

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет соціальних наук і соціальних технологій
Кафедра зв'язків з громадськістю

Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

на тему:

**«Особливості комунікацій з корпоративної соціальної відповідальності
комерційних компаній в Україні»**

Виконала: студентка 2-го року навчання
спеціальності 061. Журналістика
(освітньо-наукова програма «Зв'язки з
громадськістю»)

Коховська Анастасія Сергіївна

Керівник: Зінченко Алла Григорівна,
кандидат історичних наук, доцент

Рецензент: Рєпіна Інна Миколаївна,
доктор економічних наук, професор

Магістерська робота захищена

З оцінкою « відмінно / А / 91 бал»

Секретар ЕК С. С. Костенко

«_17_» червня 2021р.

Київ – 2021

ЗМІСТ:

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ	7
1.1. Сутність корпоративної соціальної відповідальності	7
1.2. Корпоративна соціальна відповідальність як складова репутації компаній	11
1.3. Корпоративна соціальна відповідальність як складова бренду роботодавця	15
РОЗДІЛ 2. РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ З КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	21
2.1. Комунікаційні зусилля комерційних компаній з політики і практики реалізації КСВ.....	21
2.2. Особливості комунікації з КСВ у період пандемії COVID-19.....	28
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙ З КСВ КОМЕРЦІЙНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ	38
3.1. Методологія емпіричного дослідження.....	38
3.2. Управління комунікаціями з питань корпоративної соціальної відповідальності у комерційних компаніях в Україні.....	41
3.3. Канали та інструменти комунікацій з КСВ комерційних компаній в Україні	49
3.4. Рекомендації українським компаніям щодо комунікацій з КСВ	74
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
Додаток А. Таблиця з даними респондентів	92
Додаток Б. Інструментарій	93
Додаток В. Транскрипти інтерв'ю	98

ВСТУП

Корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою репутації компанії. Комерційні компанії перестали слідувати суто економічним цілям та беруть відповідальність за вплив своїх рішень та своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище, що проявляється у їхніх стратегіях КСВ. Ця тема активно досліджується фахівцями зі зв'язків з громадськістю, менеджерами та економістами.

Зростаючий інтерес до корпоративної соціальної відповідальності зумовлений тим, що ключові групи стейкхолдерів стали більшу увагу приділяти соціально відповідальним брендам: співробітники довше затримуються у компанії, що зменшує рівень плинності кадрів; інвестори вкладають кошти у компанії, які прагнуть своєю діяльністю досягти цілей сталого розвитку; а споживачі більше уваги звертають на соціальну складову бренду, що впливає не лише на ставлення до бренду, але і на покупку чи відмову від товарів. Зокрема, за результатами дослідження Cone Communications, 87% американців придбають товар, оскільки компанія виступає за проблему, яка їх цікавить, і 76% відмовляться купувати товари чи послуги компанії, дізнавшись, що вона підтримує проблему, яка суперечить їхнім переконанням.

Міжнародні дослідницькі компанії протягом останніх років досліджують тенденції впливу КСВ компаній на їхню репутацію та бренд роботодавця, комунікації з КСВ, а також довіру до каналів комунікації. Вітчизняних досліджень та досліджень із залученням компаній в Україні значно менше, що зумовлює потребу у вивченні українського досвіду.

За результатами дослідження Центру розвитку КСВ, станом на 2018 рік 83% компаній в Україні реалізують корпоративну соціальну відповідальність, а 67% репутації компанії складає її КСВ-діяльність. Бізнес – це інституція, якій найбільше довіряють (більше ніж громадським організаціям, уряду та медіа), за результатами міжнародного дослідження Edelman Trust Barometer Spring Update 2021: A World in Trauma. Найбільш важливими групами стейкхолдерів для

комерційних компаній є співробітники (40%) та клієнти/споживачі послуг (34%), враховуючи орієнтацію на досягнення довготривалого успіху компанії. Саме на ці групи стейкхолдерів мають орієнтуватись програми та відповідно комунікації з корпоративної соціальної відповідальності.

Дослідницьким питанням цієї роботи є:

- Які канали та інструменти комунікації застосовують комерційні компанії в Україні при висвітленні своєї корпоративної соціальної відповідальності для ключових груп стейкхолдерів?

Тому **мета** цієї роботи – з'ясувати особливості комунікацій про корпоративну соціальну відповідальність, що здійснюють комерційні компанії в Україні. Для її досягнення виділено наступні **завдання**:

- 1) Визначити сутність поняття «корпоративної соціальної відповідальності»;
- 2) Систематизувати/узагальнити результати останніх досліджень корпоративної соціальної відповідальності та комунікацій про корпоративну соціальну відповідальність;
- 3) З'ясувати особливості комунікацій з корпоративної соціальної відповідальності комерційних компаній в Україні, а також зміни у комунікаціях з КСВ у період пандемії COVID-19;
- 4) Сформулювати рекомендації українським компаніям з комунікацій про КСВ.

Об'єктом дослідження є корпоративна соціальна відповідальність комерційних компаній, а **предметом** – комунікації про корпоративну соціальну відповідальність серед комерційних компаній в Україні.

Методи дослідження – глибинні інтерв'ю з експертами та контент-аналіз.

Емпіричне дослідження базується на позитивістській методології, спираючись на якісницький аналіз. Методом глибинних інтерв'ю було опитано 7 експертів у сфері КСВ та комунікацій. Зокрема, чотири експерти з КСВ відділів міжнародних комерційних компаній в Україні та три фахівці з комунікаційної агенції, які залучаються до КСВ комунікацій. Результати

проведення контент-аналізу соціальних мереж та сайтів компанії, а також їх публікацій у ЗМІ та нефінансових звітів дозволили з'ясувати особливості їх комунікацій з КСВ.

Робота складається зі вступу, трьох розділів (що включають 9 підрозділів), висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі визначено різні підходи концептуалізації поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (Говард Боуен, Філіп Котлер та Ненсі Лі, Pro Bono Club Ukraine, ISO 26000), трансформація КСВ у сталий розвиток та концепцію створення спільної цінності (Майкл Портер та Марк Крамер), а також розглянуто КСВ як складову репутації компанії та бренду роботодавця на основі українських та міжнародних досліджень. Зокрема, досліджень, які проводились фахівцями зі зв'язків з громадськістю, PR-агенціями та консалтинговими агенціями Reputation Institute, Edelman, McKinsey, Cone Communications, Weber Shandwick, Deloitte.

У другому розділі розглянуті емпіричні дослідження комунікацій з КСВ (автори Сора Кім та Мері Енн Фергюсон, Руоксу Ванг та Ян Хуан, Сеон Кім та Люсільда Остін, Андреа Перез, Мьонг-Джин Чає та інші), а також особливості комунікацій з КСВ під час пандемії COVID-19, які дослідження стосовно яких провели міжнародні консалтингові компанії, а також українські – One Philosophy Group, її підрозділ Be-it agency, Центр розвитку КСВ, який більше десяти років надає експертизу у впровадженні КСВ та цілей сталого розвитку в Україні.

У третьому розділі здійснений аналіз результатів проведення глибинних інтерв'ю з експертами та контент-аналіз. Зокрема, на основі досвіду п'ятих компаній визначені підходи до вимірювання ефективності зовнішніх та внутрішніх комунікацій з КСВ, виділені канали та інструменти комунікацій з КСВ, їх орієнтація на групи стейкхолдерів, відмінності у контентному наповненні, зміни у комунікаціях під час пандемії COVID-19, а також визначені особливості комунікацій з КСВ серед комерційних компаній в Україні. В останньому підрозділі надані рекомендації щодо комунікацій з КСВ.

Результати цієї роботи можуть мати практичне застосування серед комерційних компаній, які планують розробляти комунікаційну стратегію з КСВ. Зокрема, щодо того, які канали та інструменти застосовувати для певних груп стейкхолдерів, на що варто звертати увагу у комунікаціях з КСВ та як вимірювати ефективність комунікацій з КСВ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність корпоративної соціальної відповідальності

Суть соціальної відповідальності бізнесу трансформувалась протягом останніх десятиліть. Відбувся перехід від філантропії та «допомоги нужденним», що проявлялись суто як благодійна фінансова або ресурсна допомога, до корпоративної соціальної відповідальності, яка направлена на мінімізування шкоди тієї діяльності, що здійснює компанія своєю діяльністю. І найбільш сучасне трактування – сталий розвиток, який передбачає вимірюваний позитивний вплив діяльності компанії на суспільство та довкілля.

Термін «соціальна відповідальність» вперше було вжито Говардом Боуеном (Howard R. Bowen) у його роботі «Соціальна відповідальність бізнесменів» у 1953 році. За його визначенням, соціальна відповідальність – це «зобов'язання бізнесменів проводити таку політику, приймати ті рішення або слідувати тим напрямкам дій, які є бажаними з точки зору цілей і цінностей нашого суспільства» [6]. І вже близько п'ятидесяти років згодом корпоративна соціальна відповідальність стала нормою для бізнесу.

За визначенням маркетологів Філіпа Котлера та Ненсі Лі, «корпоративна соціальна відповідальність – це вільний вибір на користь зобов'язання підвищувати добробут громади через відповідні підходи до ведення бізнесу, а також надання корпоративних ресурсів» [55, С. 3]. Ці дослідники виділили таку типологію проявів КСВ серед бізнесу: корпоративні соціальні ініціативи, просування корпоративної доброчинності (через занепокоєння соціальною проблемою), доброчинний маркетинг фінансові пожертви залежно від обсягів продажів), корпоративний соціальний маркетинг (кампанії, направлені на зміну поведінки людей), корпоративна філантропія (прямі пожертви, благодійність), волонтерська робота в громадах (через виділення часу та вмінь працівників, у

сучасному формулюванні pro bono активності¹), соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу [55].

За визначенням платформи для партнерств бізнесу та громадського сектору Pro Bono Club Ukraine (PBCU), «корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем» [67].

Відповідно до визначення ISO 26000², «корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку» [54]. Вона має сприяти сталому розвитку суспільства, бути інтегрованою у бізнес-стратегію компанії та враховувати очікування стейкхолдерів.

Протягом років концепція КСВ набула трансформації: корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, створення спільної цінності. Сутність КСВ змінила акцент з відповідальності бізнесу під зовнішнім тиском уряду та зацікавлених сторін на сталий розвиток.

Концепція сталого розвитку передбачає зміни моделі економіки, яка має бути заснована на інноваційності та ефективному природокористуванні, щоб гарантувати для майбутніх поколінь гідний рівень життя [59].

Компанії розробляють стратегії КСВ із врахуванням досягнення цілей сталого розвитку на період до 2030 року, які були проголошені Генеральною Асамблеєю Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року. Всього визначили 17 глобальних цілей сталого розвитку [45]. Бізнес своєю діяльністю

¹ Pro bono активності – це «інтелектуальне волонтерство», яке передбачає, що бізнес ділиться з громадським сектором своєю експертністю заради соціальних змін [67].

² Керівництво з соціальної відповідальності встановлене міжнародним стандартом ISO 26000. Воно містить інструкції щодо того, як бізнес та організації можуть підвищувати свій рівень соціальної відповідальності.

здатен прияти їх досягненню. Зокрема, таким цілям як гендерна рівність, відновлювана енергія, гідна праця та економічне зростання, сталий розвиток міст та громад, відповідальне споживання, збереження морських екосистем та екосистем суші, партнерство заради стійкого розвитку та інші.

Концепцію КСВ як створення спільної цінності розробили Майкл Портер (Michael E. Porter) та Марк Крамер (Mark R. Kramer). Вона передбачає, що «спільною цінністю є політика та дії компанії, які одночасно збільшують конкурентну спроможність компанії та покращують соціальні та екологічні умови громад, де компанія оперує» [28]. Спільна цінність – це про новий шлях досягнення економічного успіху за рахунок використання нових технологій, операційних методів та підходів у менеджменті. Створити економічну цінність можна через соціальну цінність за рахунок «трьох способів: 1) переосмислити продукцію та ринки, адаптуватись до нових умов; 2) перевизначити підвищення продуктивності в ланцюжку постачання; 3) побудувати галузеві кластери для підтримки галузі в місцях розташування компаній» [28]. КСВ відрізняється від концепції створення спільної цінності тим, що більшою мірою акцентує увагу на репутації компанії, відділяється від максимізації прибутку, має обмежений бюджет, передбачає зовнішню звітність і її основна мета – робити добро. У концепції CSV (Creating shared value) цінність – це економічна та соціальна вигода, яка є невід’ємною частиною максимізації прибутку та конкуренції.

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає нефінансову звітність, тобто документ, який розкриває інформацію про результати соціальної та екологічної діяльності компанії. Відповідно до директиви ЄС, компанії, які мають більше 500 співробітників або які котуються на біржі, зобов’язані щорічно звітувати щодо своєї КСВ [9]. Тож у країнах Європейського Союзу розкриття нефінансової звітності перестало бути добровільним елементом корпоративної соціальної відповідальності, перетворившись на юридичну вимогу. Українських компаній ця директива також стосується. Хоча окремо у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» є також пункт щодо звіту про управління, який містить

нефінансові показники компанії: «звіт про управління – документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності» [48].

До сфер діяльності організацій, які охоплює корпоративна соціальна відповідальність належить [18]:

- 1) організаційне управління;
- 2) чесні операційні практики;
- 3) відносини зі споживачами;
- 4) відносини з працівниками;
- 5) права людини;
- 6) екологічні практики;
- 7) розвиток і партнерство з громадами.

