про свою допомогу; звіт надихає та змушує з нетерпінням чекати наступного року їхньої роботи;

- звіт Каліфорнійської служби водопостачання [59] у вигляді дитячих ілюстрацій, який містить елементи сторітелінгу, приміром історію, як один із їхніх зчитувачів лічильників повернув втрачений гаманець;
- інтерактивна карта Coca-Cola,[86] яка показує локації, звідки компанія постачає своїх 11 сільськогосподарських інгредієнтів, що таким чином прозоро повідомляє про свій ланцюжок поставок;
- розділ на сайті Lego, [97] в якому інформація про зусилля компанії в напрямку екологічної діяльності подаються у форматі серії відео, в яких анімаційні об'єкти зображені у вигляді конструктору.

4. Щирість, емпатія та достовірність інформації. Зважаючи на те, що ми живемо в умовах культури кенселінгу (яка ставить нові виклики перед комунікаційниками), не тільки приховування правди, а й неточність чи недосказанність може завдати репутаційних втрат чи зниження довіри до бренду. Рекламна кампанія Adidas переконувала, що купивши нові кеди, які виготовлені із переробленого океанічного пластику, споживачі зможуть допомогти у боротьбі із забрудненням водних ресурсів, однак журналіст DW Кай Штайнеке [50] зняв сюжет, у якому він разом із експертами з питань екології розповідають про те, наскільки важко виловлювати та переробляти такий вид пластику, та приходять до висновку, що кеди насправді зроблені із переробленого пластику з місцевості поблизу моря. Хоч переробка того пластику, з якого були справді зроблені взуття Adidas, є також важливою для екології, це не змінює ситуації того, що споживачі залишились обманутими.

5. “Збалансована звітність”: комунікаційні уподобання щодо вмісту контенту в кожній організації різні, що залежить від ідентичності бренду, організаційних цінностей та культури. В інтерв'ю Холлі Рівза [91,с.8] респонденти згадували 2 підходи щодо вмісту контенту:

- наголошення виключно на результатах, цифрах, показниках, вимірюваннях як захист від “зеленого промивання”;
- наголошення на елементі КСВ, пов’язаному з людськими емоціями, особистими історіями, висвітлюючи досвід, відгуки працівників

Однак, більшість компаній об’єднують підходи в те, що один респондент назвав “збалансованою звітністю”, в якій компанія старається поєднувати як персональні, емоційні історії, так і підкріплює це статистикою.

6. Врахування частоти комунікації: кожна компанія по-різному визначає свою оптимальну частоту оприлюднення інформації, однак ще у 2009 році Edelman Trust Barometer дослідив, що більшості людям потрібно 3-5 разів почути щось про конкретну компанію, аби вважати одержану інформацію правдивою.[112,с.7] В інтерв’ю Холлі Рівза [91, с.13] стратегії респондентів щодо частоти комунікації можна також поділити на дві категорії:

- оприлюднення лише значних та масштабних досягнень; прихильники такої стратегії вважають, що це вказує на органічність і не видається вихваланням зі сторони компанії;
- регулярне інформування як значних, так і незначних успіхів компанії, причому один із респондентів вважає, що саме соціальні мережі є доречним та органічним каналом для комунікації результатів, які не є великими за своїми масштабами

7. Налагоджені стосунки із медіа та співпраця із ними. У книзі “Корпоративна соціальна відповідальність – це не PR: як поставити КСВ у серце вашої компанії та максимізувати переваги для бізнесу” Сангіти Уолдрон [105, с.156-157] регламентує процедуру подання історій та подій компанії ЗМІ, яка сприяє їх ефективному просуванню. З неї можна виділити основні пункти:

- перед тим, як пропонувати ідеї чи матеріал репортеру, варто зробити ґрунтовне дослідження тематики, яку потрібно висвітлити, оскільки це допоможе попередньо визначити своє бачення і позицію тематики. Сангіта Уолдрон стверджує, що “зв’язки зі ЗМІ включають 95% підготовки та 5% виконання”. [105, с 152.] Тому цей етап є одним із найважливіших;
- варто вибрати того журналіста, який буде зацікавлений історією, про яку компанія планує інформувати, розбирається і любить писати в даній тематиці;
- цінності, які закладені в історії, повинні співпадати із цінностями ЗМІ та його аудиторії;
- ідея, яку можна пов’язати із актуальною, корисною, цікавою сюжетною лінією, має більший потенціал на вмотивованість журналістів її реалізувати;
- аргументовані причини для спільної роботи та наявність реальних персонажів з сторони компанії збільшують ймовірність згоди журналіста на висвітлення матеріалу

8. Залучення стейкхолдерів, до прикладу, своїх споживачів (оскільки інформування буває недостатньо), що дасть змогу викликати відчуття присутності в цільовій аудиторії та сприятиме побудові тісних взаємозв’язків. Зокрема, це можна реалізувати шляхом інтерактивних опитувань, залучення до відеоконтенту, запрошенням на виробництво, спільним виконання соціально відповідальних дій, безпосередньої взаємодії із продуктом. Показовим прикладом можуть слугувати ініціативи ІКЕА, які популяризували культуру сталого споживання: створення інструкцій із правильного розбирання меблів, що робить їх в подальшому придатними для переробки [43] або ж запуск меблевого секонд-хенду, де кожен мав можливість як купити, так і продати свої меблі. [1]

9. Заручення підтримкою експертів чи інфлюенсерів, цінності яких співпадають із цінностями вашої компанії. У статті О.Чупріна та П.Жалдак зазначають, що вагома частка споживачів вважає, що окремі особистості є одним із найбільших рушійних сил у вирішенні соціальних проблем [49, с.3]. Яскравим прикладом сучасних інфлюенсерів, які поділяють цінності екологічної відповідальності, є співачка Біллі Айліш, яка у 2019 році оголосила про плани зробити своє світове турне “зеленим”, заборонивши пластикові соломинки, заохочуючи шанувальників приносити багаторазові пляшки з водою та забезпечуючи комплексне обладнання для переробки. Також на місці її кожного із концертів мали б бути зони, де глядачі могли дізнатися про свою роль у кліматичній кризі. Ті, хто пообіцяв боротися з кліматичними проблемами в рамках організації Global Citizen, могли отримати безкоштовні квитки на аншлагові шоу. [92]

10. Участь у рейтингах чи конкурсах також може слугувати інструментом нарощення впізнаваності та репутації, особливо серед бізнес-середовища. Прикладами міжнародних нагород є International CSR Excellence Awards, Global Good Awards, Business in the Community's Responsible Business Awards. [62]

11. Підтримка CEO КСВ-програми, його залученість, активна участь в просуванні ініціатив у соціальних мережах сприяє розвитку корпоративної культури та цінностей, в тому числі з огляду на кредит довіри зі сторони працівників.

12. Внутрішні комунікації, розвиток корпоративної культури та залучення працівників до створення та реалізації КСВ-програми: працівників можна вважати носіями репутації компанії; вони можуть як підтримувати та просувати КСВ-зусилля, так і критикувати діяльність організації, тому інформування про корпоративні цінності, соціальну відповідальність, налагодження довірливих стосунків із ними, розвитку їх зацікавленості та залучення є пріоритетним для компанії. Зокрема, їхні соціальні мережі

можуть бути додатковий і не менш важливим каналом комунікації про діяльність компанії в області КСВ, адже інформація про думку компанії на персональних сторінках є ближчою, органічною для людей, видається менш упередженою та викликає більше довіри, ніж інформація розміщена на корпоративних соціальних мережах чи веб-сайті. Підтримка як CEO, так і працівників у реалізації КСВ-зусиль вказує стейкхолдерам на спільну візію, цілісність компанії та щирість у її намірах.

13. Узгодженість комунікацій КСВ-зусиль між представниками та керівниками різних департаментів вказуватиме на цілісність, послідовність та формування єдиної тональності

Висновки до розділу II

Останніми роками рівень тих драйверів репутації, які відносяться до КСВ має помітний зріст. До того ж, спостерігається позитивний вплив КСВ на формування HR-бренду компанії та побудову довірливих стосунків із стейкхолдерами. Зростає й частка “свідомих споживачів” (“belief-driven buyers”), які підтримують ті бізнеси, з якими вони можуть розділити свої цінності.

Станом на зараз кредит довіри глобальної аудиторії до бізнесу є більшим, ніж до будь-якої іншої інституції. Зокрема, він підвищився й в часи пандемії, що свідчить про позитивний ефект від реалізації соціальних ініціатив, особливо тих, що стосувались боротьби із COVID-19. Однак, незважаючи на те, що компанії перенаправили всі свої зусилля на соціальні ініціативи, відбулось також переосмислення екологічної відповідальності, оскільки цей напрям став одним із найпріоритетніших, особливо для інвесторів.

Щодо зв'язку PR та КСВ присутні неоднозначні та дискусійні думки, однак PR-стратегія може бути етичною та ефективною в нарощенні довіри та репутації тоді, коли вона слідує за КСВ-стратегією. Одним із найбільших викликів у комунікаціях КСВ-зусиль є “дилема просування КСВ”.

Міжнародний досвід показує, що дієвими інструментами вирішення цієї дилеми є: наявність “третьої сторони”, до якої присутня довіра в цільовій аудиторії, у своїх комунікаціях; стримана тональність повідомлень; використання менш затратних способів просування КСВ-ініціатив; розуміння ідентичності бренду, зокрема відображення цього в комунікаціях; прозорість та “збалансоване” звітування.

РОЗДІЛ ІІІ

МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КСВ В УКРАЇНІ

3.1. Сучасний стан та перспективи розвитку КСВ в Україні

Сутнісним поштовхом у розвитку КСВ в Україні О. Гусєва, О. Воскобоева та Т.Хлевицька вважають Форум “КСВ і Глобальний Договір” 2005 року, серед підписантів яких були 34 українські та міжнародні компанії та громадські організації [37, с.10]. Хоч К.Ткач та Л.Матвійчук зазначають, що рівень соціальної відповідальності більшості українського бізнесу є низьким чи базовим [26, с.3], однак на сьогодні можна простежити певні зрушення, зокрема: приєднання України до розробки міжнародного стандарту в даній сфері, представлення українськими компаніями своїх нефінансових звітів згідно із стандартом GRI, створення Національного контактного пункту при Мінекономрозвитку, який просуває керівні принципи ОСЕР, впровадження та реалізація стратегії КСВ транснаціональними корпораціями, з яких відповідно бере приклад український бізнес, розвиток екоменеджменту, створення організацій, які займаються просвітницькою діяльністю щодо зазначеної тематики, проводять моніторинг впровадження КСВ практик українськими компаніями, складають рейтинги найкращих із них (Центр «Розвиток КСВ в Україні» та Pro Bono Club Ukraine). А ось серед бар'єрів розвитку КСВ в Україні М.Головінов згадує про викривлене розуміння КСВ власниками (надання йому разового характеру, прагнення короткострокових ефектів), сприйняття державою КСВ як інструменту додаткового оподаткування бізнесу, сама ситуація на ринку та рівень конкурентоспроможності української економіки [5, с.4]. О. Бобко та В. Мазяр [2, с.5] додають ще сприйняття КСВ деякими компаніями як процесу приховування прибутку та корупції.

Для кращого розуміння еволюції КСВ з початку зародження в Україні, її сучасного стану, тенденцій та перспектив розвитку буде доцільним провести аналіз досліджень Центру “Розвиток КСВ”, його звітів за 2005-2010 [14] роки 2010-2018 роки [15], даних та результатів Першого (2019) [32] і Другого

каталогів КСВ-ініціатив (2020-2021) [11], а також результати Індексів прозорості українських компаній за 2019 [16] та ESG-прозорості 2020 [17] роки. Зокрема, аналіз варто розділити на такі блоки:

1. Рівень проінформованості та розуміння КСВ (знання поняття КСВ українським бізнесом) був високим ще станом на 2010 рік (76,3%) [14, с.13], однак зміщення простежується саме в розумінні цього поняття і відході від сприйняття КСВ як благодійності, з якою найбільше асоціювали в 2010 році. [14,с.14] Станом на 2018 рік під КСВ більшість респондентів розуміла трудові практики, третина - захист і підтримку споживачів та інвестиції в розвиток регіону, більш ніж чверть (в порядку спадання) - допомогу воїнам і мешканцям зони АТО, благодійну допомогу та охорону довкілля. Найменше з чим респонденти асоціювали КСВ - це боротьба із корупцією та допомога переселенцям. [15, с. 18]

Варто зазначити, що асоціація українськими підприємцями КСВ з екологічними практиками займає доволі низьку позицію на протигагу іншим сферам КСВ що в 2010, що в 2018 роках. Помітним є й те, що чим більшим є підприємство - тим більше воно схильне ототожнювати КСВ з екологічною відповідальністю.

2. Рівень впровадження КСВ та пріоритизація сфер її прояву: відсоток впровадження політики КСВ станом на 2018 рік є високим (83%) і більшим, ніж в 2010 році [15, с.8]; відповідно компанії найбільше реалізують свою КСВ у таких сферах, як трудові практики - 76%, благодійна допомога - 51%, допомога воїнам та мешканцям АТО - 30%[15, с.5]. Менш поширеними практиками є захист та підтримка споживачів, інвестиції в розвиток регіону, боротьба з корупцією та екологічні проекти (для державних компаній екологічні заходи є більш пріоритетні, ніж для приватних).

Значного розриву між розумінням КСВ та її реалізацією українськими компаніями не спостерігаємо, окрім такого пункту як “благодійність”. Якщо відсоток сприйняття КСВ як благодійності є низьким, то поширеність реалізації

цієї практики займає доволі високий показник. Дослідники виправдовують це соціально-економічною ситуацією, появою гуманітарних проблем внаслідок анексії Криму та війни на Донбасі.[15, с.22]

Звернемось до статистики та результатів Першого (2019) [32] та Другого каталогів КСВ-ініціатив (2020-2021) [11], розроблені командою Pro Bono (вибірка складає 56 та 44 компанії відповідно). Кількість компаній, де з'являються КСВ програми поступово збільшується, особливо значний поступ відбувся в 2015-2016 роках[11,с.8],. Щодо розподілу популярності сфер прояву, то найбільш поширеними практиками виявились (в порядку спадання): освітні проекти, трудові відносини, благодійні збори; концепція “зеленого офісу/еко-ініціативи” зайняли середню позицію; найменш поширеними стали антикорупційні практики та ініціативи розвитку регіонів. В основному, результати цих досліджень співпадають із результатами Центру “Розвиток КСВ”[11,с.10].

3. Пріоритизація практик у розрізі екологічної відповідальності: якщо поглянути на результати опитування виключно в *розрізі екологічної відповідальності*, то в порівнянні з 2010, частка тих компаній, які здійснюють екологічні заходи зростає з 50% до 65%[15,с.35],. Найпоширенішими практиками є впровадження енергозберігаючих технологій (38%), сортування/утилізація відходів (27%), зменшення викидів в навколишнє середовище (19,5%); менш поширеним є програми “зеленого офісу”, захист природних ресурсів.[15,с.35] Частка компаній, пріоритетами для якої стали впровадження енергозберігаючих технологій та зменшення викидів в навколишнє середовище, збільшилась, порівнюючи із минулими роками (ймовірна причина - зростання цін на газ/електроенергію). [15,с.35]

А ось вибір компаній не на користь екологічним практикам може бути обумовлений необхідністю інвестиції, немалих витрат залежно від того, про яку саме екологічну практику йдеться, а також того, що підприємства навіть не думають про наслідки своєї діяльності на довкілля.[15,с.34] Щодо готовності

компаній вкладати кошти для подолання небажаного ефекту/впливу на довкілля, спричиненого діяльністю компаній майже половина має позитивну відповідь (в основному це компанії, які шкодять навколишньому середовищу), а третина - ще не визначилась, відповідно кожна п'ята має негативну відповідь. [15,с.34]

4. **Організаційна структура та бюджет:** в міжнародних компаніях посада менеджера з КСВ та наявність окремого КСВ-відділу в організаційній структурі є більш розповсюджена, аніж в українських компаніях, для яких така практика є відносно новою на ринку. Станом на 2017 рік про наявність КСВ-відділу зазначили тільки компанії, які є членами організації Центру “Розвиток КСВ” [15, с. 27], а це менше 10% від 400 досліджуваних підприємств. Про те, що така практика в українських компаніях на етапі зародження, підтверджує й статистика Першого (2019) [32] та Другого каталогів КСВ-ініціатив (2020-2021) [11] Pro Bono, адже станом на 2019 86% досліджуваних підприємств не мали окремого відділу КСВ, а у 38% КСВ-спеціаліст попри свої завдання частково відповідав й за інші функції; [32, с.7] щодо кількості КСВ-спеціалістів в одній компанії найчастішими відповідями були 1-2 працівники[32, с.8] , при чому більша половина підприємств не планувала збільшувати таку кількість наступного року.

Показовим є й те, що за відсутності окремого КСВ-відділу, в більшості підприємств (62%) функції виконував PR-відділ (17% - маркетинговий, 15% - HR-відділ)[32,с.8] - припускаємо, що це може вплинути на реалізацію КСВ-програми із PR-фокусом. Станом на 2020-2021 сутнісних змін у дослідженні не відбулось.

Щорічний бюджет на реалізацію КСВ в залежності від компанії міг коливатись від 7 тисяч до 37 мільйонів грн, причому найбільша частка компаній зазначали свій бюджет в рамках від 101 тис. до 1 млн у 2019 році[32,с.10] та від 1 млн до 5 млн у 2020-2021 роках[11,с.11]; майже половина

компаній заявила, що планує підвищувати свої річні бюджети (в середньому на 31% зазначали компанії у 2019 році). [32,с.10]

5. Прозорість компаній та нефінансові звіти: попри те, що в Україні прийнятий новий Кодекс корпоративного управління у 2020 році [40] , який рекомендує українському бізнесу звернути увагу на розкриття нефінансової інформації, рівень підготовки нефінансових звітів в Україні є все ще низьким, однак спостерігаються певні зрушення. Станом на 2020 рік лише 12 з 50 досліджуваних компаній (найбільших платників податків) опублікували свої нефінансові звіти [17,с.20]; індекс прозорості, який стосувався будь-якої інформації, пов'язаної із КСВ становив 32%, зокрема тільки 17,8% інтегрували Цілі сталого розвитку у свої стратегії.[17, с.11] Попри те все, кількість нефінансових звітів, згадок про цілі, стратегії чи ініціативи КСВ зросла у порівнянні із 2019 роком.[16] До того ж, висвітлення даних, що стосуються екологічних аспектів переважають у розрізі ESG.[17, с.7]

Зокрема, експерти, які аналізували звіти зі сталого розвитку компаній-учасників 12-го Конкурсу Кейсів з КСВ зазначили низку їх недоліків, над якими потрібно працювати та яких варто вдосконалювати :

- низька представленість стейкхолдерів, їхні думки щодо КСВ-програми та ініціатив; присутність цієї інформації створює в рази більшу довіру до такого звіту;
- низький рівень розкриття суттєвих питань;
- низький рівень розкриття стратегічності зі зрозумілими та конкретизованими показниками;
- відсутність планів на наступний рік; присутність цієї інформації говорить про стратегічність, далекоглядність компанії та постійне прагнення до розвитку;
- баланс між позитивним та негативним, між успіхами та невдачами;
- попри те, що у звітах була присутня інтегрованість із Цілями сталого розвитку, компанії могли охоплювати надто велику кількість таких цілей,

однак ефективність реалізації КСВ-програми полягає у тому, аби фокусуватись на декількох цілях.

6. Вимірювання впливу КСВ-проектів: станом на 2020-2021 роки третина компаній зазначає, що вимірює вплив, половина - частково вимірює вплив, 16% - не вимірює впливу.[11,с.14] Попри те, що лиш третина компаній ставить більш усвідомлено до вимірювання своєї діяльності, позитивним є 2 моменти : те, що у порівнянні із 2019 роком % тих, хто не вимірював впливу зменшився, а тих, хто вимірював його, відповідно збільшився; те, що 66% планують та 20% можливо планують вимірювати цей вплив у майбутньому.[11,с.14] Кращими показниками є результат того, що 73% компаній, рахують щорічне охоплення аудиторії КСВ-проектами, яке за 2021 сумарно сягало розміру у 33 600 000 людей [11,с.14].

7. Чинники, які спонукають та перешкоджають реалізовувати КСВ-ініціативи: серед поширених причин, які спонукають компанії реалізовувати КСВ є: моральні міркування (більшість респондентів; така позиція не змінилася в порівнянні із 2010 роком), покращення репутації компанії (майже третина), збільшення лояльності персоналу (майже четвертина), менше 10% - допомога у запровадженні інновацій, збільшення продажів, запит з органів місцевої влади. [15, с. 13] Вплив зовнішніх чинників, таких як запит органів місцевої влади чи вимоги материнської компанії/інвесторів є мінімальним. Важливим є те, що майже третина компаній розуміє вплив КСВ на репутаційний капітал, і її вибір КСВ є більш усвідомленим у порівнянні із 2010 роком, коли така мотивація як “бо це робить конкурент” була поширеною.

А ось серед головних перешкод впровадження КСВ для компаній, які не реалізують подібні заходи, станом на 2018 є : недостатність фінансів (33%; цей показник значно зменшився порівняно із 2010), відсутність думок щодо можливого впровадження та стимулів з боку влади (14%), вважання соціальної відповідальності функцією держави (11%).[15, с. 43]

8. Чинники, які потенційно можуть стимулювати та перешкоджати впровадженню КСВ-програму: якщо поглянути з точки зору перспективи, то станом на 2018 рік серед топ-3 факторів, які можуть слугувати стимулом для впровадження компаніями КСВ є: пільгове оподаткування, яке зазначила більшість респондентів, зменшення адміністративного тиску місцевих органів влади (трохи більш, ніж третина), підвищення віри довіри та лояльності з боку споживачів та суспільства, позитивні закордонні приклади реалізації практик КСВ (третина). [15, с. 41] Такий стимул як більше висвітлення соціальних практик у ЗМІ набрав 22,5%. [15, с. 41] Пріоритетизація щодо стимулів в порівнянні з 2010 роком залишилась такою самою, не змінилась й тенденція того, що бізнес таки чекає першого кроку та дій від влади.

Серед топ-5 факторів, які є перешкодами під час реалізації КСВ є нестабільна ситуація в Україні та недосконалість нормативно-правової бази (майже половина опитаних), брак коштів та податковий тиск (більш, ніж третина), недостатньо власного досвіду та знань про принципи та підходи (майже третина).[15, с. 42] Головною відмінністю в порівнянні із 2010 роком, є високий зріст пункту щодо недосконалості нормативно-правової бази та зниження пункту щодо браку коштів, що знову таки підтверджує певну залежність бізнесу від держави та очікувань щодо її підтримки та сприяння розвитку КСВ.