За результатами дослідження Центру розвитку КСВ, 75% респондентів (з 400 компаній) розуміють під терміном «КСВ» політику розвитку та поліпшення умов праці персоналу, 34% як інвестиції у розвиток регіону, захист і підтримку споживачів. У порівнянні з 2010 роком – 59% під КСВ розуміли надання благодійної допомоги [51]. Тож термін КСВ вже інтегрувався в українське експертне середовище, а також медіаполе.

КСВ має бути пов'язаною з діяльністю компанії. Вона здатна мінімізувати негативні наслідки діяльності компанії та збільшити позитивний вплив на групи зацікавлених осіб та оточуюче середовище. Це відбувається шляхом визначення та попередження ризиків, що не дозволяє їм у майбутньому перерости у значні фінансові витрати. Звісно, КСВ вимагає ресурсів: часових та фінансових.

Корпоративна соціальна відповідальність стосується як внутрішніх (співробітники, акціонери), так і зовнішніх груп стейкхолдерів (клієнти, споживачі, місцеві громади). За визначення британських дослідників Стівена Брамера (Stephen Brammer), Ендрю Міллінгтона (Andrew Millington) та Брюса Рейтона (Bruce Rayton), до внутрішніх програм КСВ відносяться

політики та практики організації, які пов'язані з психологічним та фізіологічним добробутом її працівників. На відміну від них, зовнішня КСВ спрямована на формування зовнішнього іміджу та репутації організації через ініціативи, що роблять внесок у суспільство [5]. Відповідно до їхнього емпіричного дослідження, що було направлене на з'ясування впливу КСВ на відчуття прив'язаності/зобов'язання до компанії (organizational commitment) співробітниками, «зовнішня КСВ позитивно пов'язана з відчуттям прив'язаності до компанії, і що внесок КСВ у відчуття прив'язаності до компанії є таким же великим, як задоволення від роботи» [5]. Це свідчить про те, працівник із більшою ймовірністю залишиться працювати у компанії, тому КСВ також впливає на зменшення плинності кадрів у компанії.

Таким чином, сутність терміну «корпоративна соціальна відповідальність» можна розглядати з декількох позицій та трактувань. У більшості випадках вони стосуються відповідальності компанії за свою діяльність перед різними групами стейкхолдерів, мінімізацію негативного впливу виробництва та реалізацію соціально важливих та екологічних проєктів.

1.2. Корпоративна соціальна відповідальність як складова репутації компаній

Корпоративна соціальна відповідальність компанії грає важливу роль у формуванні її репутації. Чимало даних з результатів українських та міжнародних досліджень підтверджують цю тезу. Стейкхолдери очікують від компаній не лише надання якісних товарів/послуг та зручне робоче місце, а також вирішення соціальних та екологічних проблем суспільства. За аналізом глобальних трендів сучасності Аллою Зінченко та Вадимом Наумовим, «екологічні та соціальні проблеми, підвищення рівня обізнаності громадськості щодо сталого розвитку зумовлюють більший тиск на бізнес. Компанії все частіше починають узгоджувати свої комерційні інтереси з необхідністю вирішення екологічних та соціальних проблем» [39].

Відповідно до визначення однієї з найбільш авторитетних консалтингових компаній Reputation Institute, основними складовими³ репутації компанії є [38]:

- Продукція або сервіс (Products/Services), які мають бути високої якості та відповідати потребам споживачів;
- Інноваційність (Innovation) – швидка адаптація бізнесу до нових умов на ринку та впровадження інноваційних технологій;
- Робоче місце (Workplace) – справедлива винагорода працівників та рівні можливості;
- Управлінська діяльність (Governance), яка має бути відкритою, прозорою та етичною;
- Корпоративне громадянство (Citizenship), що включає позитивний вплив на суспільство, соціально орієнтований вплив на захист навколишнього середовища;
- Лідерство (Leadership), що передбачає чітку візію, наявність сильного лідера, досвічених менеджерів, які здатні добре організувати робочий процес;
- Ефективність (Performance), яка включає перспективи економічного зростання компанії, прибутковість та високі фінансові показники.

У цьому дослідженні також зазначено, що продукт/сервіс становить ли 1/3 корпоративної репутації, оскільки 2/3 – це те, ким та якою є компанія. «Відновлення репутації найбільш зумовлене збільшенням корпоративної відповідальності стосовно робочого місця, управлінської діяльності та корпоративного громадянства» [38], тобто здійснення КСВ щодо внутрішніх та зовнішніх груп стейкхолдерів.

За даними Reputation Institute, соціальна відповідальність забезпечує до 40% репутації компанії, а для стейкхолдерів найважливішими показниками соціальної відповідальності є позитивний вплив на суспільство, чесність у веденні бізнесу та етика [39]. Тож для компаній це є додатковою мотивацією,

³ За результатами звіту 2019 року «Winning in the New Reputation Economy 2019 Global RepTrak».

чому варто інтегрувати корпоративну соціальну відповідальність у бізнес стратегію.

Чинники, які формують репутацію комерційних компаній, зазвичай, залежать від трендів репутації протягом перших років. До глобальних трендів репутації у 2020 році, за результатами дослідження RepTrak Company, відносяться [17]:

- 1) вища мета компаній, що проявляється у цінностях, а не продуктах/послугах;
- 2) конфіденційність даних, порушення якої зросло протягом останніх років;
- 3) відповідальне інвестування, тобто зацікавленість не лише фінансових показниках, а також в етичних та екологічних;
- 4) вплив технологій на розвиток бізнесу та на споживачів;
- 5) країни, уряд та бізнес маю керувати своїм впливом на зміни клімату;
- 6) інфлюенсери, які мають вагомий вплив на громадську думку та формування репутації;
- 7) недовіра громадськості до великих інституцій (бізнес, уряд, ЗМІ) (хоча останні дослідження від Edelman свідчать, що бізнесу довіряють найбільше);
- 8) стійкість та відповідальне споживання ресурсів задля збереження навколишнього середовища;
- 9) CEO активізм, що проявляється у висловленні публічної позиції керівників компаній стосовно політичних чи соціальних питань;
- 10) Рівність, різноманітність та інклюзивність, дотримання яких є важливими для бізнесів, а саме серед їх співробітників.

Дослідники корпоративної соціальної відповідальності в емпіричних дослідження намагаються з'ясувати зв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю компанії та рішенням клієнтів щодо покупки товарів компанії. В одному з останніх досліджень Гіта Асмара (Gita Asmara) на прикладі марки мила «Lifebuoy» (бренд Unilever) з'ясувала, що між цими двома

змінними немає прямого зв'язку. «КСВ позитивно та суттєво впливає на імідж бренду. На рішення про покупку позитивно впливають імідж бренду та репутація компанії. Відповідно КСВ має опосередкований вплив (через імідж бренду) на рішення про покупку, а опосередкований вплив через репутацію компанії не має (принаймні в цьому дослідженні цей зв'язок не виявлений)» [4]. Для пояснення такої закономірності дослідниця чітко розділяє терміни «імідж бренду» від «репутація компанії» за такими критеріям, що репутація майже така сама, як і імідж, але репутація стосується поглядів та думок зацікавлених сторін щодо організації (внутрішніх та зовнішніх). Відповідно імідж бренду пов'язаний з поглядами сторонніх груп/сторін.

У будь-якому випадку, чимало досліджень вказують на те, що корпоративна соціальна відповідальність формує репутації компанії. Зокрема, кожна четверта компанія в Україні усвідомлює, що КСВ впливає на поліпшення її репутації та допомагає підвищити лояльність працівників. У дослідження від Центру розвитку КСВ 26% опитаних українських компаній відповіли, що займаються соціальною відповідальністю тому що це покращує репутацію компанії [51].

За даними дослідження від «Центру розвитку КСВ⁴, станом на 2018 рік 83% українських компаній впроваджують політику корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)⁵. Найпоширенішими напрямками реалізації КСВ в Україні є: політика розвитку і поліпшення умов персоналу (76%), благодійна допомога (хоча бізнес і перестав сприймати КСВ як благодійність) (51%), допомога воїнам АТО й мешканцям зони АТО (30%). До найпоширеніших практик впровадження КСВ у компаніях в Україні належать трудові відносини,

⁴ Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)» – CSR Ukraine – це експертна організація, яка більше 10 років займається впровадження КСВ та сталого розвитку в Україні для системних та якісних змін. Центр має щороку проводить власний рейтинг найкращих проєктів з КСВ, а також дослідження з КСВ в Україні.

Сайт: csr-ukraine.org.

⁵ За результатами дослідження Центру розвитку КСВ в Україні. Опитування проводив Київський міжнародний інститут соціології з 5 лютого по 12 березня 2018 року. Метод збору даних – телефонні інтерв'ю за допомогою комп'ютера (САТІ). Обсяг вибірки становив 400 підприємств [51].

антикорупційні практики, екологічна відповідальність, відносини зі споживачами та розвиток регіонів [51].

Таким чином, не дивно, що КСВ компаній тісно пов'язана з трендами репутації. Зокрема, КСВ-стратегії передбачають наявність вищої мети, КСВ-ініціативи стосуються відповідального використання природних ресурсів, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, дотримання принципу рівності серед співробітників тощо. А одним з проявів комунікації з КСВ є CEO активізм.

1.3. Корпоративна соціальна відповідальність як складова бренду роботодавця

Корпоративна соціальна відповідальність компанії є одним з критеріїв, на який звертають увагу співробітники при працевлаштуванні. Зокрема, включення цього показника в інструментарій вимірювання бренду роботодавця було в рамках міжнародного дослідження Randstad Employer Brand Research у 2020 році⁶, результати якого були презентовані міжнародною компанією ANCOR та корпорацією Randstad.

У цьому дослідженні респонденти оцінювали компанії з точки зору їх бренду-роботодавця за такими критеріями:

- фінансова платоспроможність;
- застосування найпередовіших технологій;
- хороша репутація;

⁶ «У глобальному дослідженні Randstad Employer Brand Research в 2020 році взяли участь понад 185 000 респондентів з 33 країн, які оцінили понад 6000 компаній. Всі країни дослідження становлять 75% відсотків світової економіки, тож результати демонструють глобальні тренди на світовому ринку праці.

Українське дослідження в 2020 році об'єднало 7861 українців. В опитуванні взяли участь як працевлаштовані, так і українці, які знаходились в процесі пошуку роботи, представники різних галузей і посад у віці від 18 до 65 років. Українські респонденти оцінили 150 найбільших роботодавців з основного списку: 75 українських і 75 міжнародних компаній» [46].

- гарантії зайнятості;
- кар'єрне зростання;
- соціальна відповідальність;
- цікава робота;
- приємна робоча атмосфера;
- баланс між роботою та особистим життям;
- приваблива заробітна плата;
- соціальний пакет.

Серед них українці обрали п'ять найважливіших критеріїв, до яких соціальна відповідальність не потрапила (див. Рис. 1.1.).

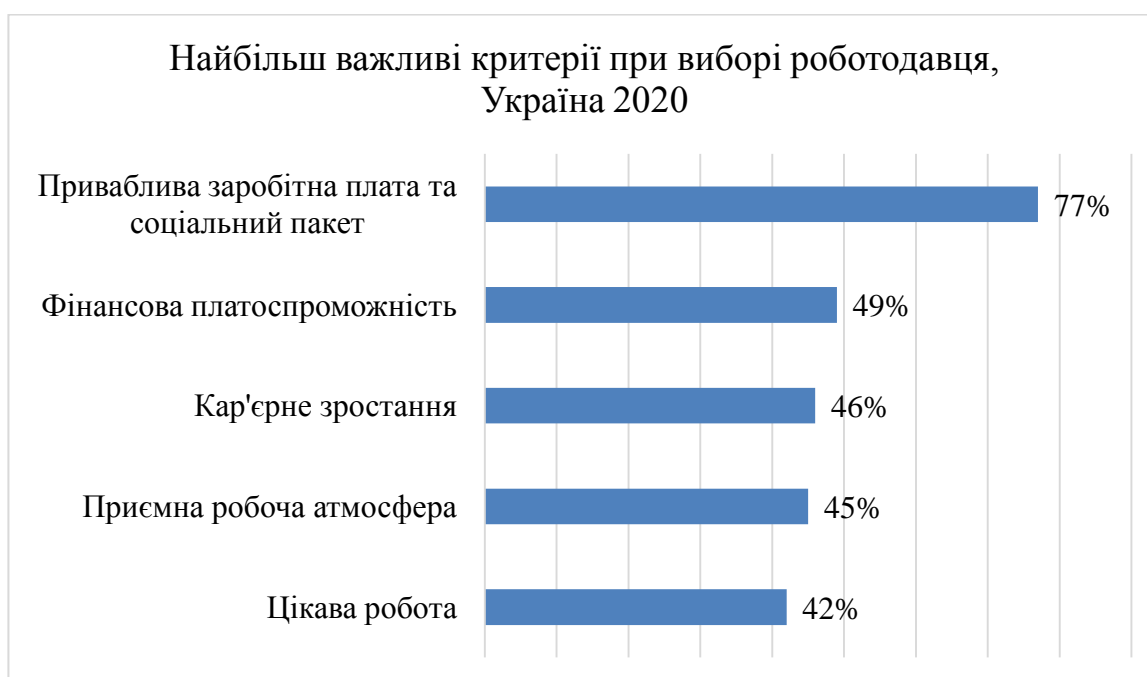


Рис. 1.1. Найбільш важливі критерії при виборі роботодавця, Україна 2020.

Результати дослідження Randstad Employer Brand Research [46].

При чому у результатах європейських країн заробітна плата теж посіла перше місце, але з показником 59%, а далі 51% приємна робоча атмосфера. фінансова платоспроможність (31%), що свідчить про відмінності соціального та економічного становища між Україною та іншими країнами Європи, а також від рівня розвитку країни.

Також за результатами дослідження Randstad Employer Brand Research, 52% кандидатів, перш за все, досліджують веб-сайт компанії та соціальні мережі, щоб дізнатися більше про роботодавця [46]. Тож цінності компанії, їх корпоративна соціальна відповідальність мають обов'язково бути подані на цих каналах комунікації, щоб потенційний працівник міг легко її знайти та зрозуміти, чи підходить йому ця компанія.

У дослідженні, проведеному компанією Cone Communications, понад 70% опитаних працівників заявили, що для них обов'язково або дуже важливо працювати на роботодавця з місією та цінностями, які відповідають їхнім власним [37].

Варто зважати на те, що важливим показником утримання співробітників на роботі є співпадіння цінностей компанії з цінностями індивіда. 33% представників покоління X (віком 35–54 рр.) готові залишити роботодавця у разі неспівпадіння цінностей [46]. При цьому покоління міленіалів є дуже вимогливим до своїх роботодавців. За результатами дослідження The Deloitte Millennial Survey 2018⁷, покоління міленіалів переконане, що компанії не мають вимірювати свій успіх виключно фінансовими показниками. Бізнес не вважає пріоритетним для себе теми, які є важливими для міленіалів. Зокрема, створення нових робочих місць, поліпшення стану суспільства (освіта, зміцнення здоров'я, добробут), захист навколишнього середовища. Про це зазначили більше третини респондентів (33-43%). Натомість, міленіали зазначили, що для компаній пріоритетними є такі напрямки як отримання прибутку, підвищення показників ефективності та виробництво або продаж товарів/послуг [32].

Дані того ж дослідження міленіалів у 2020 році, в яких враховані респонденти з України, свідчать, що під час пандемії роботодавці підтримували своїх співробітників. Зокрема, 58% міленіалів зазначили, що їхній роботодавець чинив дії задля підтримки ментального здоров'я співробітників; 67% –

⁷ У опитуванні взяли участь 10 455 міленіалів у 36 країнах. У дослідженні не брали участь респонденти з України.

працедавець впроваджував прозору та інформативну комунікацію на регулярній основі; 67% були задоволені діями роботодавця стосовно підтримки їх та їхніх колег [31].

За результатами американського дослідження CEO активізму від Weber Shandwick and KRC research, покоління міленіалів (18-35 років) найбільш схильне підтримувати активність генерального директора. Вони звертають увагу на те, чи висловлюють свою позицію щодо важливих соціальних питань CEO компаній. 34% зазначили, що публічні позиції CEO впливають на підвищення лояльності до роботодавця. Також це впливає і на покупку товарів компаній: 46% респондентів покоління міленіалів зазначили, що вони з більшою ймовірністю куплять товар компаній, генеральний директор якої висловлює публічну позицію стосовно певної проблеми, з якою вони погоджуються [30]. При цьому CEO активізм визначається дослідниками (Faten Alqaseer) як «залучення керівників до питань, які не обмежуються виключно наданням акціонерної вартості, але тим не менше сприяють життєстійкості компаній, їх конкурентоспроможності та успіху» [14].

За результатами міжнародного дослідження від Edelman – Edelman Trust Barometer Spring Update 2021, 8 з 10 співробітників компаній очікують, що їхня компанія буде діяти для вирішення соціальних проблем. Зокрема, таких як сумніви щодо вакцинації (84%), зміни клімату (81%), автоматизація (79%), інфодемія (79%), расизм (79%) та імміграція та безпека кордонів (70%) [12].

За даними дослідження цієї ж компанії у 2019 році, 76% опитаних респондентів вказали, що CEO компаній мають взяти на себе відповідальність за проведення змін і не чекати, поки це зробить уряд [13]. Тобто керівники компаній сприймаються як лідери, які здатні вирішити соціальні проблеми у суспільстві за рахунок ресурсів та можливостей їхньої компанії.

При цьому респонденти з різних країн впевнені, що компанії, впроваджуючи КСВ можуть одночасно збільшити свій прибуток. Зокрема, 73% респондентів зазначили, що компанія може вживати конкретні дії, які одночасно збільшають її прибуток та покращать економічні та соціальні умови

в громадах, де вона працює [13]. Розвиток громад як напрямок КСВ є ефективним способом сформувати позитивне ставлення до компанії серед працівників та місцевих жителів, які мешкають біля території розташування підрозділів комерційних компаній.

Враховуючи регулярність проведення досліджень агенцією Edelman, є можливість для порівняння результатів різних часових періодів. Так, у травні 2021 було зафіксовано, що працівники стали найважливішою групою стейкхолдерів для досягнення компанією довгострокового успіху. Про це зазначили 40% респондентів. На другому місці – клієнти та споживачі (34%), далі громади 14% та акціонери 12%. У «допандемічних» даних станом на січень 2020 року лідируючу позицію займали клієнти та споживачі (40%), а потім співробітники (37%) [12]. Відповідно, комунікації з КСВ мають у більшій мірі орієнтувати саме на ці групи стейкхолдерів. Переорієнтацію більшої уваги компаній на співробітників можна пояснити тим, що саме вони є ключовою групою стейкхолдерів, від діяльності яких залежить, чи зможе компанія перенести кризу.

Компанії можуть реалізувати свою КСВ-діяльність щодо внутрішніх стейкхолдерів (співробітників) через такі напрямки як: захист здоров'я та безпеки співробітників, навчання та розвиток команди, забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання, а також відсутність дискримінації на робочому місці. А також через корпоративне волонтерство, коли співробітники компанії можуть поділитись своїм досвідом чи навичками, залучаючись до КСВ своїх компаній та відчуючи власну значимість. Це може бути є менторство, навчальні майстер-класи, освітні програми, окремі програми КСВ, які реалізують співробітники компанії [1].

Корпоративне волонтерство – доволі поширена світова практика залучення співробітників до КСВ. «У США близько 90% великих компаній впроваджують програми корпоративного волонтерства... За офіційними даними ООН ще у 2001 р. налічувалось приблизно 109 млн волонтерів у світі, більше половини яких займалися доброчинністю саме на корпоративних

засадах» [58]. Міжнародні бренди часто залучають своїх співробітників до корпоративного волонтерства, а також до співпраці з громадськими організаціями, саме тому у 2013 був опублікований звіт Глобального дослідження корпоративного волонтерства [16].

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність компаній, яка направлена на внутрішні групи стейкхолдерів, грає важливу роль у ставленні співробітників до компанії, у тому, які очікування співробітники мають до свого роботодавця стосовно вирішення соціально важливих проблем. Корпоративна соціальна відповідальність є важливим елементом, що формує бренд роботодавця.

РОЗДІЛ 2. РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ З КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

2.1. Комунікаційні зусилля комерційних компаній з політики і практики реалізації КСВ

Комунікації з КСВ є одним з найбільш важливих елементів успішності проєктів корпоративної соціальної відповідальності. «У вас може бути добра проєктна ідея, але, якщо про неї не знатимуть потенційні волонтери, керівництво або благоотримувачі, навряд чи її вдасться реалізувати» [1]. Дослідниці комунікацій з КСВ Сора Кім (Sora Kim) та Мері Енн Фергюсон (Mary Ann Ferguson) зазначають, що «без активного та успішного спілкування про діяльність компанії з КСВ її зацікавлені сторони можуть не визнати зусиль компанії щодо КСВ, а коли зацікавлені сторони не знають про ініціативи компанії з КСВ, компанія не буде повністю користуватися репутаційними та фінансовими вигодами від своєї діяльності з КСВ» [19]. Незважаючи, на необхідності комунікувати про КСВ, авторки також згадують про страх компаній перед тим, що споживачі сприйматимуть таку інформацію як самореклами. У такому випадку Майньян (Maignan I.) та Феррелл (O. C. Ferrell) пропонують активно залучати зацікавлені сторони, щоб вони могли ідентифікувати себе з КСВ компанії [22].

Реакція споживачів на комунікації з КСВ може залежати від того, про яку КСВ-ініціативу компанія комунікує. Зокрема, за результатами дослідження Руоксу Ванг (Ruoxu Wang) та Ян Хуан (Yan Huang) «повідомлення щодо внутрішньої КСВ викликає у зацікавлених сторін більше сприйняття довіри, задоволення, відчуття взаємного контролю та відданості організації, ніж повідомлення щодо зовнішньої КСВ компанії» [36]. Водночас, результати емпіричного дослідження Сеон Кім (Seoyeon Kim) та Люсільди Остін (Lucinda Austin), «соціально відповідальна практика ведення бізнесу сприймалася здебільшого позитивніше, ніж благодійні ініціативи» [20]. Це

свідчить про те, що реалізація КСВ виключно через благодійність, по-перше, не буде вважатись соціальною відповідальністю та не зможе нести довготривалі позитивні зміни, а по-друге, що вона не формуватиме позитивну репутацію компанії. Корпоративна соціальна відповідальність має передбачати програми як для зовнішніх, так і для внутрішніх груп стейкхолдерів та бути інтегрованою у бізнес-стратегію компанії.

Емпіричні дослідження комунікацій з КСВ Андреа Перез (Andrea Pérez) та інших доводять, що «зміст повідомлень щодо КСВ (важливість проблеми, вплив, мотиви, придатність, зобов'язання) пов'язані із зовнішньою підтримкою стейкхолдерів (тобто покупкою, адвокацією бренду)» [27].

Дослідниці у сфері КСВ Сора Кім (Sora Kim) та Мері Енн Фергюсон (Mary Ann T. Ferguson) вказують про необхідність комунікувати про КСВ, але також зазначають про страх компаній перед тим, що споживачі сприйматимуть таку інформацію як саморекламу. Тому вони розробили список з можливих аспектів, які впливають на ефективність КСВ комунікацій. До статистичнозначущих предикторів потрапили⁸ [19]:

- 1) інформативність (яку проблему компанія вирішує, чому саме її, як довго вона цим займається, чому суспільство потребує залученості до цієї проблеми);
- 2) схвалення третьою стороною (для формування та підтримки довіри);
- 3) особиста релевантність (прив'язка до персонального досвіду та інтересів людей, до релевантних прикладів);
- 4) тон повідомлення (унікати реклами, схвалення та «привітання» самих себе);
- 5) послідовність (наскільки стабільно компанія комунікує про КСВ);
- 6) прозорість (наскільки відкритими є комунікації про КСВ, чи приховує компанія погані новини).

⁸ Методологія дослідження передбачала опитування респондентів стосовно їхніх очікувань від повідомлень про КСВ.

Вибір каналу комунікації є одним з найважливіших критеріїв для вимірювання ефективності самих комунікацій. У випадку КСВ це також є важливою вимогою.

Комунікаціям від працедавця довіряють більше всього. Саме такі результати дослідження від Edelman – 2021 Edelman Trust Barometer Report [10, С. 26]. Деталі у Рис. 2.1. При цьому є відмінність у рівні довіри: вірять, якщо бачили інформацію один раз чи двічі; вірять автоматично цьому джерелу, тобто навіть не піддають сумніву, що інформація, подана у ньому, є правдивою. Зокрема, 12% респондентів з різних країн зазначили, що автоматично повірять у правдивість інформації, якщо дізнаються про неї від свого роботодавця, а 49% зазначили, що повірять, якщо побачать цю інформацію один раз або двічі.

Також респонденти вказали, що вони з більшою ймовірністю довіряють інформації від національного уряду та медіа дослідженням, які вказують лінки на ресурси інформації.



Рис. 2.1. Розподіл відповідей на запитання: «Коли ви бачите нову інформацію або новину в кожному з наступних джерел, скільки разів вам потрібно її бачити або чути, чи повинна вона повторюватись в тому ж типі джерела інформації, перш ніж вважати, що це правда?» [10]

Відповідно до цього рівень недовіри до джерел інформації виглядає так Рис. 2.2.: не довіряють інформації, яка подана лише в одну джерелі, тобто яку не можна ніде більше перевірити. Особливо, не довіряють таких джерелам як⁹:

- соціальні медіа, в яких легко поширюють фейкові новини;
- реклама;
- дослідження в медіа, на яких немає лінків на авторитетні ресурси, тобто інформація взята з анонімного джерела;
- інформація, яка подана основними конкурентами.