9. Прогалини та виклики: однією із прогалин і викликом, над яким потрібно компаніям працювати - це розуміння стратегічності КСВ і її імплементація саме на рівні управління, оскільки попри те, що станом на 2018 більшість компаній (83%) стверджують про свою реалізацію КСВ, тільки у половини із них є стратегія КСВ та прийнятих Етичних кодексів/Кодексів ділової поведінки, тільки у четвертини бюджет на виконання цієї стратегії (про зростання бюджету за три останні роки заявила тільки третина компаній).[15, с. 42] У 2010 році відсотки щодо цих критеріїв значно не відрізнялись (оркім

частки компаній, в яких зріс бюджет на КСВ), що свідчить про повільний перехід КСВ в сторону стратегічності.

Також прогалиною є й низький рівень комунікації компанії із своїми стейкхолдерами, оскільки у більшості компаній пропозицією ідей щодо КСВ та контроль за їх розвитком займається керівництво, у четвертини - співробітники, досить малий відсоток припадає на зовнішніх стейкхолдерів, як-от місцеві органи влади, громадські організації, організації, які популяризують ідею КСВ в Україні.[15, с. 5]

10. Чинники, які сприятимуть розвитку КСВ в Україні: для того, аби сприяти розвитку КСВ в Україні більшість компаній станом на 2018 вважали, що варто (в порядку спадання): розробити нормативно-правову базу, підвищувати обізнаність про НКП (оскільки тільки 8% українських компаній знають про цей пункт, а 15% - про принципи ОСЕР для багатонаціональних компаній [15, с. 5]), ввести курси з КСВ в університетські програми, залучити бізнес-асоціації у просвітницьку діяльність, об'єднання керівників провідних компаній і їх спільне просування ідей КСВ, просвіта щодо КСВ серед суспільства, прийняття Національної стратегії з КСВ. [15, с. 44] Кроками, з якими найбільше не погоджуються компанії, є запровадження посади відповідального за розвиток КСВ що на рівні окремої компанії, що на рівні держави. [15, с. 44]

Однак після 2018 року, можна простежити ряд кроків, які поступово сприяють розвитку КСВ: Схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 [35] Кабінетом Міністрів України у 2020 році, в якій якраз згадана така вигода, як покращення репутації українського бізнесу на міжнародних ринках; запуск онлайн курсу з КСВ у 2019 році, [22] активна участь організацій, які займаються просвітницькою та дослідницькою діяльністю (до прикладу, Центр «Розвиток КСВ в Україні»/ CSR Ukraine та Платформа змістовних партнерств бізнесу з громадським сектором Pro Bono Club Ukraine)

та створення рейтингів/конкурсів/моніторингу діяльності ними та іншими організаціями (до прикладу, Каталог КСВ-ініціатив Pro Bono [11], каталог дій українських компаній для боротьби з COVID-19 [18], Конкурс кейсів з КСВ [33], Індекс ESG прозорості сайтів компаній України [17], рейтинг соціально відповідальних компаній журналу «ГВардія» [4], рейтинг українських компаній зі сталого розвитку розроблений і проведений журналами Деньги й Корреспондент)[20]

Основні *рекомендації*, які містяться в аналітичному звіті Центру “Розвиток КСВ” [2010-2018], фокусують свою увагу на дії з боку держави та просвітницьку діяльність, що співвідноситься з проаналізованими очікуваннями та потребами бізнесу: впровадження зобов’язання щодо звітування нефінансових показників великими та державними компаніями у відповідності з Європейською Директивою 2013/34/ЄС, 2014/95/ЄС; введення пільг для тих компаній, які реалізують КСВ; введення нагород/премій/рейтингів; формування банку даних щодо потреб на регіональному рівні; розвінчування стереотипів щодо залежності реалізації КСВ від великих фінансових ресурсів та висвітлення переваг ведення КСВ; комунікація та популяризація прикладів/досвіду впровадження КСВ іншими компаніями; запровадження просвітницьких програм/інформаційних кампаній та консультування щодо даної тематики, активна участь у цьому бізнес-асоціацій, експертів, галузевих об’єднань підприємців, неурядових організацій, компаній-лідерів у реалізації КСВ, медіа. [15, с. 51]

3.2. Особливості КСВ з огляду захисту довкілля та комунікативний досвід: на основі експертних інтерв’ю

Для визначення принципів роботи та комунікації КСВ поспілкувалися з представниками українських компаній, в яких одним із напрямків КСВ слугують екологічні практики (детально ознайомитись із опитувальником можна у *додатку А*):

№	Ім'я та прізвище респондента	Компанія	Посада
1	Бублик Андрій	Coca-Cola Beverages Ukraine	Директор з корпоративних зв'язків та сталого розвитку
2	Костюк Ірина	Carlsberg Ukraine	Провідна фахівчиня з КСВ та регуляторних питань
3	Євгеній Дейнеко, Дарія Кравець, Поліна Степанова	EVERLEGAL	Керуючий партнер, керівник відділу маркетингу та PR, менеджер із комунікацій
4	Шевченко Юлія	Nestle Ukraine and Moldova	Менеджер зі створення спільних цінностей
5	Хамідова Азіза	EPAM Ukraine	Експертка КСВ-проектів
6	Прохання приховати дані	Прохання приховати дані	Керівниця групи з КСВ
7	Бедіна Ганна	AB InBev Efes Ukraine	Менеджер з КСВ
8	Лецишин Наталя, Грабчук Андрій, Тишко Ольга	Прикарпаттяобленерго	Начальник відділу інформаційної політики, начальник відділу стратегічного планування та аудиту, голова профспілкової організації АТ «Прикарпаттяобленерго»
9	Лукачко Сергій	Netpeak Group	Керівник напрямку КСВ
10	Бриндзак Оксана	ELEKS	Спеціаліст зі зв'язків з працівниками

Табл.1 Дані респондентів

Найперше, було важливим з'ясувати, як визначають для себе поняття корпоративної соціальної відповідальності представники компанії та їх

співробітники, чи є всередині компанії розбіжності щодо його розуміння, та чи відрізняються погляди щодо КСВ серед опитаних компаній. Зважаючи на різні формулювання, зміст кожного із них був схожим один до одного, а визначальним є те, що у відповідях КСВ не пов'язували із благодійністю, зокрема була окрема думка респондента з наголосом на помилковості такого ототожнення у формулюванні. До того ж, двоє із респондентів (представників міжнародних компаній з українським представництвом) наголосили, що використовують радше терміни “корпоративне громадянство” та “ESG” відповідно. Втім, систематизуючи формулювання респондентів, можна виділити компоненти асоціативного поля КСВ:

- відповідальність перед суспільством, в якому працюють компанії (найбільш поширена асоціація);
- втілення змістовних проєктів, які допомагають вирішити проблеми суспільства або ж створюють підґрунтя для їх вирішення;
- ціннісна орієнтація (не скільки створення прибутків для власників, скільки створення додаткової цінності та користі для суспільства);
- ідентифікація шляху компанії;
- створення спільних цінностей та культури всередині компанії (також поширена асоціація; до того ж, назва посади одного із респондента - “менеджер зі створення спільних цінностей”);
- співпраця із стейкхолдерами та побудова довірливих стосунків (зокрема, один із респондентів зазначає про важливість співпадіння своїх цінностей із цінностями стейкхолдерів та відповідальність у “клієнтському вимірі”, а саме за вибір клієнтів, з яким працює його компанія та їх пріоритизація в майбутньому);
- вплив на формування репутаційного капіталу;
- відображення діяльності у Цілях сталого розвитку;
- внесок як в локальний, так і глобальний добробут;
- стратегічність та довгостроковість;

- добровільність;
- КСВ як потреба (“реалізація КСВ - це природна, органічна річ, це те, що і повинен робити бізнес”)

Передумови, причини та час, коли компанії розпочали працювати з КСВ у кожного різні. Однак, можна зазначити, що у більшості міжнародних компаній із українським представництвом ця функція була виділена із моменту існування компанії на українському ринку, оскільки слідувала стратегії материнської компанії, зокрема один із респондентів зазначив на важливості КСВ для інвесторів. Представники цих компаній стверджують й те, що приблизно останніх 5 років їх діяльність в галузі КСВ все більше посилювалась, приміром для представниці Carlsberg Ukraine причиною такої активізації послугувало підписання Паризької угоди.

КСВ національних компаній здебільше зароджувалось із волонтерства, кількох благодійних проєктів, одноразових ініціатив, а поштовхом до впровадження КСВ-програми стала потреба у систематизації цих проєктів, бажання реалізації їх на постійній основі та потреба в експертизі. Для представниці Прикарпаттяобленерго показовою була участь в заході Центру “Розвиток КСВ”, що вплинула на подальший перегляд політики із цього питання, переосмислення важливості в стратегічному характері програми та перетворення своїх ініціатив в щоденну роботу - що в свою чергу свідчить, про ефективність просування культури відповідального бізнесу через подібні формати. Також представники компаній відзначають, що не менш важливим кроком та стимулом до впровадження КСВ-програми слугували пропозиції, ініціативи та ідеї зі сторони працівників, а масштабні проєкти могли починатись із початком сортування відходів всередині офісу. Респонденти так само зауважують, що працівники завжди були сприйнятливі до реалізації КСВ-ініціатив та їх підтримки; заперечень зі сторони працівників респонденти не пригадували.

Організаційна структура компанії доволі різна: у 9/10 респондентів присутній КСВ-менеджер, однак не у всіх є КСВ-відділ; за відсутності такого відділу КСВ-менеджер здебільше працює у відділі, який стосується корпоративних комунікацій/відносин. Визначальним є те, що всі респонденти, зокрема ті, в яких КСВ-менеджер працював у відділі, який стосується корпоративних комунікацій/відносин, були критично проти ототожнення PR із КСВ та проти реалізації КСВ-стратегії із фокусом на PR. Респонденти зазначали, що при виборі тієї чи іншої ініціативи вони звертають в першу чергу увагу на користь для суспільства, а не на потенціал розголосу події, відповідно соціальні проекти вони реалізують не для самореклами. Тому між КСВ-спеціалістом та PR-фахівцем зберігається автономність в цьому контексті. Більшість респондентів зазначили, що PR під час реалізації КСВ-програми виконує здебільше комунікативну функцію, тобто вступає на етапі комунікації КСВ-зусиль. Проте, кілька респондентів згадало й про те, що залучення фахівців із комунікацій є важливим на самому початку більшості проектів, оскільки це складова внутрішньої комунікації, комунікації із громадами та із іншими зовнішніми стейкхолдерами. Важливим є те, що в переважній більшості під час реалізації КСВ-програми є налагоджена співпраця із усіма департаментами, зокрема 2 респондентів виділили наявність Комітету сталого розвитку/робочої групи, в рамках яких за представниками із різних департаментів закріплена відповідальність по тому чи іншому напрямку в контексті КСВ.