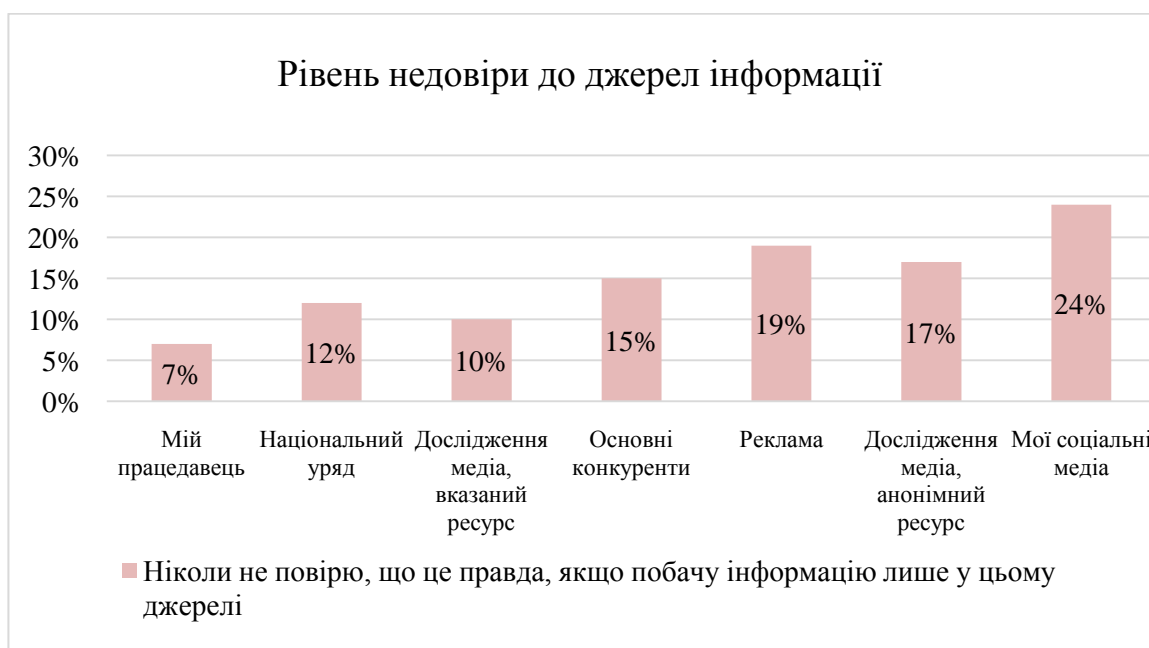


Рис. 2.2. Розподіл відповідей на питання щодо рівня недовіри до інформації, яка подана лише на одному ресурсі

Водночас, незважаючи на низький рівень недовіри до соціальних мереж PR-фахівці вважають цей канал комунікації найбільш ефективним для передачі повідомлень активістів з приводу суспільно важливих питань. Про це зазначили 74% респондентів PR-фахівців у Global Communication Report 2020 New Activism. Другу позицію займає телебачення (44%). На думку фахівців зі зв'язків з громадськістю, у майбутньому найбільш впливовішими в ініціюванні

⁹ За результатами дослідження 2021 Edelman Trust Barometer Report. Масштабне онлайн дослідження у 28 країнах, більше ніж 33 000 респондентів (по 1150 з кожної країни) віком від 18 років. Збір даних відбувався у період з 19 жовтня по 18 листопада 2020 року. Респондентів з України в цьому дослідженні немає.

соціальних змін будуть громадські лідери, знаменитості, пересічні громадяни, CEO компаній та інфлюенсери у соціальних мережах [15].

За результатами дослідження Edelman Trust Barometer Spring Update 2021: A World in Trauma, у травні 2021 було зафіксовано, що працівники стали найважливішою групою стейкхолдерів для досягнення компанією довгострокового успіху. Про це зазначили 40% респондентів. На другому місці – клієнти та споживачі (34%), далі громади 14% та акціонери 12%. У «допандемічних» даних станом на січень 2020 року лідируючу позицію займали клієнти та споживачі (40%), а потім співробітники (37%) [12]. Це саме ті групи стейкхолдерів, на комунікацію з якими мають орієнтуватись комерційні компанії.

Співробітники компанії є одними з ключових груп стейкхолдерів, тому для них необхідно комунікувати цінності компанії. Центр розвитку КСВ в Україні розробив план щодо того, як правильно комунікувати цінності для внутрішніх груп стейкхолдерів, що підвищити ефективність КСВ-програм [52]:

- 1) «додайте питання щодо цінностей та їх виконання в рекрутинговий процес та у співбесіди;
- 2) організуйте групу активних співробітників, які б періодично зустрічались для обговорення життя компанії на основі розроблених цінностей;
- 3) введіть штрафи та заохочення за відповідні цінності в щоденній роботі;
- 4) проводьте опитування про те, наскільки компанія слідує цінностям, як реалізують бачення та місію;
- 5) додайте тези про місію, бачення і цінності в промови топ-менеджерів, публікації, бюлетені, матеріали для корпоративного видання;
- 6) демонструйте приклади дотримання цінностей в поведінці, прийнятті рішень та комунікаціях;
- 7) створіть на веб-сайті сторінку «питання та відповіді про впровадження цінностей в щоденні рішення» з прикладами кращих практик у компанії;

8) впроваджуйте нагороду у компанії для співробітників, чії дії та робота найбільш повно відображають цінності компанії» [52].

ЗМІ відіграють важливу роль у формуванні репутації компанії. Зокрема, в результатах одного з логнітюдних досліджень, яке було проведене у Швейцарії Деніель Волгером (Vogler Daniel) та Марком Айзенгером (Eisenegger Mark), було з'ясовано, що «застарілі ЗМІ все ще мають вплив на формування корпоративної репутації компаній, тоді як діяльність корпоративних соціальних медіа, принаймні через Facebook, здається не надто ефективною у формуванні репутації» [35, С. 21]. Таких висновків дійшли дослідники внаслідок того, що їм не вдалось зафіксувати зв'язок між комунікаціям з КСВ через Facebook та репутацією компанії. Таким чином, комерційні компанії все ж мають приділяти зусилля тому, що засоби масової інформації поширювали їхні комунікації з КСВ.

За даними PR-агенції Weber Shandwick, компанії та CEO компаній для комунікації зі стейкхолдерами частіше обирають такі три канали комунікацій як внутрішня платформа, веб-сайт та соціальні мережі. Внутрішня платформа підвищує репутацію серед працівників. До переваг використання цієї платформи дослідники віднесли такі дані: «компанія виглядає більш привабливим місцем для роботи (57%), надає шанс працівникам комунікувати з CEO (57%), хороший спосіб поділитися новинами та інформацією (90%)» [33, С. 4]. Веб-сайт, на їхню думку, підвищує довіру до компанії, тому є хорошим каналом комунікації. Зокрема, тому що він має позитивний вплив на репутацію компанії. А соціальні мережі демонструють інноваційність та допомагають будувати стосунки між керівниками та медіа [33].

Враховуючи той факт, що одним з найбільш поширених каналів комунікації, які застосовують компанії, є соціальні мережі, дослідники прагнуть знайти тенденції стосовно того, які КСВ-повідомлення у соціальних мережах сприймаються споживачами. За результатами емпіричного

дослідження¹⁰ щодо впливу формату та тональності КСВ-повідомлень на залученість аудиторії у соціальних мережах, яке провела китайська дослідниця Мьонг-Джин Чає (Myoung-Jin Chae), «повідомлення з КСВ в середньому мають значимий негативний вплив на залученість споживачів» [25, Р. 506], тобто пости від брендів, які містять інформацію про КСВ отримували нижчі показники залученості (вподобання, коментарі, поширення), порівнюючи з постами, які не містили інформацію з КСВ. Також дослідниця виділила фактори, які допомагають зробити повідомлення про КСВ більш привабливими у соціальних мережах: апеляція до емоцій, довгий текст та хештеги. Дослідниця аргументує фактор емоційності на основі попередніх досліджень (емоційні комунікації спрацьовують краще), а довгий текст та хештег тим, що вони сприймаються як достовірні та для створення яких вимагалось чимало зусиль. КСВ-повідомлення, які містять ці елементи, отримують більшу залученість аудиторії. Зокрема, повідомлення, які апелюють до інформативності, негативно впливають на отримання коментарів, а також виглядають як такі, що намагаються переконати споживача в чомусь, тому можуть викликати скептичне сприйняття повідомлення [25].

Таким чином, внаслідок підвищення інтересу стейкхолдерів до сталого розвитку компанії мають ефективно комунікувати зі споживачами щодо своєї КСВ діяльності з метою покращення власної репутації. Комунікації з КСВ мають бути проактивними, а особливо для внутрішніх груп стейкхолдерів, оскільки працедавці викликають високий ступінь довіри серед працівників. При плануванні КСВ комунікацій компанії мають враховувати ступінь довіри їхньої аудиторії до обраних каналів комунікацій, тональність та формат повідомлень, особливості їх сприйняття групами стейкхолдерів. Для цього краще орієнтуватись на результати емпіричних досліджень відповідної країни (бо можуть прослідковуватись крос-культурні відмінності), або проводити власні

¹⁰ Емпіричною базою дослідження стали 3252 пости від 11 міжнародних брендів у соціальних мережах Facebook та Twitter. Для вимірювання залученості дослідниця враховувала кількість вподобань, коментарів та поширень/пересилань. Респонденти читали та оцінювали пости відповідно до інструкцій, які були надані дослідницею.

дослідження (наприклад, тестувати повідомлення та їх сприйняття на фокус-групах, через глибинні інтерв'ю або анкетні опитування).

2.2. Особливості комунікації з КСВ у період пандемії COVID-19

Пандемія внаслідок поширення коронавірусу COVID-19 значною мірою вплинула на різні сфери життєдіяльності індивідів, бізнесу та соціальних інституцій загалом. Вони мали адаптуватись до змін, причому якого швидше, щоб «втриматись на плаву» або хоча б «пережити карантин». Зокрема, більшість організацій були вимушені перевести офлайн роботу своїх працівників на онлайн, припинити будь-яку діяльність, що пов'язана зі скупченням людей. Відповідно відбулись зміни і у КСВ компаній, а отже і у комунікаціях про КСВ.

Ключові групи стейкхолдерів (споживачі та співробітники) стають стимулами того, чому компанії проваджують КСВ проєкти, оскільки в них є певні очікування стосовно того, як бізнес має вирішувати соціально важливі проблеми. Зокрема, у реакції на пандемію COVID-19.

У 2020 році американська консалтингова компанія з PR та маркетингу Edelman провела дослідження щодо ролі приватного сектору під час пандемії – «2020 Edelman Trust Barometer Special Report: Brand Trust and the Coronavirus Pandemic». Основні його результати свідчать про те, що люди покладають певні очікування на бренди, а також довіряють їм [11]:

- 90% респондентів по всьому світі хочуть, щоб торгові марки робили все можливе для захисту добробуту та фінансової безпеки своїх працівників та постачальників, навіть якщо це означає значні фінансові втрати до кінця пандемії.
- 90% розцінюють бренди як партнерів уряду, а 86% як захисну мережу, що заповнює прогалини у відповідях уряду на вірус.

- 65% респондентів заявили, що реакція бренду на кризу матиме величезний вплив на ймовірність покупки продукції цього бренду в майбутньому.
- 60% вказали, що надають перевагу брендам, яким цілковито довіряють.
- 55% респондентів заявили, що бренди та компанії реагують швидше та ефективніше, ніж уряд.

Ці дані вказують на необхідності брендів комунікувати зі своїми стейкхолдерами, особливо в умовах кризи. А також від брендів очікуються реальні дії задля вирішення нагальних проблем суспільства, зокрема, спричинених COVID-19. Тож ігнорувати цей момент не варто, якщо бренди прагнуть зберегти доволі високий рівень довіри до себе, своїх можливостей та діяльності. Для брендів – це можливість довести, що вони на перше місце ставлять людей, а не прибуток.

Експерти у сфері комунікацій проводили дослідження та готували поради для компаній та організацій з приводу того, як варто комунікувати зі стейкхолдерами у період кризи (пандемії).

McKinsey & Company – міжнародна консалтингова компанія, яка спеціалізується на рішенні задач у сфері стратегічного управління розробила певного роду гайд: «Керівництво лідера: Спілкування з командами, зацікавленими сторонами та громадами під час COVID-19» [2].

Експерти McKinsey & Company виділили 5 основних порад [2]:

1) Комунікації мають бути своєчасними

Надання необхідної інформації у потрібний період часу, тобто її актуальність – найголовніше під час кризи, коли є висока ймовірність дезінформації, поширення чуток та хибної інформації. Компанії мають задовольняти потребу в інформації для своїх стейкхолдерів. Вона допоможе уникнути відчуття невизначеності, щоб «відчутти безпеку» або як діяти, щоб бути у безпеці. Адже безпека та захист – одна з базових людських потреб (за

пірамідою Маслоу). Вона належить до «нижчого» рівня після фізіологічних, тому ми потребуємо її задоволення більшою мірою.

Таким чином, різні форми інформації можуть допомогти слухачам залишатися в безпеці, глибше розуміти ситуацію та відчувати стабільність.

«Кожна криза має життєвий цикл, а емоційні стани та потреби змінюються залежно від стадій циклу... криза COVID-19 має п'ять етапів: вирішення, стійкість, повернення, переосмислення та реформа» [2, С. 3]. Кожен з цих етапів передбачає різні емоційні стани співробітників, а отже, і різні потреби в інформації. Зокрема, під час першої стадії «вирішення» ми відчуваємо розгубленість та тривожність, тож потребуємо фактів та інструкцій щодо того, як потрібно діяти. Під час стадії «стійкість» втрати та складність «виживання» перекидає акцент на потребу побудови зрозумілих довготривалих планів, позитивних історій та шансів на встановлення зв'язків. І лише при наступних стадіях «повернення», «переосмислення» та «реформа», коли ми відчуваємо втрати та жалкуємо про них, а також коли ми усвідомлюємо, що готові до змін, необхідно планувати стратегію на майбутнє.

Таким чином, у програмі протидії пандемії COVID-19 уряди, компанії та ЗМІ спочатку зосередились на чітких, простих інструкціях щодо фізичного дистанціювання та рекомендацій, умов локдауну. Інструктаж надалі переходить у регулювання поведінки, а потім інтерналізацію, засвоєння нових правил. Саме за таким алгоритмом відбувається адаптація до нових умов.

2) Комунікації мають бути чіткими, простими та регулярними

Криза обмежує здатність людей сприймати інформацію, особливо якщо вона нова та специфічна. Тож варто зосередити увагу на безпеці та здоров'ї. Повідомлення мають бути простими, точними та ефективними, а джерелом інформації – авторитет. Краще комунікувати про те, що варто робити, а не про те, що заборонено чи чого робити не можна. Адже позитивно оформлена інформація краще сприймається, ніж негативна.

Не менша важливим є повторення повідомлень в умовах кризи. За результатами одного з досліджень Лу Лу (Lu Liu) та інших, «аудиторія повинна

почути повідомлення про ризик для здоров'я 9–21 раз, щоб максимізувати своє сприйняття цього ризику» [21].

3) Комунікації в умовах кризи мають бути прямими та відвертими, а не орієнтуватись на харизмі спікера

В умовах кризи, найважливішою є встановлення довіри. Для її формування необхідно чесно комунікувати про стан справ, зберігати прозорість та не боятися проявляти вразливість. Здобути довіру у кризових ситуація необхідно якомога швидше. Люди очікують достовірної та відповідної інформації. Коли зацікавлені групи громадськості вважають, що їх вводять в оману, приховуюючи певні факти або применшуючи ризики, вони втрачають довіру до джерела інформації. Тож для встановлення довіри необхідно:

- зосереджуватись на фактах (навіть якщо вони негативні) та не боятись визнавати невизначеність, коли не можна стверджувати із впевненістю;
- дотримуватись принципу прозорості;
- залучати цільові аудиторії до прийняття рішень у вигляді порад, ідей та побажань;
- демонструвати вразливість, розкриваючи власні відчуття щодо сприйняття дійсності;
- майте на увазі, що ви моделюєте. Ваші дії мають співпадати з тими повідомленнями, які ви транслюєте.

4) Необхідно формувати стійкість

Рекомендують ініціювати позитивні емоції та приводи, щоб позбутися стресу та врівноважити негативні наслідки, причиною яких може стати економічна криза. Відчуття невизначеності лякає людей. «Заперечення або запобігання втрат із більшою ймовірністю буде зосереджувати увагу людей на негативі, особливо в періоди кризи» [2, С. 7].

Під час невизначеності важливо будувати соціальні зв'язки, які базуються на приналежності до спільних цінностей та норм, відчутті підтримки.

5) Формуйте значення поза хаосом

Для успішної адаптації до нових умов, необхідно допомогти людям усвідомити, що сталося та осмислити події, дати розуміння того, як організація буде функціонувати в умовах кризи та які цілі має досягти, які висновки для себе винесе кожен член команди. Далі варто сформувати чітке бачення того, як організації та її співробітники «винирнуть» з кризи, адже вона у будь-якому випадку закінчиться.

Тож під час розробки стратегії комунікацій в умовах кризи та, зокрема, під час формування комунікаційних повідомлень необхідно звертати на ці п'ять вищеперерахованих правила. Їх дотримання допоможе досягти бажаних результатів комунікації в умовах кризи.

«З пандемією «нормальне» життя зупинилось або вельми змінилось для більшості людей по всьому світі. Наразі вже 10% з 7,8 млрд людей на планеті інфіковані¹¹... Наше життя залежить від багатьох невідомих: винайдення ліків чи вакцини, рівня співпраці всередині та між країнами, реагування систем охорони здоров'я на кризу, економічних наслідків, рівня супротиву або соціальної згуртованості суспільств... Важливо виховувати власну життєстійкість, щоб бути успішними завтра, у новій реальності» [8, С. 2].

У жовтні 2020 року консалтингова група компаній One Philosophy провела перше в Україні дослідження життєстійкості організацій під час пандемії «Covid-19. Життєстійкі». Воно базувалось на інтерв'ю з 50 власниками та керівниками з 20 галузей з метою «віднайти стратегії та підходи, які дають їхнім організаціям змогу залишатися стійкими до викликів». Так звана відповідь на «кризу невизначеності».

Життєстійкість, на думку опитаних експертів, - це ставати сильнішими після кризи, сприймати помилки та невдачі як можливості для вдосконалення, бути гнучким, вміти змінюватись, а не виживати. Постійний аналіз та

¹¹ За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), жовтень 2020.

моніторинг дає змогу швидше приймати рішення щодо внесення змін у розподіл ресурсів та впровадження проектів.

За результатами цього дослідження, з точки зору комунікацій, компанії сконцентрували більшу кількість уваги на social digital маркетинг, онлайн-формати проведення конкурсів, навчальних курсів.

Серед кроків, на які довелося піти організаціям через Covid-19 варто виділити позитивні зміни [8, С. 14]: 71% опитаних компаній терміново запустили нові продукти або послуги, а 55% створили спільні ініціативи з новими партнерами. Криза в такому випадку виступає як стимул для розвитку. За умов високої конкуренції «виживає» той, який швидше зміг адаптуватись до нових умов.

Керівники комерційних компаній вказали, що планують вжити додаткові заходи, щоб успішно вийти з кризи (див. Рис. 2.3).

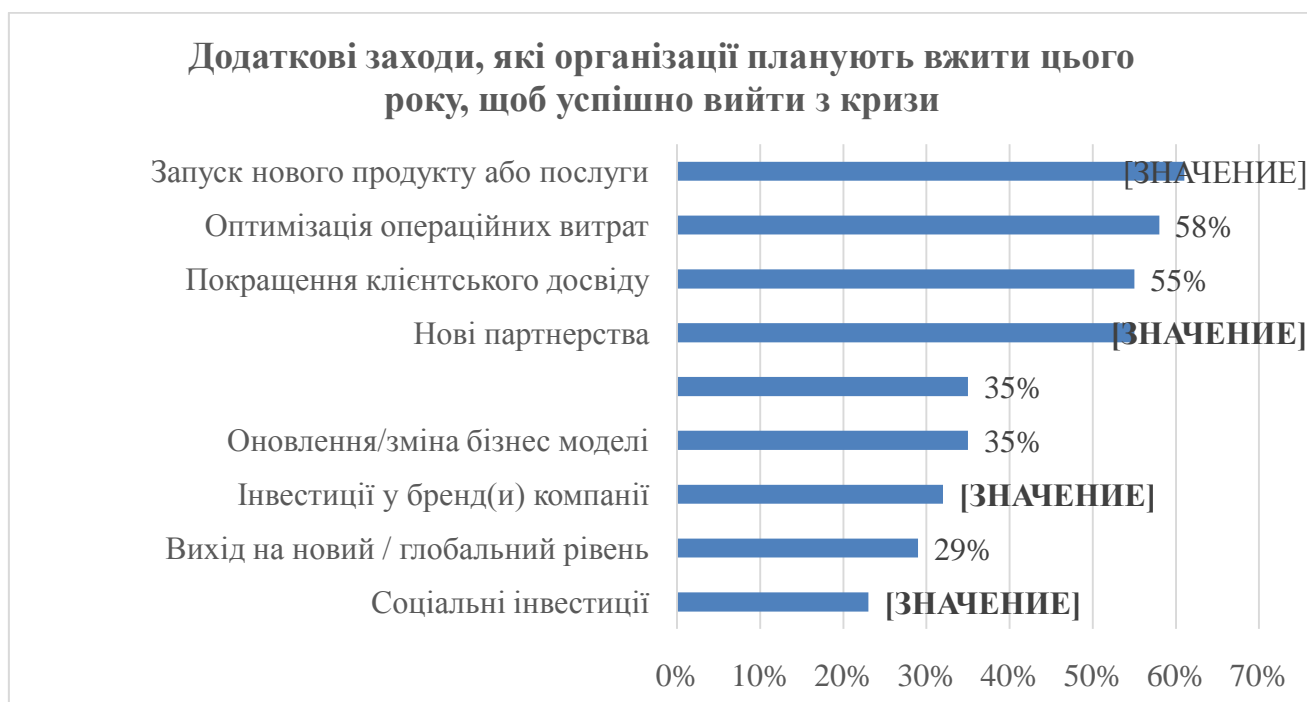


Рис. 2.3. Розподіл відповідей на запитання щодо додаткових заходів, які організації планують вжити у 2020 році, щоб успішно вийти з кризи [8, С. 18]

До показників, які більшою мірою можуть стосуватись КСВ компаній варто віднести нові партнерства (55%), соціальні інвестиції (23%) та інвестиції у бренд(и) компанії (32%). Саме завдяки політиці КСВ можна сформувати

довіру до компанії, позитивну репутацію. Соціальні інвестиції – формулювання, яке можна тлумачити доволі широко, але його сенс криється у досягненні позитивного соціального ефекту, а отже і можливої корпоративної соціальної відповідальності.

Пандемія стала каталізатором для розвитку комерційних компаній: «Covid-19 прискорив впровадження низки ініціатив та рішень в організаціях: диджиталізацію процесів і продуктів, перехід на віддалену роботу, нове програмне забезпечення та електронний документообіг тощо. Крім того, керівники зазначали, що криза дала поштовх переглянути стратегію, команду, процеси й комунікації» [8, С. 21].

Також під час пандемії коронавірусу відбулись зміни у спілкуванні з командою. «94%* керівників відзначили, що спілкування з командою змінилося (*вибірка 36 респондентів). Майже всі опитані сказали, що комунікацій стало більше, зокрема керівники організації почали частіше спілкуватися з усією командою. Крім того, спілкування стало відвертішим — працівникам відкрито розповідали про стан справ у організації. Для оперативного реагування на ситуацію в багатьох організаціях були створені кризові штаби» [8, С. 39].

Під час карантинних обмежень, компанії застосовували як наявні канали корпоративних комунікацій (наприклад, електронні розсилки, корпоративний портал, публікації у соцмережах), так і створювали нові для оперативного інформування співробітників: корпоративне радіо та група у Viber (Альфа-Банк Україна).

«Для підтримки командного духу компанії перевели неформальні зустрічі в онлайн: ранкова бесіда за кавою, нетворкінг за келихом вина тощо. Деякі компанії перевели корпоративне навчання в онлайн, почали використовувати нові інструменти для внутрішніх комунікацій: корпоративне радіо (Radio Baker Tilly, радіо Альфа-Банк), групи у Viber, телеграм-канали, щотижневі відеозвернення керівництва тощо» [8, С. 45].

У спілкуванні зі споживачами та клієнтами під час пандемії також відбулись зміни – збільшилась кількість зовнішніх комунікацій, щоб [8, С. 52]:

- інформувати про всі нововведення (гарантування безпеки, графік і формат роботи, умови доставлення, актуальні пропозиції тощо);
- управляти очікуваннями споживачів або клієнтів;
- заспокоювати й надавати психологічну підтримку;
- бути корисними для своїх споживачів.

Онлайн-комунікації стали більш задіяними. Зокрема, сайт, сторінки в соціальних мережах, месенджери, вебінари (замість живих подій). Окремі компанії активно впроваджували нові цифрові рішення (віртуальні екскурсії в авто від «Віннер Груп Україна») та проводили дослідження й репутаційні аудити (компанія «Дарниця»), щоб краще розуміти свою аудиторію та їхнє ставлення до організації.

По відношенню до суспільства бізнес не міг залишатись осторонь, тому компанії ініціювали соціальні ініціативи: «Попри те, що пандемія по-різному вплинула на організації в Україні, більшість із них не залишилися осторонь від розв'язання проблем, які вона спричинила. Зважаючи на стан сфери охорони здоров'я в Україні, 45%* керівників зазначили, що їхні організації допомагали лікарням — купували ШВЛ («Альфа-Банк», агрохолдинг «Астарта»), засоби для індивідуального захисту, експрес-тести («Intellias»), обладнання або надавали авто та їжу для лікарів («Віннер Груп Україна») (*вибірка 34 респонденти)» [8, С. 64].

«Крім допомоги місту й/або лікарням, деякі компанії запускали різні соціальні кампанії, щоб підтримати людей у складний час. Наприклад, корпорація «Біосфера» підготувала серію роликів «Окремо ми разом», щоб продемонструвати, що нехай під час жорсткого карантину ми були нарізно, але стали ближче» [8, С. 67]. Також організації допомагали, надаючи свою експертизу через послуги pro bono (юридична фірма «Dentons»), створювали безкоштовний контент для своїх аудиторій — проєкт-діалог «Щиро» про життя творчих людей на карантині, проєкт «Чисто: інформаційна протидія COVID-19» («Український дім»).

Одна з респонденток дослідження One Philosophy Ольга Гуцал, власниця компанії «Каміон-Оіл» зазначила: «Я не люблю очевидної благодійності, про яку багато розповідають. Але під час карантину ми musiли діяти голосно: всюди написали, що люди, які підвозять лікарів на своїх машинах, отримуватимуть у нас безкоштовне обслуговування цих машин. Ми не перевіряємо — чи дійсно підвозять, водію лише треба зголоситися, звернутися до нас за обслуговуванням. Дуже складно обманути людей, які тобі довіряють» [8, С. 67].