При виборі сфер реалізації КСВ, суттєвих питань та їх пріоритизації більшість компаній відштовхувалась від 2 компонентів:

- того, в яких сферах її діяльність може нанести шкоду, використовуючи аудит; компанії мають усвідомлення того, що якщо вони є частиною проблеми, вони повинні бути й рішенням цієї проблеми (приміром якщо пластикова упаковка певного бренду забруднює довкілля, компанія повинна докласти максимальних зусиль, аби пропагувати культуру сортування,

забезпечити збір або утилізації упаковки, зокрема один із респондентів бачить свою місію в просуванні важливості функціонування європейської моделі по розширеній відповідальності виробника);

- зі своїх можливостей та ресурсів; компанії надавали пріоритет тій сфері, в якій вони могли бути максимально корисними та наголошували на важливості не розпорошуватись на всі напрямки; з огляду на обмеженість бюджету на соціальні проекти компанії спрямовували свій ресурс на проекти “прямої дії”, тобто вирішували проблему тих, хто дійсно цього потребує

Зокрема, у виборі реалізації того чи іншого проекту один із респондентів наголосив на важливості третьої сторони, що перегукується із заувагами В. Тімоті Кумбс та Шеррі Дж. Холладей. Респондент згадував про “правило золотого трикутника”, при якому проект вважається вдалим, якщо у ньому присутні три сторони: відповідальний бізнес, громада та неурядова організація, яка є спеціалістом в сфері, в якій компанія має бажання реалізовувати КСВ. Він зауважив, що існує мала ймовірність, що його компанія може взятись за проект без наявності сильного партнера, з експертними знаннями та хорошою репутацією, навіть якщо проблема є очевидною, а потреба у її вирішенні є гострою.

Переважає більшість міжнародних компаній з представництвом в Україні слідувала стратегічними напрямкам, обраним материнською компанією, адаптовуючи їх під особливості українського ринку. Це давало змогу їм відстежити певні тенденції на інших ринках та підготуватись до появи схожих процесів на українському ринку через кілька років. Однак, представник Coca-Cola Ukraine зазначив про можливість слідування материнської компанії за дочірньою, наведевши приклад, як локальний проект щодо допомоги дитячим будинкам та інтернатам, що були переселені із зони АТО переріс в не тільки в загальнонаціональний, а й в загальноприйнятій у 29 країнах напрямок по допомозі молодим людям - тому, одним із критеріїв

вибору того чи іншого проекту для респондента є потенціал у його масштабуванні та довгостроковості.

Також можна спостерігати, що частина національних компаній, переважно компаній ІТ-індустрії з огляду на свою специфіку, у своєму виборі сфер відштовхувалась від потреб та цінностей працівників.

На думку переважної більшості респондентів, екологічна відповідальність, боротьба зі зміною клімату в Україні перебуває ще на стадії зародження, проте респонденти спостерігають приблизно за останні два роки суспільний попит та активність в даній тематиці серед певної категорії населення. Представники із EVERLEGAL передбачають розширення цієї сфери, зазначаючи перебудову транспортної системи, використання низьковуглецевого транспорту та будівництва, стале управління водними ресурсами та відходами та стале землекористування. Також була думка про те, що зазвичай найбільше українців хвилює війна та економіка, проте, коли базові потреби задовільняються, покращується добробут, тоді й українське суспільство починає турбуватись про екологію.

Попри те все, переважна більшість респондентів викликом для себе та своєї компанії вважає створення культури свідомого споживання та сортування, зазначаючи, що це справа не одного року.

Лише декілька компаній мають наміри реалізовувати своє КСВ в нових сферах її прояву, більшість фокусуються на своїх стратегічних попередньо визначених напрямках. Проте, респонденти зазначають, що пандемія змусила компаній переглянути свої стратегічні пріоритети та перекинути свої зусилля на боротьбу з Covid-19, а також спричинила появу соціальних проектів. Один із респондентів зазначив, що його компанія призупинила будь-яку рекламу, перенаправляючи ці кошти на боротьбу із коронавірусом. Так само компанії переглянули свої проекти, реалізація яких мала ризики з точки зору безпеки, змінивши їх формат : якщо раніше співробітники виходили прибирати сміття разом, в часи кризи вони це робили окремо із своїми сім'ями (навіть криза не

повпливала на цінності та щоденні соціально відповідальні звички, що говорить про їх інтегрованість в життя компанії).

Компанії досліджують і відповідально ставляться до своїх стейкхолдерів, проводять із ними глибинні інтерв'ю, опитування, зустрічі, наради - частота стабільних зустрічей коливається від 1-2 разів на рік. Крім того, 2 із респондентів згадали, що консультуються із своїми стейкхолдерами та запитують про те, які аспекти інформації варто додавати у свої нефінансові звіт, аби бути максимально корисними у висвітленні своєї діяльності.

До того ж, 3 із респондентів наголосили на важливості активної співпраці із органами державної влади, лобюванні інтересів щодо законів, які стосуються захисту довкілля (приміром, обмеження обігу та використання пластикових пакетів в Україні) та допомозі при розробці чи реалізації таких законів. При тому, були думки про те, що бізнес очікує на функціонування консолідованої відповідальності та на підтримку від держави, оскільки без неї доволі складно вирішувати проблеми суспільства. Щодо співпраці із еко-організаціями, БФ та експертами у галузі захисту довкілля: кожен із респондентів залучає спеціалізовані організації при реалізації екопроектів, що говорить про системний підхід до вирішення екологічних питань та наявності “третьої сторони”. Найчастіше згадували такі організації, як “Україна без сміття”, “Зробимо Україну чистою!”, “Товариство охорони птахів”, “Екологічна ліга”, “Ресінг”(“Rethink”), “Зелена Коробка”, “Батарейки, здавайтеся!”, “Нуль відходів” (“Zero Waste”). Важливу роль, на думку опитаних, відіграють бізнес-асоціації, в багатьох із яких функціонують комітети зі сталого розвитку, що дає можливість поділитись спільним досвідом чи спланувати спільні проекти. Визначальним є те, що більшість респондентів (причому із глобальних компаній) вважає, що КСВ - це не про конкуренцію у тому, хто краще реалізує той чи інший проект, а про партнерські історії. Один із респондентів зауважив: “ Я не хвилююсь про те, що PR-ефект від спільного проекту може бути

поділений. Моєю метою є праця над об'єднанням бізнесів, що дає змогу поширювати культуру корпоративно соціальної відповідальності”.

Переважає більшість респондентів (найперше це стосується глобального великого бізнесу) погодиласть із наявністю “дилеми просування КСВ-зусиль” та присутністю рівня скептицизму в сучасних реаліях. Проте представники українського бізнесу не вважають, що вирішенням цієї проблеми є припинення комунікації КСВ-проектів та притримуються позиції “do right thing and tell it”, що полягає у тому, що свої добрі справи варто висвітлювати, оскільки це сприяє поширенню культури соціальної відповідальності та заохочує інших гравців на ринку (зокрема й конкурентів) долучитись до таких ініціатив. Для того, аби аудиторія сприймала комунікацію брендів як інформування, а не саморекламу, компанії дотримуються кількох принципів. Найпоширеніші із них :

- комунікація про результати, а не майбутні плани;
- щирість у своїх зверненнях та достовірність;
- комунікація (та й загалом ініціація) тих проектів, які є органічними для філософії бізнесу, транслюють його цінності;
- комунікація власними силами: респонденти зауважували, що використовували у своїй PR-стратегії якомога менше платних матеріалів, зосереджуючи свої зусилля на власні канали комунікації

Зокрема, щодо реакції на критику та хейту у свій бік, респонденти вважали за доцільне реагувати виключно на об'єктивну та конструктивну критику, і в багатьох випадках відкритість та взаємодія із автором такого коментаря йшли на користь обом сторонам.

Щодо каналів зовнішньої комунікації спостерігається тенденція переходу в діджитал-канали, а також використання здебільше власних соціальних мереж для просування КСВ-ініціатив. Зокрема переважна більшість респондентів вважає, що інформація щодо нефінансових звітів цікавить головним чином партнерів, інвесторів, ЗМІ, потенційних працівників, тому комунікацію своїх

нефінансових звітів компанії не націлюють на споживача (хоча міжнародний досвід та приклади інтерактивних нефінансових звітів говорить про зворотне).

Зважаючи на тенденцію комунікації КСВ за допомогою власних або партнерських зусиль вагому роль респонденти виділяли:

- платформам, якими володіють їхні партнери;
- каналам бізнес-асоціацій (для того, аби масштабувати проекти);
- спеціалізованим галузевим платформам;
- каналам, які зацікавлені просувати культуру КСВ (на кшталт Українського форуму благодійників), каналам, які зацікавлені просувати еко-тематику;
- рейтингам, конкурсам, номінаціям, що стосуються тематики КСВ;
- соціальні мережі працівників компанії (доволі великий % респондентів зауважували на тому, що великим актором в просуванні репутації є працівники, зокрема їх соціальні мережі можуть слугувати більш ефективним каналом комунікації, ніж корпоративні соціальні мережі).

В соціальних мережах щодо вмісту контенту респонденти переважно притримувались принципу “збалансованої звітності”, подаючи як статистику та результати щодо КСВ-ініціатив, так і персональні історії, флешмоби, челенджі, інтерактивні опитування, щотижневі рубрики, в яких розповідали про цікаві факти щодо теми сталого розвитку.

Щодо оцінки респондентами сприятливості медіасередовища комунікувати про КСВ та її екологічну складову (зокрема на безкоштовній чи пільговій основі з огляду на те, що це соціальний проект) можна спостерігати такі тенденції:

- Телебачення вважається найменш сприятливим щодо висвітлення тем КСВ та її екологічної частини.
- Комерційні рейтингові ЗМІ, які ставлять за мету максимізувати прибуток, є заручниками середовища, яке визначає попит суспільства на національному рівні на ту чи іншу тему. Оскільки немає великого попиту громадськості на тему соціальних та екологічних проектів,

висвітлення таких тем відповідно не є у їхньому пріоритеті. Проте, виключенням можуть слугувати скандальні, резонансні ситуації або революційні кейси (приміром, вихід у продаж товару із повністю біорозкладною паперовою пляшкою або ж закріплення іменної ділянки лісу за певною компанією).

- За останні 5-10 років в медіасередовищі сформувався пул журналістів, медійників, інфлюенсерів, які є прихильниками екотематик, висвітлення її в медіа та мають свою аудиторію, яка є готовою до меседжів такої тематики. Зокрема, як зазначає 1 із респондентів, такі медійники створюють власну інформаційну бульбашку, і їх каналу може бути недостатньо, якщо метою є зміна сприйняття широкої аудиторії.

Якщо звернутись до статистики Інституту масової інформації станом на 2019 рік екологія найменш висвітленою тематикою в регіональних ЗМІ, оскільки займала лише 2% від усіх матеріалів; щодо загальноукраїнських медіа такий показник становив 1%. [27] Більше того, теми, які висвітлювались (це резонансні новини, закордонні події) зовсім не відповідали трьом найбільшим екологічним проблемам в Україні (забруднення повітря, питання збереження природних територій, забруднення води та повітря в сільській місцевості. [27] У 2021 році ситуація не стала кращою, оскільки такий показник становив 2% на загальнонаціональних медіях. [41] До того ж, в Україні невелика кількість спеціалізованих медій, які б писали про екологію або мали б спеціально виділену рубрику, присвячену цій тематиці. Серед відомих : “Хмарочос”, “GreenPost” та “Екорубрика”[48].