Діяти голосно – це саме те, що є необхідним у КСВ проектах та зокрема благодійних ініціативах. Ці проекти є важливими для окремих груп громадськості та суспільства загалом. Комунікації про КСВ організацій роблять видимими проблеми, демонструють можливі варіанти їх рішення та залучають зацікавлених осіб до вирішення. Помітити проблему, зрозуміти масштаб поширеності можна лише тоді, коли про неї комунікують. Інакше, інші інформаційні приводи поглинатимуть увагу різних груп громадськості. І тоді бізнесу буде складніше досягати цілей сталого розвитку без підтримки громадськості.

За результатами дослідження Be—it Media Watch, яке провели комунікаційна агенція «Be-it agency» серед журналістів і редакторів українських видань, 21% представників медіа у 2020 році почали більше писати про соціальні ініціативи бізнесу, що допомагав суспільству під час карантину пандемії COVID-19, майже 54% готові робити це надалі [76]. В цей період соціальна активність бізнесу стала ефективним інструментом для підтримки та покращення репутації компаній.

Зокрема, дослідження показало, що тема самої пандемії у медіа стала менш висвітлюваною: «... медіа хотіли б мати більше інформації про адаптацію та виживання бізнесу в нових умовах (кейси) та про віддалену роботу й навчання (зарплати, пристрої і сервіси, інформаційна безпека вдома тощо). Також журналістам цікаво отримувати більше перевірених даних про те, як підтримувати психічне і фізичне здоров'я, з фаховими рекомендаціями...» [76].

Таким чином, комунікації компаній з КСВ в умовах пандемії зазнали змін, що пов'язані з переходом на онлайн-зустрічі, підтримкою співробітників (зокрема, емоційною), з комунікаціями для клієнтів щодо безпеки у магазинах. Медійне поле наповнилось комунікаціями стосовно того, як бізнес протидіє поширенню COVID-19, як адаптується до умов кризи. Стейкхолдери (зокрема, клієнти) стали очікувати бізнесу допомоги у вирішенні соціальної проблеми – швидкого поширення захворюваності, а співробітники компаній – на захист їхнього добробуту та фінансової безпеки.

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙ З КСВ КОМЕРЦІЙНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

3.1. Методологія емпіричного дослідження

За результатами дослідження Центру розвитку КСВ, станом на 2018 рік 83% компаній в Україні реалізують КСВ. З них 52% мають стратегію КСВ, 24% – бюджет на програми КСВ, 13% – звіт з КСВ та 12% – систему показників вимірювання результатів програм з КСВ [51]. З метою отримання досвіду щодо комунікацій з КСВ, для емпіричної частини цього дослідження були відібрані компанії, які відповідають вищезгаданим показникам.

Емпіричне дослідження комунікацій про КСВ серед компаній на території України базується на позитивістській методології, спираючись на якісницький аналіз. Метод збору даних – глибинні інтерв'ю, який дозволяє отримати детальну інформацію щодо досвіду та практик КСВ комунікацій компаній, враховуючи їх специфіку та варіативність.

Критерій відбору респондентів для глибинних інтерв'ю – наявність досвіду в КСВ комунікаціях з боку комерційної компанії або у PR-агенції. Дані респондентів зазначені у Додатку А. Респондентами дослідження стали 4 експерти з КСВ відділів комерційних компаній, а також 3 фахівці зі зв'язків з громадськістю, які працюють в PR-агенціях та займаються КСВ комунікаціями. Відповідно до специфіки їхньої роботи було розроблено дві анкети.

Тривалість інтерв'ю 30 хвилин – 1 година. Транскрипти інтерв'ю доступні у Додатку В.

Збір даних відбувався з 02.04.2021 по 15.05.2021.

Респондентами для інтерв'ю стали експерти з відділів КСВ компаній:

- Ашан Рітейл Україна – це український філіал міжнародної мережі роздрібної торгівлі, яка була створена у Франції у 1961 році. Компанія є 11-м світовим дистриб'ютором продуктів харчування. В Україні присутня з 2008 року у 9 містах [64].

- Ейвон Косметікс Юкрейн – міжнародний косметичний бренд, б'юті-бренд №1 в Україні. З 2019 року компанія Avon анонсувала глобальну платформу «ЗарадиНеї», що покликана поліпшувати життя 100 мільйонам жінок щорічно [65].
- Компанія¹² респондента 3 — один з найбільших виробників продуктів харчування та напоїв у світі. Компанія 23 бренди різноманітного асортименту продукції. Принцип компанії «Перемагати відповідально» відображає їхнє прагнення до сталого розвитку на ринку у пріоритетних галузях: сільське господарство, водні ресурси, упаковка, продукти, клімат, люди.
- Nestle Україна – міжнародна компанія, одна з найбільших у світі у сфері виробництва продуктів харчування та напоїв, представлена у 186 країнах. В Україні присутня з 1994 року [62].
- МакДональдз в Україні – світовий лідер у галузі швидкого обслуговування, який налічує понад 35 000 закладів у більш ніж 120 країнах світу. В Україні представлений з 1997 року [62].
- Ве-it agency – комунікаційна агенція, яка надає рекламні послуги та послуги зі зв'язків з громадськістю для українських та міжнародних бізнес компаній. Є частиною групи компаній One Philosophy [61].

Інструментарій. Анкета для представника компанії (див. Додаток Б) містить 15 основних питань (без врахування додаткових уточнюючих), що розділені на 8 змістовних блоків:

- КСВ відділ: відділи, функціональні обов'язки, управління комунікаціями про КСВ;
- Комунікації про КСВ (внутрішні та зовнішні);
- Стейкхолдери та канали комунікації;
- Вимірювання та оцінка ефективності КСВ комунікацій;
- Конкурси та рейтинги КСВ;
- Нефінансові звіти;

¹² Респондент не надав згоду на публікацію назви компанії у результатах дослідження.

- КСВ комунікації конкурентів;
- Поради.

Анкета для PR-фахівця комунікаційної агенції (див. Додаток Б) містить 12 основних питань, які розділені на 5 блоків:

- Роль PR-агенції у КСВ комунікаціях комерційної компанії;
- Канали та інструменти комунікацій;
- Комунікації про КСВ в умовах пандемії;
- Вимірювання ефективності КСВ комунікацій;
- Поради.

Така кількість запитань та блоків зумовлена необхідністю якомога ширшого розкриття теми комунікацій про корпоративну соціальну відповідальність бізнесу.

Дослідницька етика. Перед проведенням інтерв'ю усі респонденти були ознайомлені із питаннями анкети, щоб мати час на підготовку.

Під час інтерв'ю здійснювався аудіозапис, на яких респондент надавав усну згоду перед початком.

За попередньою домовленістю більшість респондентів зазначили, що не проти використання їхнього імені у списку даних респондентів, а також місця роботи (компанії) у результатах дослідження. Однак, одна респондентка не надала дозвіл на написання назви компанії, тож їй була гарантована конфіденційність розмови, а усі вказані дані використані в узагальненому вигляді.

Оцінка ефективності застосування методу. Метод глибинного інтерв'ю є доречним для проведення дослідження з теми КСВ комунікацій компаній. Розкриття конфіденційної інформації не було метою дослідження, але у будь-якому випадку респонденти б не мали права її розкривати. Інший метод, наприклад, фокус-групи більш релевантний для з'ясування ефективності та доречності застосування певних каналів та інструментів комунікації. Кількісна методологія дослідження, зокрема, анкетування не є релевантним для дослідження тематики досвіду КСВ комунікацій компаній через обмеженість

методу та значну варіативність відповідей. Кількісне опитування більш релевантне не для експертної аудиторії, а для респондентів-споживачів чи респондентів-співробітників.

У підтримку отриманих первинних даних з інтерв'ю також був здійснений **контент-аналіз** зовнішніх КСВ комунікацій компаній, представники яких були респондентами (Ашан Україна, Avon Україна, компанія респондентки №3, Nestle Україна, McDonalds Україна).

Контент-аналіз включає аналіз нефінансових звітів, а також КСВ комунікацій компаній на таких каналах як:

- офіційний сайт компаній; до уваги брався такий якісний показник як тип контенту. Зокрема, контент аналізувався на предмет наявності сторінки про КСВ компанії, наповнення цієї сторінки, доступність нефінансового звіту;
- пости на сторінках компаній у соціальних мережах Instagram та Facebook, які аналізувались з точки зору якісних показників – контентного наповнення (цілі, місія КСВ, внутрішні / зовнішні проєкти КСВ), а також кількісних показників – кількість публікацій (період п'ять місяців – з 1 січня 2021 по 30 травня 2021 року), середня кількість вподобань.

3.2. Управління комунікаціями з питань корпоративної соціальної відповідальності у комерційних компаніях в Україні

Управління політикою корпоративної соціальної відповідальності компанії не завжди виділяється як окремий відділ в організаційній структурі компанії¹³. У більшості випадках відділ управління КСВ прив'язаний до відділу

¹³ За даними Pro Bono Club Ukraine 2018 року, 86% компаній в Україні не мають окремого відділу КСВ. При цьому у разі відсутності окремого відділу, КСВ займаються переважно PR-відділ (62%), маркетинг (17%) та HR-відділ (15%). У 38% компаній спеціаліст із КСВ частково виконує ще й інші функції у компанії, окрім КСВ [69].

комунікацій. Зокрема, опитані експерти зазначити, що в їхніх компаніях реалізація КСВ та комунікації про КСВ належать до таких відділів:

- відділ комунікацій та КСВ (окремо від маркетингових комунікацій);
- маркетинг (але у відділі є спеціаліст з внутрішніх комунікацій та КСВ);
- департамент по зв'язкам з органами влади і по комунікаціям;
- відділ корпоративних комунікацій.

Таким чином, доволі чітко прослідковується тенденція зв'язку між КСВ та відділом комунікацій. Цілком можливо, що КСВ сприймається як соціальні проєкти, які варто висвітлювати у корпоративних комунікаціях задля формування позитивної репутації компанії. Усі респонденти наголошували на важливості комунікувати про КСВ як з внутрішніми групами стейкхолдерів, так і з зовнішніми. Відповідно до цього також передбачена взаємодія з відділом HR, який бере участь в організації заходів та у поширенні інформації для внутрішніх груп стейкхолдерів.

Варто відзначити, що деякі респонденти під час інтерв'ю застосовували не лише термінологію «корпоративна соціальна відповідальність», а й один з її проявів – «благодійність». Хоча ці поняття не можна ототожнювати, оскільки благодійність та КСВ мають різні значення та цілі: допомога, спонсорство, меценатство на противагу відповідальності за вплив своєї діяльності. Одна з респонденток зазначила, що для неекспертного середовища термін «благодійність» є більш зрозумілим, звичним та легким для сприйняття. Інша – що їх компанія намагається пояснити співробітникам відмінності у поняттях.

«КСВ включає у себе благодійність... Наше поле, наші клієнти не знають, що таке КСВ, вони знають, що таке благодійність...».

(Респондентка 2)

«...Тому для них (співробітників) ми намагались пояснити те, що КСВ – це, окрім благодійності, ще й спосіб отримання співробітників, принесення користі для суспільства, а також можливість залучатись до корисних проєктів, працюючи в компанії». (Респондентка 1)

На сайтах комерційних компаній інформацію про КСВ можна знайти у таких розділах як «сталий розвиток», «корпоративна відповідальність», «соціальні ініціативи» та «благодійність» (див. Таблицю 2.1).

Таблиця 2.1.

Контент-аналіз розділів КСВ на сайтах комерційних компаній

Компанія	Розділ КСВ на сайті
Ашан Україна	Вкладка «Про компанію» - перехід на окремий субдомен – вкладка « Наші зобов’язання » відносно різних груп стейкхолдерів (співробітників, клієнтів, навколишнього середовища та соціуму).
Avon Україна	Вкладка « Благодійність », сторінка якого наповнена контентом про корпоративну соціальну відповідальність (три місії компанії – проти раку молочної залози, проти насильства над жінками, проти тестування косметики на тваринах).
Компанія респ.№3	Вкладка « Сталий розвиток » – переадресація на головний глобальний сайт компанії, де розкриті цілі компанії та часові терміни їх досягнення відповідно до цілей сталого розвитку.
Nestle Україна	Вкладка « Створюючи спільні цінності », розкриття напрямків КСВ відповідно до різних груп стейкхолдерів (споживачі, постачальники, працівники).
McDonalds Україна	Вкладка « Соціальна відповідальність » або « Стратегія впливу »: три основні напрямки (Фундація «Дім Рональда МакДональда»; збереження планети, запобігання змінам клімату, переробка та сортування сміття в ресторанах; робочі місця, рівність та можливості для працівників).

Респонденти зазначили, що комунікації про КСВ їхніх компаній є регулярними. У певні місяці бувають більш активними за рахунок проведення проєктів. Але загалом комунікації про КСВ компанії – це не про «раз у рік». Вони є сталими, як і діяльність з корпоративної соціальної відповідальності.

«...в соціальних мережах, на сторінці, яка присвячена розвитку бренду роботодавця, ... була рубрика – щовівторка обов’язково мали публікувати інформацію про КСВ... ми також намагалися балансувати, щоб не більше двох згадувань про КСВ протягом тижня на цій сторінці. Тому що КСВ не є самоціллю в комунікаціях з точки зору бренду роботодавця ...».

(Респондентка 1)

Регулярність та частота комунікацій також залежить від календаря зовнішніх подій з КСВ, про що зазначила одна з респонденток.