В закордонних медіа спостерігається кардинально інша практика, зокрема тенденція того, що медіа активно розповідають новини на екотематику, а їх діяльність стає одним із каталізаторів змін в сучасному суспільстві. У звіті, якого підготували UN Environment Programme, Ketchum, SustainAbility [105] зазначається, що жодна інша галузь так сильно не вплине на те, як люди та політики думають про КСВ та пріоритети сталого розвитку, як медіа. Лише за

останній рік ряд ЗМІ запустили суббренди, інформаційні бюлетені, спеціальні друковані видання та заходи, присвячені цьому типу новин. У вересні 2019 року в BBC Global News оголосили про новий суббренд, орієнтований на стійкість, Future Planet[99, с.11]. Тоді як The Economist випустив спеціальний друкований випуск про кліматичні кризи, а Bloomberg Media — Bloomberg Green. [56] Вперше за свою 176-річну історію The Economist присвятив цілий випуск темам зміни клімату, таким як підвищення рівня вуглекислого газу. В The Guardian оголосили, що більше не прийматимуть рекламу компаній з видобутку викопного палива в жодних своїх публікаціях, таким чином демонструючи правжню відданість своїм цінностям та цілям.

Попри те все, один із респондентів зазначає, що “до 2025 року така історія має покращитись, сучасне суспільство більше стане цікавитись темою охорони довкілля, підвищиться й кількість згадок про екологію”.

Серед інструментів та стратегій просування тематики КСВ та її екологічної складової у ЗМІ респонденти виділяють:

- формування пулу журналістів, зокрема тих, яких цікавлять теми КСВ та екології, побудова довірливих стосунків із ними, та створення образу експертності для своєї компанії з цих питань, оскільки в декількох респондентів траплялись випадки, коли журналісти звертались за експертними коментарями - це дає можливість для безкоштовного розміщення та згадки своєї компанії в контексті КСВ;
- ініціація та пропозиція цікавих форматів (приміром спецпроект, у вигляді інтерактивного тесту);
- публікація новини не тільки в прес-релізі на веб-сайті, а й на персональних сторінках топ-менеджменту (зокрема, респонденти ділились випадками, коли журналісти звертались до них, прочитавши публікацію у Фейсбуці);
- розміщення прес-релізів з коментарями фахівців має більшу цінність та потенціал того, що новину опублікують на безкоштовній основі

(особливо якщо це стосується відомого експерта, до якого в суспільстві існує кредит довіри);

- доступне та креативне представлення результатів КСВ-заходів у прес-релізах (наприклад, замінити конструкцію “компанія висадила 8,9 га дерев” на “загальна кількість висаджених дерев дорівнювала площі Маріїнського парку”) - такий підхід спростить розуміння об'ємів роботи для цільової аудиторії

Також серед процесів взаємодії із ЗМІ один із респондентів поділився стратегією, яка свідчила про ефекти довгострокової перспективи. До прикладу, коли компанія публікувала матеріал на платній основі про можливість здавати використані пляшки на переробку, при цьому не згадуючи свій бренд, для того аби пропагувати культуру відповідального споживання, змінювати мислення суспільства, в якому їй буде легше працювати та реалізовувати свою КСВ.

Щодо вимірювання результатів комунікації КСВ компанії використовують як кількісні, так якісні методи вимірювання. Моніторинг медіаполя на постійній основі здійснюють переважно міжнародні компанії з українським представництвом, зокрема вони звертають увагу на категорію КСВ при аналізі, аби зрозуміти чи компанія асоціюється із соціально та екологічно відповідальною.

Варто додати, що серед поширених тенденцій в контексті КСВ респонденти згадували зріст в актуальності тематики та зацікавленості людей в ній, зріст у фаховості спільноти, CEO-активізм та те, що працівники все частіше стають амбасадорами бренду. Кожен із респондентів виділив, що без підтримки та активної участі CEO працівниками було б важко реалізовувати КСВ-програму. Втім, представник Coca-Cola Ukraine зауважив на важливості побудови стосунків “знизу-вверх” особливо для міжнародних компаній, оскільки зазвичай в них ініціативи материнської компанії реплікуються у кожному із ринків. У той самий час ефективним є процедура, коли ініціаторами проектів можуть виступати працівники дочірніх компаній, бо це дозволяє бути

релевантним до ситуації та сприяє вищій залученості співробітників; такий принцип можна й відтворити у стосунках “керівник-працівник” в національних компаніях.

Кожен із представників українських компаній відзначив те, що корпоративна соціальна відповідальність позитивно впливає на репутацію та довіру стейкхолдерів до компанії. Зокрема, одним із помітних та відчутних ефектів КСВ є вплив на формування HR-бренду, оскільки респонденти згадували про випадки, коли люди приходили працювати на роботу не тільки тому, що хотіли бути дотичними до бренду, а тому, що мали бажання брати участь у проектах, які втілювали компанія.

Висновок до розділу III

Порівнюючи із початком зародження КСВ на українському ринку, станом на сьогодні можна помітити певний розвиток в цій області, зокрема визначальними є зріст рівня проінформованості відхід від асоціації КСВ із благодійністю та доволі високий показник впровадження КСВ-політики. Однак, попри такий показник спостерігається відсутність стратегічності (невеликий % компаній, які мають стратегію КСВ, вимірюють вплив КСВ), прозорості (низький рівень підготовки нефінансових звітів), фаховості (оскільки професія доволі нова ринку; невеликий % компаній має КСВ-менеджера або окремого КСВ-відділу), низький рівень комунікації КСВ із стейкхолдерами. Щороку ці відсотки зростають, однак не із великим відривом. Щодо найбільш поширених сфер реалізації КСВ залишаються трудові практики, оскільки цей напрямок є одним із базових на етапі впровадження КСВ в компанії. Попри це, екологічні практики є одними із найменш поширених, а у розрізі цих практик найчастішими є енергозбереження, сортування сміття та зменшення викидів в навколишнє середовище. Суттєвим є те, що третина українських компаній усвідомлює вплив КСВ на репутацію. Проте найбільшими бар'єрами є нестабільність ситуації в країні, недосконала нормативно-правова база, та брак

коштів (хоча це стереотип, який варто розвіювати). Варто наголосити, що бізнес чекає дій зі сторони влади, приміром запровадження пільгового оподаткування для соціально відповідальних компаній.

Глибинні інтерв'ю з експертами дають розуміння того, що тенденції в комунікаціях КСВ-зусиль на міжнародних ринках перегукуються із тенденціями в діяльності українських компаній, в яких плідно розвивається КСВ (не виключенням є національні компанії), зокрема це стосується схожості в мисленні щодо засобів протидії “дилемі просування КСВ”, важливості експертизи при реалізації того чи іншого заходу, СЕО-активізму, залученості працівників, функції PR в КСВ, перехід в діджитал та стратегія просування КСВ-заходів власними силами, вибору тональності голосу та каналів комунікації. Оскільки представники компаній, з якими було проведене інтерв'ю слугують прикладом для тих компаній, в яких немає КСВ-програми або ж планується її реалізація, визначальним є їх розуміння щодо стратегічності та довгостроковості КСВ, автономності PR та КСВ, підхід щодо вибору тих чи інших суттєвих питань.

ВИСНОВКИ

Питання корпоративно соціальної відповідальності, зважаючи на еволюцію різних концепцій, розширення від “економічного” до “соціального”, “екологічного” та від “функціонального” до “ціннісного” виходить на новий рівень. Якщо колись наявність реалізації КСВ-політики для компаній було додатковою (зокрема, конкурентною) перевагою, то на сьогодні, особливо на міжнародному ринку, його сприймають одним із необхідних елементів для легітимізації діяльності компанії зі сторони кожного із стейкхолдерів, приміром про що свідчать вимоги інвесторів щодо розкриття нефінансових показників, запровадження штрафів держави у разі недотримання екологічних норм, медіа у разі поведження компаній екологічно безвідповідально на ринку чи громадськості, яка може бойкотувати з огляду на недбале ставлення компанії до навколишнього середовища. З одної сторони бізнес станом на сьогодні являється єдиною інституцією, до якої існує високий кредит довіри, і паралельно тим, до кого існує високий рівень очікувань щодо можливості стати каталізатором змін у боротьбі із суспільними проблемами.

КСВ стає обов'язковим елементом ведення бізнесу ще й по тій причині, що в суспільстві з'являється категорія “свідомих споживачів”, з кожним роком вона зростає і в більшості складається з міленіалів або із покоління Z, які через кілька років будуть змінювати реалії і задавати вищі теми бізнесу щодо реалізації його КСВ. Зокрема, поява культури кенселінгу є поштовхом до того, аби переосмислити свої погляди до ведення бізнесу і відповідно стає викликом для його комунікаційного супроводу. Значний вплив для інституту репутації відповідального бізнесу чинять й такі неетичні дії зі сторони інших акторів на ринку, як грінвошинг, лицемірство, завуальована комунікація брендів, що також формує нові реалії та виклики для комунікаційника. З'являються скептичні настрої до взаємозв'язку КСВ та PR, постає питання, чи варто комунікувати про “добрі справи” компанії. Тому для того, аби уникнути

реалізації КСВ із PR-фокусом варто окреслити роль та функції PR в такому взаємозв'язку :

- 1) правильна послідовність процесів, спершу поява КСВ-програми, пізніше розробка PR-стратегії
- 2) найуспішніші програми КСВ вбудовані в організаційну структуру, автономні та незалежні від інших відділів, часто мають керівника з корпоративної відповідальності на керівній посаді та підтримуються цими ж керівниками;
- 3) зв'язки з громадськістю та корпоративна відповідальність взаємопов'язані, але незалежні. Відділи зв'язків з громадськістю розподіляють відповідальність з іншими відділами та командами співробітників для створення комплексних програм відповідальності.
- 4) фахівці повинні визнавати та використовувати важливість своєї позиції як провідника та агрегатора для інформування та переданні зусиль із КСВ всередині та зовні. Ця комунікаційна функція включає поширення та розвиток внутрішньої культури корпоративної відповідальності для залучення співробітників до процесу.
- 5) PR у КСВ працює як комунікатор, радник та координатор, причому в комунікаційних зусиллях він відіграє основну роль, а у розробці програм - допоміжну та консультативну, поділяючи відповідальність з іншими секторами. Тому прозорі, сфокусовані на програмі, інтегровані зусилля захищають взаємозв'язок PR та КСВ від критики та скептицизму.

З огляду на аналіз досліджень розвитку КСВ, можна сказати, що в Україні етап становлення поступово зміщує етап зародження. Хоч зміни не є масштабними, однак помітні кроки до розвитку та змін, зокрема в компаніях, кейси яких можна назвати одними із найкращих практик на українському ринку. Виходячи із наших спостережень на основі глибинних інтерв'ю можна зазначити :

1) Тенденції щодо комунікації КСВ-зусиль на міжнародному ринку знаходять своє відображення на українському ринку. Це стосується розуміння ролі PR в комунікації КСВ, подібних методів та інструментів боротьби із “парадоксом самореклами”, бачення щодо форматів співпраці із ЗМІ, вибору в користь тієї чи іншої тональності бренду чи каналу комунікації для просування КСВ-зусиль, впливу пандемії на HR-бренд компаній.

2) Помітним є те, як екологічні практики компанії стають кроссекторальними та набувають здебільше освітньої функції - компаніям стає недостатньо встановити інфраструктуру сортування в певній громаді, оскільки основними завданнями є просвітницька функція, навчання цієї громади усвідомленого ставлення до довкілля, зміна свідомості та переконання їх у важливості такої культури. Велика кількість зусиль та ресурсів йде не тільки на реалізацію відповідних КСВ-заходів, скільки на підготовку підґрунтя у свідомості українців для цих зусиль; тому серед практик компаній присутні й кампанії, які дадуть свій ефект аж у довгій перспективі. Такий досвід відрізняється від міжнародного, оскільки рівень екосвідомості в громадськості значно вищий.

3) При просуванні культури свідомого ставлення до довкілля саме працівники стають найпершою та найважливішою аудиторією, на кого компанія фокусує свою комунікацію. По суті, такий вплив надає працівникам ролі “першопрохідців” в моделі дифузії інновацій Е. Роджерса, а завдяки силі горизонтальних та “слабких” зв’язків (за М. Грановеттером) поширення такої культури має потенціал. Самі працівники, по-перше, починають сортувати не тільки в офісі (у всіх респондентів функціонують програми зеленого офісу), а й у себе вдома, по-друге, впливають своїм прикладом на інших. Тому компанії приділяють вагому роль внутрішнім комунікаціям та створенням культури з-середини, і пізніше на власному досвіді проводять просвітницьку діяльність, зокрема найчастіше вони взаємодіють із молодим поколінням (проведення

еко-уроків в школах, співпраця з університетами), для того з дитинства виховувати такі цінності.

4) Для розвитку КСВ та її екологічної складової потрібна консолідована співпраця та відповідальність. Найбільше це стосується інститутів держави та медіа, які повинні створити сприятливе середовище для просування соціально відповідальних цінностей. Крім цього, важливу роль можуть зіграти українські компанії, які розвивають КСВ, ставши прикладом, партнером, наставником для тих компаній, які не запровадили КСВ з огляду на різні причини

Перспективами розвитку подальших досліджень можуть слугувати розширення вибірки респондентів, дослідження інших напрямків КСВ (до прикладу трудових практик), дослідження за критерієм галузевості (приміром аналіз КСВ алкогольних та тютюнових виробників) або ж за таким критерієм як розмір бізнесу, для того, аби виявити бар'єри чи стимули малого та середнього бізнесу в контексті КСВ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альтман Д. ІКЕА запускає меблевий секонд-хенд [Електронний ресурс] / Дарина Альтман. – 18.09.2020. – Режим доступу до ст.: <https://bazilik.media/ikea-zapuskaie-mebelnyj-sekond-khend/>
2. Бобко Л. Проблеми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Лариса Бобко // Ефективна економіка. – №5. – 2019. – 6 с. – Режим доступу до ст. : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/39.pdf
3. Відповідальний бізнес: як компанії підтримували одна одну та суспільство [Електронний ресурс]. – 15.06.2020. – Режим доступу до ст. : <https://grc.ua/article/27119>
4. ГВардия. Рейтинг социально ответственных компаний – 2013. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://kontrakty.ua/rankings/239#1>
5. Головінов О. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми / Олег Головінов // Економічний вісник Донбасу. – Менеджмент персоналу. – №2. – 2014. – 6 с. – Режим доступу до ст. : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/88596/27-Golovinov.pdf?sequence=1>
6. Гош О. 2021 Global RepTrak 100. Глобальні лідери репутації [Електронний ресурс] / Олексій Гош. – 20.04.2021 – Режим доступу до ст. : <https://reputationcapital.blog/2021/04/2021-global-reptrak-100-globalnye-lidery-reputacii/?lang=uk>
7. Гош О. ESG: найкращі практики лідерів [Електронний ресурс] / Олексій Гош. – 18.05.2021 – Режим доступу до ст. : <https://reputationcapital.blog/2021/05/esg-luchshie-praktiki-liderov/?lang=uk>
8. Гош О. Дизельний чад [Електронний ресурс] / Олексій Гош. – 31.03.2021. – Режим доступу до ст. : <https://reputationcapital.blog/2021/03/dyzelnyi-chad/?lang=uk>

9. Гош О.КСО против коронавірусу [Електронний ресурс] / Олексій Гош. – 26.03.2020. – Режим доступу до ст. : <https://reputationcapital.blog/2020/03/kso-protiv-koronavirusa/?lang=u>
10. Гуманітарна пошта України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ст. : https://novaposhta.ua/humanitarian_post
11. Другий каталог КСВ ініціатив / Pro Bono Club Ukraine. — 2021. — 207 с. — Режим доступу до ст. : https://drive.google.com/file/d/1nFs8utFO5_g9mfZTKMScCKyYKbP46mdy/view
12. Екологічне маркування в Україні [Електронний ресурс]. – 03.06.2013. – Режим доступу до ст. : https://iulija1975.blogspot.com/2013/06/blog-post_3.html
13. Звіт про прозорість за 2018 рік: ЕУ в Україні / «Ернст енд Янг Аудиторські послуги». – 2019. – 28 с. – Режим доступу до ст. : https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-institutional-investor-survey.pdf
14. Зінченко А., Саприкіна М. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / Алла Зінченко, Марина Саприкіна // К. : Вид-во «Фарбований лист». — 2010. — 56 с. – Режим доступу до ст. : <http://svb.ua/sites/default/files/ksv-2005-2010-analitychnyy-zvit.pdf>
15. Зінченко А., Саприкіна М. Розвиток КСВ в Україні: 2010-2018 / Алла Зінченко, Марина Саприкіна // К.: Видавництво «Юстон». – 2017. – 52 с. – Режим доступу до ст. : http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf
16. Індекс Прозорості Компаній України 2019 / Професійна асоціація корпоративного управління, Центр «Розвиток КСВ» за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва – 2020. – 64 с. – Режим доступу до ст. : https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2020/10/Transp_index_2019_ua_full_web.df

17. Індекс ESG прозорості компаній України 2020 / Професійна асоціація корпоративного управління, Центр «Розвиток КСВ» за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва. – 2021. – 28 с. – Режим доступу до ст. : <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020-new.pdf>
18. Каталог дій компаній для боротьби з Covid-19 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://csr-ukraine.org/covid-19/>
19. Колот А. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів / Анатолій Колот // Економічна теорія. – №4. – 2013. – с. 5-26. – Режим доступу до ст. : <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11491>
20. Коновальченко А. Рейтинг сталого розвитку українського бізнесу 2021 [Електронний ресурс] / Аліна Коновальченко. – Режим доступу до ст. : <https://esg-rating-2021.korrespondent.net/ukr.html>
21. Коротенко О. Як великий бізнес допомагає в боротьбі з коронавірусом [Електронний ресурс] / Ольга Коротенко. – 02.04.2020. – Режим доступу до ст. : <https://bazilik.media/iak-velykyj-biznes-dopomahaie-v-borotbi-z-koronavirusom/>
22. Корпоративна соціальна відповідальність [Електронний ресурс]. – 08.0.2019. – Режим доступу до ст. : <https://impactorium.org/uk/courses/korporativna-socialna-vidpovidaln/>
23. Лінгур Л. Корпоративна соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу / Любов Лінгур // Науково-практична конференція «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку». – 2017. – с. 74-76. – Режим доступу до ст. : https://economics.net.ua/files/science/ek_kiber/2017/74.pdf
24. Лункіна Т. Основна роль і необхідність соціальної відповідальності в Україні / Тетяна Лункіна // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – №12 (2). – 2017. – с. 6-10. – Режим доступу до ст. : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/3.pdf
25. Мазуренко В. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності

у міжнародному бізнесі / Віктор Мазуренко, Олексій Засенко // Ефективна економіка. – №6. – 2012. – 4 с. – Режим доступу до ст. : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199>

26. Матвійчук Л. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності / Людмила Матвійчук, Костянтин Ткач // Економіка і суспільство. – №6. – 2016. – с. 332-337. – Режим доступу до ст. : https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/57.pdf

27. Машкова Я. Грета, електрокари та пластикові пакети: як пишуть про екологію онлайн-медіа [Електронний ресурс] / Яна Машкова. – 21.10.2019. – Режим доступу до ст. : <https://imi.org.ua/monitorings/greta-elektrokary-ta-plastykovyi-pakety-yak-pyshut-pro-ekologiyu-onlajn-media-i30067>

28. Навіщо бізнесу нести корпоративну соціальну відповідальність? [Електронний ресурс]. – 05.09.2018. – Режим доступу до ст. : <https://bakertilly.ua/news/id44712>

29. Отченко А. Роль PR-комунікацій у розвитку корпоративної соціальної відповідальності / Анна Отченко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Філософія. Соціологія. Політологія. – № 22(4). – 2012. – 20-25 с. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdufsp_2012_20_22\(4\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdufsp_2012_20_22(4)_6).

30. Охріменко О. Соціальна відповідальність [Навч. посіб.] / Оксана Охріменко, Тетяна Іванова. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – 180 с. – Режим доступу до ст. : <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf>

31. Паладієва Я. Соціальна відповідальність бізнесу: що це означає та чому важливо [Електронний ресурс] / Яна Паладієва. – Режим доступу до ст. : <https://mainbusinesspartner.ua/sotsialna-vidpovidalnist-bisnesu>

32. Перший каталог КСВ ініціатив / Pro Bono Club Ukraine. — 2019. — 153 с. —

- Режим доступу до ст. :
https://drive.google.com/file/d/1OKa10p2DJ_4oV_7sJEujAUy_1WQ2IqjD/view
33. Практики КСВ в Україні 2019 / Під ред. Саприкіної М.; Центр «Розвиток КСВ». – К.: 2019. – 152 с.— Режим доступу:
<http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2019/12/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8-%D0%9A%D0%A1%D0%92-%D0%B2-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96-2019.pdf>
34. Програма грантов для малого бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ст. : <https://www.facebook.com/business/small-business/grants>
35. Розпорядження «Про схвалення концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року» від 24 січня 2020 року №66-р. [Електронний ресурс] – 24.01.2020. – Режим доступу до ст. : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#n8>
36. Соколенко А. Екологічна, соціальна, управлінська сталість, або Для чого компаніям та інвесторам ESG-критерії [Електронний ресурс] / Аліна Соколенко. – 03.05.2020. – Режим доступу до ст. : <https://business.ua/uk/ekologichna-sotsialna-upravlinska-stalist-abo-dlya-chogo-kompaniyam-ta-investoram-esg-kriteriji>
37. Соціальна відповідальність бізнесу [Навч. посіб.] / Ольга Гусєва, Олена Воскобоева, Тетяна Хлевицька. – К. : Державний університет телекомунікацій. – 2020. – 222 с. – Режим доступу до ст. : http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2168_88978048.pdf
38. Споживацькі настрої українців у 2020 році. – 2021. – 111 с. – Режим доступу до ст. : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/RWD%202020%20UA.pdf>

39. Степанова А. Корпоративна соціальна відповідальність: весняні кейси [Електронний ресурс] / Анна Степанова. – Режим доступу до ст. : https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ002168
40. У 2021 році інтерес до інвестицій і далі зростатиме з урахуванням етики та ESG-факторів: висновки експертів. – 2021. – Режим доступу до ст. : https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ002360
41. Фінита ля екологія: джинса, брудна вода, лісові пожежі та трішки ініціатив. Що пишуть про екологію українські медіа? [Електронний ресурс]. – 16.07.2021. – Режим доступу до ст. : <https://imi.org.ua/monitorings/finita-lya-ekologiya-dzhynsa-brudna-voda-lisovi-pozh-ezhi-ta-trishky-initsiatyv-shho-pyshut-pro-i40220>
42. Ховрак І. Роль комунікаційного інструментарію стратегії корпоративної соціальної відповідальності для розбудови ефективного діалогу зі стейкхолдерами / Інна Ховрак // Економіка. – №3. – 2019. – 92-106 с. – Режим доступу до ст. : https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/92_106_No370_2019_ukr.pdf
43. Царук М. ІКЕА створила інструкції з правильного розбирання меблів [Електронний ресурс] / Максим Царук. – 21.02.2021. – Режим доступу до ст. : <https://bazilik.media/ikea-stvoryla-instruktsii-z-pravylnoho-rozbyrannia-mebliv/>
44. Чередніченко А. Що таке КСВ? [Електронний ресурс] / Анастасія Чередніченко. – 09.12.2019. – Режим доступу до ст. : <https://bazilik.media/shcho-take-ksv/>
45. Что означает ESG-инвестирование и почему оно быстро набирает популярность [Електронний ресурс]. – 31.04.2020. – Режим доступу до ст. : <https://dokhodchivo.ru/chto-takoe-esg-investirovanie>
46. Чудовець В. Перспективи впровадження нефінансової звітності в Україні /