«...У нас є два інфоприводи в році, коли ми буваємо дуже голосними: це “рожевий жовтень” – місяць боротьби проти раку молочної залози та кінець листопада-грудень – 16 днів активізму, коли ми говорили про проблему гендерного насильства».

(Респондентка 2)

Комунікації ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності підтримуються CEO, що проявляється у публічних виступах, трансляванні цінностей та місії компанії серед бізнес партнерів, а також в особистій залученості керівників до КСВ-проектів компанії. Про це зазначила половина респондентів.

«Компанія глобально має стратегічне бачення про свої головні пріоритети КСВ... На місцевому рівні ми визначаємо, які саме проекти мають підтримувати досягнення глобальних цілей компанії... Тому дійсно керівництво компанії долучено до цього процесу. В різних формах ними здійснюється підтримка, лідерство, керівництво».

(Респондентка 3).

Деякі компанії залучають **аутсорсинг** для комунікацій про свої проекти з КСВ. Але при цьому також самостійно комунікують про КСВ. Зокрема, у більшості випадках **PR-агенції** розробляють ідею та комунікаційний план, «упаковують проєкт». Але PR-агенції також можуть надавати послуги розробки не лише комунікаційного плану, а й самої КСВ програми. Одна з респонденток відмітила, що це буває рідко (менше, ніж раз на рік). Але PR-агенція може взяти на себе аналітику та розробку варіантів того, як компанія може проявляти свою КСВ. Міжнародних компаній це не стосується, оскільки вже є чітко сформоване власне бачення свого соціального впливу на глобальному рівні.

Склад команди, що залучена до комунікацій з КСВ у PR-агенціях, залежить від завдань та масштабу проєкту, але зазвичай, передбачає керівного спеціаліста для стратегічної експертизи, креативний департамент (арт-

директор, копірайтери, дизайнери) та аккаунт-команду (старший аккаунт менеджер або account executive). Іноді також залучають спеціалістів з SMM, PPC, івент менеджерів на етапі вже реалізації комунікаційної стратегії.

Половина респондентів зазначила, що за послугами PR-агенції звертаються у випадках потреби креативу, допомоги дизайнерів та організації роботи з підрядниками. Самі агенції, зазвичай, пропонують клієнту залучення інфлюенсерів (блогерів, лідерів думок), спецпроекти у діджиталі, банерну рекламу, пресподії для журналістів, а також застосування більш широкого спектру інструментів комунікацій за рахунок власної експертності.

Зважаючи на інтерв'ю трьох респонденток з Be-it agency, PR-агенції в Україні переважно залучаються до реалізації зовнішніх комунікацій з КСВ. Про це зазначили всі респондентки з PR-агенцій, а також представниця однієї з компаній. Аргументами пояснення цієї тенденції є те, що в компанії у змозі покрити внутрішні комунікації з КСВ власними силами. Деякі взагалі всі комунікації з КСВ покривають власними силами (про це зазначили 3 з 4 експертів з компаній). Одна з респонденток зазначила, що для країн Європи, а також Америки, внутрішні комунікації з КСВ можуть бути більш важливими за рахунок більшої впливовості та уваги до відносин з інвесторами та акціонерами, в той час як Україні більший акцент здійснюється на кінцевого споживача.

«...у нас в Україні всі ці sustainability програми спрямовані, в першу чергу, на кінцевого споживача. Інколи можуть бути на державні органи, наприклад. Внутрішня аудиторія так само важлива, просто клієнти часто ці комунікації можуть закривати власними силами. Принаймні через агентство ми менше приділяємо уваги комунікаціям на внутрішню аудиторію».

(Респондентка 7)

У випадках запуску масштабних проєктів PR-агенції також можуть залучати до реалізації внутрішніх комунікацій з КСВ для формування спільної комунікаційної стратегії.

На початку підготовки проєктів з КСВ компанії визначають для себе **ключові показники ефективності**, на основі яких вони будуть вимірювати та оцінювати ефективність реалізації проєктів – тобто KPIs (Key Performance Indicator). Це чіткі завдання, на досягнення яких орієнтується компанія при реалізації проєкту. Основний показник, на який здійснена орієнтація – це охоплення. Про це застосування зазначила більшість респондентів. До нього приєднувались такі критерії як залучення та переходи на сайт (якщо говорити про онлайн формати), частота контакту, тривалість взаємодії з контактом. Також звертається увага на частоту згадувань у ЗМІ та тональність публікацій (позитивна, негативна, нейтральна).

Компанії, чий проєкти пов'язані з облаштуванням території громад, ставлять ще перед собою «технічні» KPIs:

«Є технічні KPIs, з точки зору економії, наприклад. Якщо це встановлення системи для економії води на виробництві, то там є кількісні KPIs. Теж саме за економію води, викидів CO₂, споживання електроенергії... Якщо це проєкт «Чисті пляжі», то ми знаємо скільки ми маємо очистити території, скільки ми маємо зібрати вторинної сировини на переробку, скільки волонтерів компанії має взяти участь, скільки людей має бути повідомлено про це, скільки виходів комунікації...»

(Респондентка 3)

Після закінчення проєктів варто оцінити обрані канали та інструменти комунікації. З'ясувати, які спрацювали, а які ні. Щоб надалі планувати комунікацій у найбільш ефективний спосіб.

Одна з респонденток зазначила, що найкращим інструментом вимірювання ефективності комунікацій з КСВ є дослідження «до» та «після» здійснення комунікаційної кампанії. Але за рахунок того, що це дороговартісна опція, комерційні компанії в Україні такі дослідження проводять нечасто. Хоча у випадку проведення комунікаційних кампаній за кошти європейських донорських організацій, такі дослідження вимагаються для демонстрації результативності.

«В ідеальному світі потрібно робити дослідження до та після. Просто дослідження – це дороговартісна частина, і не всі готові витратити на неї кошти... В цьому плані класні донорські проекти, які робляться на користь державі на грантові кошти від донорських організацій. Тому що в них обов'язковою умовою проекту є дослідження на початку і наприкінці кампанії. Це може бути технічною вимогою у тендері».

(Респондентка 7)

До інструментів вимірювання ефективності комунікацій з КСВ із внутрішніми групами стейкхолдерів респондентки віднесли:

- барометр залученості співробітників (опитування для з'ясування факторів, які впливають на утримання співробітників у компанії, а також якої думки споживачі стосовно компанії, які цінності асоціюють з нею). Про проведення таких досліджень зазначили 4 з 7 респонденток;
- контроль розсилки e-mail-повідомлення (кільки прочитань), про що зазначила одна з респонденток;
- фіксування участі співробітників у проектах компанії (про це зазначили 4 з 4 респонденток з компанії).

Відповідно компанії слідкують за проявами КСВ та комунікаціями про КСВ своїх конкурентів. Моніторинг допомагає аналізувати актуальні новини, бути в курсі соціальних ініціатив та можливостей для партнерства. КСВ компанії не є конкуруванням за місце на ринку, як у маркетингових стратегіях.

«Ми слідкуємо за тим, що роблять наші конкуренти, які у них проекти, як вони себе проявляють... При розробці нашої стратегії ми порівнюємо, наскільки інші бренди голосні (активні) у своїх комунікаціях...».

(Респондентка 2)

«В КСВ немає конкурентів. Тут всі мають працювати на якусь загальну мету.

Якщо цілі такі гарні, ми маємо об'єднуватися і з конкурентами, і з партнерами, і всі разом маємо більше шансів перемогти»

(Респондентка 3)

Об'єднання зусиль та спільне спонсорство, навпаки, надає переваги:

- буде більшим охоплення та залучення різних груп стейкхолдерів за рахунок власних каналів комунікації кожної з компаній-партнерів;
- партнерство компаній заради спільної соціально важливої ініціативи може стати хорошим інфоприводом для медіа, що теж збільшує видимість проектів;
- партнерство масштабує можливості проекту за рахунок додавання фінансових та людських ресурсів декількох компаній.

Пандемія COVID-19 спричинила зміни у проявах КСВ компаній. Компанії мали швидко адаптуватись до умов карантину, стимулюючи більш активну підтримку груп стейкхолдерів (співробітників та клієнтів). Відбулись певні нововведення в організації роботи та навіть запуск нових проєктів. Відповідно, це спричинило зміни і у комунікаціях про КСВ, про які зазначили респонденти.

«Завжди КСВ має бути актуальним до тих умов, в яких ми існуємо. Не може бути так: «Ось закінчиться карантин – тоді почнемо берегти природу». Ми повинні це робити кожного дня. Якщо в нас немає можливості вийти офлайн на прибирання, то ми це робимо онлайн»

(Респондентка 3)

Внаслідок припинення офлайн заходів зі стейкхолдерами, деякі компанії вимушені були переформатувати свої проєкти з КСВ в онлайн формат.

«Замість усіх заходів, працюємо онлайн... Навіть наша school recycling перейшла в онлайн, завдяки чому стала національною. За 1 рік, мабуть, зробили те, що раніше робили б 10 років»

(Респондентка 3)

Водночас, контент на власних каналах комунікації компаній поповнився порадами щодо того, як запобігти поширенню коронавірусу. Зокрема, це стосується компаній, які мають фізичні магазини. Для них важливо було прокомунікувати, що їх відвідування магазинів є безпечним для клієнтів.

«...тут відбулась часткова переорієнтація на клієнта і на те, як компанія може про нього піклуватися. Тобто, що робиться в магазинах, про те, що регулярно проводиться дезінфекція поверхонь...».

(Респондентка 1)

В цей період ЗМІ активніше підтримували комунікації про пандемію, про те як бізнес допомагає побороти COVID. Причина – це те, що такі новини з більшою ймовірністю читають, на цю тему є запит, оскільки це «нова біль». Більшість респондентів зазначили, що ЗМІ публікували новини з КСВ, які безпосередньо стосувались пандемії. Тому з досвіду респондентів, отримати підтримку у безкоштовному висвітленні новин, які стосувались інших соціальних та екологічних питань, стало складніше, оскільки вони сприймалися як менш значимі. Респондентки з PR-агенції, які більшою мірою залучені до комунікацій зі ЗМІ зазначили, що у 2021 році вже ситуація пішла на спад з точки зору «монополізації найбільш обговорюваної теми», а самі ЗМІ схильні публікувати новини щодо КСВ, які більшою мірою стосуються системних змін, довготривалих проєктів, а не одноразової допомоги чи благодійної підтримки.

Таким чином, коронавірус став найбільш актуальним інфоприводом для комунікацій, з яким компаніям «довелось конкурувати». Проєкти, специфіка реалізації яких вимагала особистої присутності, були призупинені або переформатовані в онлайн. Водночас, комунікації з КСВ компаній поповнились інформацією щодо того, які дії вони здійснюють задля зменшення ризику поширення коронавірусу, а також задля допомоги групам ризику.

3.3. Канали та інструменти комунікацій з КСВ комерційних компаній в Україні

Результати проведених інтерв'ю та контент-аналізу дають можливість виділити загальну типологію внутрішніх та зовнішніх каналів комунікацій з КСВ, які використовують комерційні компанії в Україні для інформування та залучення стейкхолдерів. На основі відповідей респондентів авторка цієї

роботи розділила канали та інструменти комунікацій на 6 категорій за моделлю PESO¹⁴ (див. Таблицю 3.1). Завданням PR-фахівців є комплексне використання всіх каналів для донесення інформаційного приводу цільовим аудиторіям.

«...комунікації відігравали супроводжуючу роль у посиленні впливу КСВ на імідж бренду».

(Респондентка 1)

«Всі доступні, вони можуть бути дуже різні: події, робота з медіа, соціальні мережі, нестандартні проекти, спецпроекти. Варто застосовувати все, що підходить під конкретний проект».

(Респондентка 7)

Усі респонденти зазначили, що вибір каналів та інструментів комунікацій залежить від цілей. Для внутрішніх та зовнішніх груп стейкхолдерів обирають різні канали. Зокрема, компанія Ашан проводила внутрішнє дослідження для з'ясування того, з яких джерел співробітники отримують інформацію з КСВ. Це допомагає надалі використовувати релевантні канали.

Таблиця 3.1

Розподіл каналів комунікацій з КСВ за моделлю PESO

PAID / рекламні матеріали <ul style="list-style-type: none"> ▪ Спецпроекти в медіа для збільшення охоплення ▪ Банерна реклама івентів 	EARNED / зароблені медіа <ul style="list-style-type: none"> ▪ Висвітлення у ЗМІ (пресрелізи, колонки, інтерв'ю) ▪ Рейтинги та конкурси з КСВ ▪ Активність CEO на форумах, бізнес подіях, круглих столах
PAID+ OWNED <ul style="list-style-type: none"> ▪ Бренд-амбасадори, які мали комерційну співпрацю з компанією 	EARNED + SHARED <ul style="list-style-type: none"> ▪ Підтримка інфлюенсерами, лідерами думок у медіапросторі та соціальних мережах ▪ Партнерські проекти з іншими

¹⁴ Модель PESO для PR – це модель розділення каналів комунікації на 4 категорії: P–Paid, E–Earned, S–Shared, O–Owned, тобто оплачені публікації, зароблені медіа (media relations), соціальні медіа та власні канали. Авторкою цієї моделі вважають Джині Дітріх (Gini Dietrich), власниці блогу Spinsucks.com та засновницю американської PR-агенції «Arment Dietrich».