Віталій Чудовець // Міжнародна наукова конференція «Розвиток інтегрованої звітності підприємств». – 2019. – 2 с. – Режим доступу до ст. : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/203-1.pdf>

47. Чуловська Н. Як українські бренди рухаються до свідомої моди [Електронний ресурс] / Наталі Чуловська. – 07.02.2020. – Режим доступу до ст. : <https://www.the-village.com.ua/village/service-shopping/style-guide/294061-yak-ukrayinski-brendi-ruhayutsya-do-svidomoyi-modi>

48. Чундак Т. Медіа, що пишуть (і) про екотеми: чому це важливо [Електронний ресурс] / Тоня Чундак. – 31.07.2020. – Режим доступу до ст. : <https://www.thelede.media/istorii/2020/07/31/1974/>

49. Чупріна М., Жалдак Г. Світові тренди у сфері корпоративної соціальної відповідальності / Маргарита Чупріна, Ганна Жалдак // Ефективна економіка. – №11. – 2020. – 7 с. – Режим доступу до ст. : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/89.pdf

50. Як Adidas та Coca-Cola зловживають трендом щодо захисту довкілля (відео) [Електронний ресурс]. – 04.06.2021. – Режим доступу до ст. : <https://www.dw.com/uk/yak-adidas-ta-coca-cola-zlovzhyvaiut-trendom-shchodo-zakhystu-dovkillia-video/a-57761109>

51. A Nielsen Report.The global, socially-conscious consumer. – 2012. – Режим доступу до ст. : <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Nielsen-Global-Social-Responsibility-Report-March-2012.pdf>

52. Andreas Nilsson A. What Is the Business of Business? [Електронний ресурс] / Andreas Nilsson, Sonanz GmbH and David Robinson. – 23.06.2017. – Режим доступу до ст. : <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/06/23/what-is-the-business-of-business/#:~:text=In%201970%2C%20Milton%20Friedman%20famously,business%20was%20to%2>

[Omaximize%20profits.&text=It%20seems%20as%20if%20the,and%20financial%20gain%2C%20are%20commonplace.](#)

53. Anheuser-Busch providing hand sanitizer in support of 2020 election. [Электронный ресурс]. – 13.08.2020. – Режим доступа до ст. : <https://www.anheuser-busch.com/newsroom/2020/08/anheuser-busch-providing-hand-sanitizer-in-support-of-2020-elect/>

54. Bell M. Why ESG performance is growing in importance for investors [Электронный ресурс] / Matthew Bell. – 09.03.2021. – Режим доступа до ст. : https://www.ey.com/en_gl/assurance/why-esg-performance-is-growing-in-importance-for-investors

55. Benefits of corporate social responsibility in PR strategy [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ст. : <https://onlineprograms.sacredheart.edu/resources/article/benefits-corporate-social-responsibility-pr/>

56. Bloomberg media launches bloomberg green, a global multiplatform news brand focused on climate change. – [Электронный ресурс]. – 21.01.2020. – Режим доступа до ст. : <https://www.bloomberg.com/company/press/bloomberg-media-launches-bloomberg-green-a-global-multiplatform-news-brand-focused-on-climate-change/>

57. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman / Howard Bowen. – N. Y.: Harper & Row. – 1953. – p. 6.

58. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman / Howard Bowen. – University of Iowa Press. – 1953. – 248 p. – Режим доступа до ст. : https://books.google.com.ua/books/about/Social_Responsibilities_of_the_Businessman.html?id=ALIPAwAAQBAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y

59. California Water Service Group 2018 Annual Report. – 2018. – 33 p. – Режим доступа до ст. :

<https://ir.calwatergroup.com/static-files/eca1e317-9da7-46ab-b855-3b7594948111>

60. Carroll A. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders / Archie Carroll // Business Horizons. – №34 (4). – 1991. p. – 39-48.

61. Clark C. Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis / Cynthia Clark // Public Relations Review. – №3. – 2000. – p. 363-380. –

Режим доступа до ст. :

<https://www.semanticscholar.org/paper/Differences-between-public-relations-and-corporate-Clark/1e60c33e5bc4869272bde273a1bef76e3e37c2a1>

62. Corporate social responsibility (CSR) [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ст. :

<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/importance-pr-corporate-social-responsibility>

63. Davis K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? / Keith Davis // California Management Review. – 1960. – № 3. – p. 70–76.

64. DeBara D. Why Employee Engagement Equals Growth [Электронный ресурс] / Deanna deBara.– 09.11.2021. – Режим доступа до ст. :

<https://www.hourly.io/post/employee-engagement-in-your-business#:~:text=And%20when%20your%20employees%20perform,by%20a%20whopping%20202%20percent.>

65. Edelman Trust Barometer 2020. Global report. – 2020. – Режим доступа до ст. :

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report-1.pdf>

66. Edelman Trust Barometer 2020. Special Report: Trust and the Coronavirus. – 2020. – 27 p. – Режим доступа до ст. :

<https://www.edelman.com/research/edelman-trust-barometer-special-report-covid-19-demonstrates-essential-role-private-sector>

67. Edelman Trust Barometer 2021. Global report. – 2021. – Режим доступу до ст. : <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>
68. Ellerup Nielsen A. Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective / Anne Ellerup Nielsen, Christa Thomsen // Corporate Communications: An International Journal. – №4 (23). – 07.09.2018. – р. 492-511. – Режим доступу до ст. : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-04-2018-0042/full/html#abstract>
69. Environmental, social, and governance (ESG) criteria [Електронний ресурс] / Investopedia Team. – 05.03.2021. – Режим доступу до ст. : <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>
70. ESG Transparency Index 2020 Ukraine: Питання і відповіді [Електронний ресурс]. – 09.09.2021. – Режим доступу до ст. : <https://cgpa.com.ua/novini/esg-transparency-index-2020-ukraine-pytannya-i-vidpovidi/>
71. Field A. First-Ever Study of Maryland Benefit Corps Released [Електронний ресурс] / Anne Field. – 25.01.2013. – Режим доступу до ст. : <https://www.forbes.com/sites/annefield/2013/01/25/first-ever-study-of-maryland-benefit-corps-released/?sh=4b3139695e80>
72. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits / Milton Friedman // New York Times. – September 13,1970.
73. Future of sustainability in investment management:from ideas to reality / Rebecca Fender, Robert Stammers, Roger Urwin // Chartered Financial Analyst Institute. – 2020. – 60 р. – Режим доступу до ст. : <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/future-of-sustainability.ashx>

74. Gaio C. Social Responsibility and Financial Performance: The Case of STOXX Europe Index / Cristina Gaio, Rita Henriques // Corporate Social Responsibility. – 2020. – Режим доступа до ст. : <https://www.intechopen.com/online-first/73206>
75. Global RepTrak 100 | 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ст. : <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=248&year=1254>
76. Haj-Assaad S. How much has the diesel scandal affected VW sales? [Электронный ресурс] / Sami Haj-Assaad. – 10.02.2016. – Режим доступа до ст. : <https://www.autoguide.com/auto-news/2016/02/how-much-has-dieselpgate-affected-vw-sales-.html>
77. Heilweil R. Twitter joins Facebook and YouTube in banning Covid-19 vaccine misinformation [Электронный ресурс] / Rebecca Heilweil. – 16.12.2020. – Режим доступа до ст. : <https://www.vox.com/recode/22179145/twitter-misinformation-covid-19-vaccines-pfizer-moderna>
78. How to ensure customers see your corporate social responsibility efforts [Электронный ресурс]. – 04.02.2021. – Режим доступа до ст. : <https://www.reprtrak.com/blog/how-to-ensure-customers-see-your-corporate-social-responsibility-efforts/>
79. Is your ESG dataunlocking long-term value? / Ernst & Young Global Limited. – 2021. – 28 p.
80. ISO 26000 — Social responsibility [Электронный ресурс] / the International Organization for Standardization. – Режим доступа до ст. : <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
81. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility / the International Organization for Standardization [Электронный ресурс]. – 2010. – 106 p. – Режим доступа до ст. : <https://www.iso.org/standard/42546.html>

82. Kline M. CSR Can Make Your Reputation Shine [Электронный ресурс] / Maureen Kline. – 29.10.2015. – Режим доступа до ст. : <https://www.inc.com/maureen-kline/how-to-manage-your-companys-reputation.html>
83. LEGO plans to find replacement material for bricks by 2030 [Электронный ресурс]. – 3.12.2019 – Режим доступа до ст. : <https://happyeconews.com/2019/12/03/lego-plans-to-find-replacement-material-for-bricks-by-2030/>
84. Marsh A. BlackRock shows resolve and restraint in public climate test [Электронный ресурс] / Alastair Marsh. – 14.07.2020 – Режим доступа до ст. : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-14/blackrock-shows-resolve-restraint-in-first-public-climate-test?sref=Oe6GluQB>
85. Microsoft pledges \$55 million in support of COVID-19 relief [Электронный ресурс]. – 14.04.2020. – Режим доступа до ст. : <https://philanthropynewsdigest.org/news/microsoft-pledges-55-million-in-support-of-covid-19-relief>
86. Morin I. Innovation in sustainability reporting: New design trends and digital solutions for powerful storytelling [Электронный ресурс] / Isabelle Morin. – 15.06.2017. – Режим доступа до ст. : <https://www.eco-business.com/opinion/innovation-in-sustainability-reporting-new-design-trends-and-digital-solutions-for-powerful-storytelling/>
87. Now or never. A new bar for sustainability. – 2021. – Режим доступа до ст. : <https://www.ingwb.com/binaries/content/assets/insights/research-reports/ing-sustainability-research-2021/ing-sustainability-research-2021-a-new-bar.pdf>
88. O2 vs CO2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ст. : <https://www.o2.co.uk/o2vsco2>
89. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition / Organisation for Economic Co-operation and Development // OECD

Publishing. – 2015. – 78 p. – Режим доступа до ст. :
https://books.google.com.ua/books/about/OECD_Guidelines_on_Corporate_Governance.html?id=n_7xCgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=en&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

90. Pichai S. COVID-19: \$800+ million to support small businesses and crisis response [Электронный ресурс] / Sundar Pichai. – 27.03.2020. – Режим доступа до ст. :
<https://blog.google/inside-google/company-announcements/commitment-support-small-businesses-and-crisis-response-covid-19/>

91. Reeves H. Defining public relations' role in corporate social responsibility programs / Holley Reeves // PR Journal. – №2 (10). – 2016. – 19 p. – Режим доступа до ст. : https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/reeves_nz3.pdf

92. Reilly N. Billie Eilish reveals plans for eco-friendly world tour [Электронный ресурс] / Nick Reilly. – 30.09.2019. – Режим доступа до ст. :
<https://www.nme.com/news/music/billie-eilish-reveals-plans-for-eco-friendly-world-tour-2552272>

93. Reputation management trends for 2021 [Электронный ресурс]. – 25.11.2020. – Режим доступа до ст. :
<https://newlightdigital.com/blog/reputation-management-trends-2021/>

94. Robichaud F. ISO 26000: 7 Core subjects of Corporate Social Responsibility: How do you measure up? [Электронный ресурс] / François Robichaud. – 07.02.2020. – Режим доступа до ст. :
<https://www.boreal-is.com/blog/iso-26000-social-responsibility/>

95. Smith B. Microsoft will be carbon negative by 2030 [Электронный ресурс] / Brad Smith . – 16.01.2020 – Режим доступа до ст. :
<https://blogs.microsoft.com/blog/2020/01/16/microsoft-will-be-carbon-negative-by-2030/>

96. Snow L. The top ten trends in CSR reporting in 2019 [Электронный ресурс] / Lindsey Snow. – 10.10.2019. – Режим доступа до ст. : <https://www.conecomm.com/insights-blog/2019/10/10/the-top-ten-trends-in-csr-reporting-in-2019>
97. Sustainable materials [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ст. : <https://www.lego.com/en-us/sustainability/environment/sustainable-materials/>
98. Thacker H. Relationship Between CSR And PR [Электронный ресурс] / Hency Thacker. – 27.11.2017. – Режим доступа до ст. : <https://thecsrjournal.in/relationship-between-csr-and-pr/>
99. The BBC's approach towards sustainability in 2021. – 02.2021. – Режим доступа до ст. : <https://www.bbcglobalnews.com/media/3446/sustainability-and-the-bbc-africa.pdf>
100. The Deloitte Global Millennial Survey 2019. – 2019. – 29 p. – Режим доступа до ст. : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>
101. The relationship between PR & CSR [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ст. : <https://www.prezly.com/academy/the-relationship-between-pr-and-csr>
102. The role of the public relations professional in corporate social responsibility communication [Электронный ресурс]. – 10.08.2015. – Режим доступа до ст. : <https://www.triplepundit.com/story/2015/role-public-relations-professional-corporate-social-responsibility-communication/87471>
103. The VICE guide to 2030 [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ст. : <https://2030.vice.com/>
104. TOMS impact report 2019-2020. – 2020. – 32 p. – Режим доступа до ст. : https://www.toms.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-toms-content-global/default/pdfs/TOMS_Impact_Report.pdf

105. Waldron S. Corporate Social Responsibility is not Public Relations: How to put CSR at the heart of your company and maximize the business benefits / Sangeeta Waldron. – LID Publishing. – 2021. – 224 p. – Режим доступа до ст. : https://books.google.com.ua/books/about/Corporate_Social_Responsibility_is_Not_P.html?id=SAQcEAAAQBAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y
106. What does being climate positive mean for IKEA? [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ст. : <https://about.ikea.com/en/sustainability/becoming-climate-positive/what-is-climate-positive>
107. What is GRI standard and why should we use GRI standard as a framework for the preparation of ESG reports? [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ст. : <https://greenco-esg.com/what-is-gri-standard-and-why-should-we-use-gri-standard-as-a-framework-for-the-preparation-of-esg-reports/>
108. What Is Mendelow’s Matrix And How Is It Useful? [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ст. : <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2018/04/23/what-is-mendelows-matrix-and-how-is-it-useful/>
109. What is the UN global compact? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ст. : <https://www.ioe-emp.org/international-organisations/united-nations-global-compact>
110. Yeatman P. Why traditional CSR is not enough [Электронный ресурс] / Perry Yeatman. – 14.03.2014. – Режим доступа до ст. : <https://www.prweek.com/article/1285214/why-traditional-csr-not-enough>
111. Your impact, TOMS 2019 Global Impact Report. – 2019. – 82 p. – Режим доступа до ст. : https://www.toms.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-toms-content-global/default/pdfs/TOMS_2019_Global_Impact_Report.pdf

112. 2009 Edelman Trust Barometer Executive Summary. – 2009. – 8 p. – Режим доступа до ст. :
<https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2009-Trust-Barometer-Executive-Summary.pdf>
113. 2017 Cone Communications CSR Study [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ст. : <https://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study>
114. 2018 Millennial RepTrak. – 2018. – 51 p. – Режим доступа до ст. : https://www.slideshare.net/Reputation_Inst/global-millennial-retrak
115. 2020 Global RepTrak. – 2020 – Режим доступа до ст. : <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202020,%20Reputation%20Institute.pdf>
116. 2020 Mailchimp annual report, Brooklyn community foundation. – 2020. – Режим доступа до ст. : <https://mailchimp.com/annual-report/east-fork/>
117. 2021 Global RepTrak 100 / The RepTrak Company. – 2021. – 31 p. – Режим доступа до ст. : https://ri.retrak.com/hubfs/_2021%20GRT/2021%20Global%20RepTrak%20100%20-%20Report.pdf
118. 7 Ways to Quantify Reputation [Электронный ресурс]. – 10.06.2019. – Режим доступа до ст. : <https://www.retrak.com/blog/7-ways-to-quantify-reputation/>

ДОДАТКИ

Додаток А.Опитувальник

Доброго дня! Мене звати Ірина, я студентка медіакомунікацій УКУ, проводжу магістерське дослідження щодо ролі КСВ українських бізнесів. Щиро вдячна, що ви погодились та знайшли час на глибинне інтерв'ю. Буду вдячна за розуміння технічного моменту - аудіосупроводу, для того, аби точно зберегти цінну інформацію для її аналізу. У разі потреби ваші відповіді можуть залишитися конфіденційними і будуть використані в узагальненому форматі аналізу, однак хотіла б попросити дозволу щодо можливого цитування. Також наголошую про те, що для якості дослідження важливими будуть саме щирі та відверті відповіді.

- 1) Назвіть, будь ласка, своє ім'я та прізвище, при потребі Ви можете приховати свої дані, проте попрошу назвати свою посаду.
- 2) Скажіть, будь ласка, як ви для себе визначаєте поняття корпоративної соціальної відповідальності? Як це визначають у вашій організації і чи погоджуєтесь ви з таким визначенням?
- 3) Як давно ваша компанія розпочала займатись КСВ? Коли була виділена ця функція? Які були передумови? Чи знаєте чия це була ініціатива?
- 4) Чи працює у Вашій компанії КСВ-відділ/департамент та відповідальна особа за КСВ (КСВ-менеджер) - це окремий чи інтегрований підрозділ? Чи ці функції виконує PR-відділ або інший відділ (приміром HR-відділ)? Якщо інший - то, які у нього обов'язки?
- 5) Якщо працюють і КСВ-, і PR-відділи, як розподілені обов'язки? Яка роль PR-відділу в реалізації КСВ-програм (до прикладу, це комунікація КСВ-зусиль,

чи, можливо, комунікація із стейкхолдерами (внутрішніми і зовнішніми), консультація КСВ-відділу при вирішенні суттєвих питань? Яка для вас послідовність є більш правильною : КСВ-програма, а пізніше PR-стратегія чи навпаки, і за якою послідовністю слідує ваша компанія? Як ви вважаєте, чи повинно КСВ домінувати над PR, чи навпаки?

6) Чи задіяні для реалізації КСВ інші департаменти, до прикладу HR-відділ? Якщо так, то які?

7) Які ви обирали сфери реалізації КСВ та суттєві питання для компанії та як їх пріоритетизували? (приміром, чесні операційні практики (запобігання корупції), трудові права (відповідні умови праці, соцзахист, безпека, навчання на робочому місці), запобігання різних форм дискримінації/рівність, відносини із споживачами (чесні маркетингові практики, вирішення конфліктів, захист даних та конфіденційності), розвиток і партнерство із громадами, екологія) Чому саме такий вибір?

8) Чи є сфери КСВ, вирішення яких є найбільш гостре та помітне для українців? Чи є ті сфери, які б хотіли додати до своєї КСВ-програми?

9) Яке місце серед переліку займає потреба українців в екологічних практиках / наскільки на сьогодні є важливо, аби компанія була екологічно відповідальною?

10) Чому надали перевагу темі збереження довкілля? Які еко-напрямки/заходи обрали і чому саме ці?

11) Чи є переваги імплементації екологічної складової КСВ? Якщо так, то які?

12) Вирішення яких, на вашу думку, екологічних проблем є актуальним для українців загалом?

13) Чи проводите діалог з стейкхолдерами? (під стейкхолдерами розуміються партнери, ЦА, споживачі, громада, працівники, всі ті, на яких компанія впливає або ж може потенційно впливати). Чи проводите із ними наради, зустрічі, дослідження, глибинки, користуєтесь допомогою інших інструментів, які мають на меті дослідити погляди, проблеми, потреби стейкхолдерів? Яким способом та як часто ви це моніторите ? Яким чином враховуєте їх у своїй діяльності?

14) В комунікаціях КСВ популярна “дилема просування КСВ/парадокс самореклами” (CSR Promotional Dilemma). Як вам вдається балансувати у своїх комунікаціях КСВ-зусиль, аби це було інформуванням, а не рекламою?

15) Чи відчуваєте тиск негативної репутації PR в КСВ-програмах, приміром, що би не зробила позитивного компанія - це лицемірство? Якщо так, то як це проявляється з боку ЦА(можливо були такі кейси в практиці) і як з цим працюєте?

16) Якими каналами комунікації користується ваша компанія для інформування про свої КСВ-ініціативи? Який, на вашу думку, є ефективнішим?

17) Чи важливо українській аудиторії комунікація КСВ на веб-сайтах, публікація нефінансових звітів? Чи звертає ЦА на це увагу і чи є це ефективним каналом? Можливо у практиці були запити від ЦА щодо надання чи підтвердження даних? Чи вимагали інвестори нефінансових звітів?

18) Який контент/меседжі є ефективними у комунікації екологічної відповідальності компанії? Ефективні методи залучення аудиторії до екологічних ініціатив компанії? Яка частота такого контенту доречна? Ви інформуєте громадськість лише про свої масштабні проекти чи висвітлюєте і незначні досягнення? Якою повинна бути новина, аби вона підлягала висвітленню в медіа? Ваш контент радше про сухі цифри чи все-таки містить людські емоції, персональні історії, він про результати чи про процес?

19) Чи співпрацюєте із еко-організаціями? Можливо є інші стейкхолдери, які є ефективніші у просуванні еко-ініціатив компанії, інфлюенсери?

20) Як вимірюєте результати комунікації КСВ? І чи вимірюєте? Які показники/критерії для вас дієві? Чи вимірюєте, до прикладу медіаполе, аби побачити чи має ваша компанія асоціацію із екологічно відповідальною?

21) Як налагоджена співпраця з медіа у просуванні таких цінностей та ініціатив? Чи сприятливе медіасередовище еко-темам? Можливо ви можете назвати конкретні ЗМІ, які сприяють інформуванню екологічної проблематики? Якими пропозиціями/спецпроектами можна зацікавити медіа, аби інформувати громадськість про свої заходи на безоплатній/пільговій основі в межах того, що характер ініціатив є соціально відповідальним?

22) Побутує твердження, що найуспішніші програми КСВ вбудовані в організаційну структуру - чи залучаєте ви працівників до реалізації КСВ-зусиль? Що думаєте стосовно SEO-активізму?

23) Які нові тенденції/тренди/бар'єри, на вашу думку, з'явилися у комунікації КСВ-зусиль?

24) Як вплинула пандемія на КСВ та її комунікацію?

25) Як впливає КСВ на репутацію вашої компанії? Чи допомагає КСВ у побудові довіри із ЦА? Чи загалом КСВ допомагає організації досягнути своїх комунікаційних та бізнес-цілей? Як?