	компаніями та їхні власні канали комунікації
OWNED / власні канали <ul style="list-style-type: none"> ▪ Сайт компанії, упаковка продукції ▪ Окремі платформи чи лендінги проєктів ▪ Власні друковані видання ▪ Нефінансові звіти ▪ Зустрічі зі стейкхолдерами ▪ Загальні збори співробітників ▪ Власні внутрішні канали із застосування e-mail розсилки новин ▪ Вебінари та навчальні курси для співробітників 	SHARED / соціальні медіа <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instagram ▪ Facebook ▪ YouTube ▪ LinkedIn ▪ Telegram-чати, Viber-чати

Кожен з цих каналів орієнтований на певні групи стейкхолдерів (співробітники, керівництво, клієнти/споживачі послуг, постачальники, партнери, громади, акціонери, а також потенційні співробітники, групи під тематичні проєкти, бізнес-аудиторія). У Таблиці 3.2. відмічено, які канали є релевантними для комунікацій з КСВ з кожною з цих груп. Розподіл здійснений на основі проведених інтерв'ю.

Аналізуючи таблицю з розподілом каналів та інструментів комунікацій з КСВ компаній відповідно до релевантних груп стейкхолдерів, варто зазначити, що до найбільш широкоорієнтованих та загальних каналів належать сайт та соціальні мережі, а до інструментів – нефінансові звіти, SEO активізм, участь у конкурсах та рейтингах з КСВ. До суто внутрішніх інструментів комунікації відносяться друковані матеріали, онлайн-газета та збори. Варто зазначити, що дана таблиця 3.2. сформована на основі узагальнених даних від усіх опитаних респондентів. Деякі компанії не застосовують усі перераховані канали та інструменти комунікацій. Тож дані можуть відрізнятись в залежності від досвіду окремих компаній.

Таблиця 3.2. Розподіл каналів та інструментів комунікацій з КСВ компаній відповідно до релевантних аудиторій

Групи стейкхолдерів	Соціальні мережі	Сайт	Упакування продукції	Благод. проекти, збір коштів ¹⁵	Тематичні проекти ¹⁶	СЕО активізм	ЗМІ (пресрелізи)	Колонки та інтерв'ю	Конкурси та рейтинги з КСВ	Форуми, круглі столи,	Нефінансові звіти	Клуби клієнтів / пропозицій та скарг	Друковані матеріали	Онлайн- газета	Внутрішні збори / переговорні сесії	Додаткові інструменти комунікації
Співробітники	+	+		+		+		+	+		+		+	+	+	Навчальні вебінари та курси у вигляді гри, тесту
Керівництво, топ-менеджмент		+				+					+		+	+	+	
Клієнти, споживачі послуг	+	+	+	+		+	+		+		+	+				Конкурси, фото-конкурси, спец-проекти у ЗМІ
Постачальники		+				+					+				+	Підписання
Громади	+	+		+	+	+	+		+		+					Майстер-класи
Акціонери		+				+			+		+				+	
Потенційні співробітники	+	+	+		+						+					Іноді створюють окремі сторінки у соц. мережах
Партнери		+		+		+	+	+	+	+	+				+	
Експерти		+				+	+	+	+	+	+					
Школярі, студенти, екоактивісти	+		+		+											Хакатони, конкурси, фото-конкурси
Бізнес-аудиторія, офісні співробітн.						+	+	+	+	+	+					
Всього:	5	9	3	4	3	9	5	4	7	3	10	1	2	2	5	

¹⁵ Під благодійними проектами та збором коштів мається на увазі фандрейзингові проекти для зі збору коштів на допомогу певним групам, вирішення певної проблеми. Також це можуть бути благодійні марафони для співробітників, перерахування коштів у фонди за додаткові години роботи співробітників.

¹⁶ Під тематичними проектами маються на увазу проекти, спрямовані на більш вузькі групи стейкхолдерів: школярі, студенти, жителі певної місцевості, екоактивісти тощо.

Відмінності серед цих каналів та інструментів комунікації також прослідковуються у наповненні контентом. Такий висновок сформований в результаті проведення контент-аналізу. Зокрема, комерційні компанії в Україні більш активно комунікують про КСВ проєкти, які спрямовані на зовнішні групи громадськості: екологічні ініціативи (упаковка продукції, сортування сміття, прибирання громадських об'єктів), відмова тестування косметики на тваринах, вирішення соціальних питань, пов'язаним із фізичним та психологічним здоров'ям населення (боротьба проти насильства, проти раку молочної залози у жінок, допомога хворим дітям). Водночас, проаналізовані у цьому дослідженні комерційні компанії мають прояви КСВ, які спрямовані суто на внутрішні групи стейкхолдерів, тобто співробітників. Про них компанії комунікують менш активно, застосовуючи такі канали та інструменти як сайт, колонки та інтерв'ю від CEO. Ці комунікації спрямовані на підтримку бренду роботодавця.

Зовнішні комунікації з КСВ передбачають чимало доступних каналів та інструментів для комунікації, кожен з яких є доречним у комунікаціях з корпоративної соціальної відповідальності компаній.

Найбільш поширеними каналами є **сайт та соціальні мережі компаній**. На сайті, зазвичай, окреслені місія, стратегічні напрямки впровадження КСВ, основні результати. Це як джерело дізнатись більше про саму компанію. Соціальні мережі, на відміну від сайту – це канал, який більшою мірою залучає різні групи стейкхолдерів (найбільше орієнтовані на кінцевого споживача), даючи їм можливість коментувати поширювати інформацію, відмічати компанії, залучатись до проєктів.

В результаті аналізу було з'ясовано, що комунікації про корпоративну соціальну відповідальність розглянутих у цьому дослідженні компаній інтегруються у соціальних мережах поруч із продуктовими комунікаціями. На Instagram-сторінці цілі КСВ можуть бути занесені у «збережені історії», а також у пости (також у Facebook). Зокрема, інфоприводом для таких комунікацій виступають міжнародні свята: Міжнародний день захисту клімату, Всесвітній

день вторинної переробки тощо. Формат таких публікацій – фото або відео, згадування цілей компанії / досягнутих результатів у тексті.

Деякі компанії (зокрема, Ашан Україна) мають окремі сторінки у соціальних мережах для розвитку бренду роботодавця (Ашан Моменти). На ній є більше комунікацій про КСВ та про «життя компанії», ніж на основній сторінці.

На сторінках компаній у соціальних мережах Instagram та Facebook прослідковується згадування КСВ напрямків та цілей (див. Таблицю 3.3). Пости зі згадуванням КСВ становлять приблизно 2% від загальної кількості постів компанії Ашан (32% на сторінці Ашан Моменти), 17% – Avon, 41% – компанії респондента 3, 30% – Nestle, 7% – McDonalds. Кількість вподобань має високу варіативність в залежності від соціальної мережі. Наприклад, на Facebook сторінці компанії Ашан середня кількість вподобань постів, які містять інформацію про КСВ, є вищою, ніж середня кількість вподобань по всіх постах. Така сама тенденція прослідковується і на Facebook сторінках компаній Avon та McDonalds, а також Instagram сторінках компаній респондента №3 та Nestle.

На сторінках у соціальній мережі Facebook усі досліджувані компанії комунікують про свою соціальну відповідальність, що проявляється у постах з висвітленням місії та цілей КСВ, проєктів КСВ, результатах проєктів, підняття соціально важливої теми, участі компанії та її спікерів у форумах, бізнес подіях, а також перемоги компаній у конкурсах з КСВ та бренду роботодавця.

Варто зазначити, що в проведеному аналізі під розглядом соціально важливої теми мається на увазі просвітницька діяльність. Зокрема, Ашан публікує пости з корисною інформацією та порадами щодо правил сортування сміття та свідомого споживання ресурсів, Avon щодо необхідності медичного обстеження жінок у мамолога (це стосується однієї з місій компанії – боротьба проти раку молочної залози), а також підіймає питання самореалізації жінки та боротьби проти стереотипів.

Таблиця 3.3.

Контент-аналіз сторінок компанії Ашан, Avon, компанії №3, Nestle, McDonalds у соціальних мережах Instagram та Facebook¹⁷

Компанія	Соц. мережа ¹⁸	Кіл-ть підписників	Кіл-ть постів	Сер. кіл-ть вподобань/переглядів ¹⁹	Кіл-ть постів зі згадуванням КСВ	Сер. кіл-ть вподобань/переглядів постів КСВ	Контент			
							Цілі та проекти КСВ	Рейтинги, конкурси	Форуми, інтерв'ю	Соц. важлива тема (розгляд)
Ашан	IG	62,6 тис.	89	3 019	0	–	–	–	–	–
Ашан	FB	4 млн. (global)	317	151	7	308	–	–	–	+
Ашан Моменти	FB	52 тис.	131	54	42	100	+	+	+	+
Avon	IG	81 тис.	99	4 553	17	3 761	+	–	–	+
Avon	FB	21,5 млн. (global)	109	1 022	20	1 186	+	+	+	+
Компанія №3	IG	1415	28	2 801	9	6 507	+	+	–	–
Компанія №3	FB	25,5 тис.	42	256	21	157	+	+	–	–
Nestle	IG ²⁰	743	17	286	3	300	+	–	–	–
Nestle	FB	11,5 тис.	23	98	10	54	+	+	–	–
McDonalds	IG	194 тис.	74	7 447	3	2 511	+	–	–	–
McDonalds	FB	81,1 млн. (global)	55	260	6	370	+	–	–	–

На Instagram-сторінках компаній також присутні збережені сторіс, що стосуються корпоративної соціальної відповідальності. Вони адаптовані під

¹⁷ Для контент-аналізу були відібрані пости у період 1 січня 2021 року – 31 травня 2021 року.

¹⁸ Для контент-аналізу були взяті суто українські сторінки брендів у соціальних мережах Instagram (IG) та Facebook (FB).

¹⁹ У випадку відео рахувалась кількість переглядів, що може бути більше, ніж кількість вподобань.

²⁰ Сторінка створена 6 квітня 2021 року.

залучення аудиторії: тест з правильною відповіддю, голосування, інфографіка. Зокрема, компанія №3 – сталий розвиток та цілі КСВ, екологічне пакування, активність під час пандемії COVID-19. Avon – коротка інформація щодо соціальних місій компанії: місія проти раку молочної залози (тест знань, статистика, поради), місія проти насильства над жінками (статистика, тест на перевірку токсичних стосунків). McDonalds – сортування сміття (анонс запуску у нових містах та деталі реалізації проєкту), «Долонька щастя» (проєкт спільно з Фундацією «Дім Рональда МакДональда»).

Загалом, у соціальній мережі Instagram 4 з 5 компаній мають окремі пости зі згадування КСВ компанії, 3 з 5 – підбірку сторіс в Instagram, 3 з 5 компаній застосовують свята, щоб прив'язати КСВ політику до вирішення певних соціальних проблем (Всесвітній день землі, Всесвітній день навколишнього середовища, Міжнародний день захисту клімату, Всесвітній день охорони довкілля тощо).

Контент на Instagram та Facebook сторінках цих компаній переважно дублюється. Але є певні відмінності, що пов'язані особливостями цих двох соціальних мереж:

- Instagram – можливість залишити збережені сторіс за темами, що деякі компанії використали для зазначення своїх КСВ цілей та «тесту» на перевірку обізнаності щодо особливостей сортування сміття;
- Instagram також передбачає візуально-красиве оформлення профілю із використанням загального стилю, тому пости, які за стилем або форматом не підходять профілю, публікуються лише у Facebook;
- Facebook – створення Facebook-подій та їх онлайн-трансляція, що дає можливість провести подію на суспільно важливу тему для вже зібраної в одному місці аудиторії – підписників сторінки;
- Facebook – можливість прикріпити до посту лінк на зовнішнє джерело, наприклад, статтю у ЗМІ, інтерв'ю CEO. В описі посту Instagram такий лінк не буде активним, читачам доведеться самотійно шукати матеріал за лінком.

Протягом періоду 1 січня – 30 травня 2021 року лише одна з компаній зробила пост щодо отримання нагороди «топ-роботодавець», хоча кожна з цих компаній брала участь у інших рейтингах та конкурсах, зокрема з КСВ. Цілком ймовірно, що в цей період вони не проводились.

На Instagram сторінках немає згадувань участі CEO компанії у форумах, конференціях тощо. Можливо, були у сторіс, але у підбірках сторіс цього також не зазначено. На Facebook сторінках компаній такі публікації наявні. Зокрема, інтерв'ю з CEO Avon, у якому є згадування про КСВ, онлайн-івент – прямий ефір на суспільно важливу тему насильства над жінками з партнером UNFPA. При чому вони не набирають велику кількість вподобань, порівнюючи з іншим. Пояснити таку тенденцію можна з таких точок зору: 1) ці пости не просувають платно, тому вони отримують меншу кількість вподобань; 2) цей контент більш орієнтований на бізнес-аудиторію, яка менше часу проводить у соціальних мережах і потрапляє на матеріали інтерв'ю, інформацію про конкурси та форуми через інші канали. Наприклад, ЗМІ. Також, на Facebook сторінці компанії Nestle присутні пости щодо участі їхнього CEO у зустрічі керівників швейцарських компаній з прем'єр-міністром України, а також пост щодо онлайн події «Європейський прорив у поводженні з упаковкою», який теж більш орієнтований на експертів та бізнес-аудиторію.

Зазвичай, у контенті соціальних мереж комерційних компаній здійснюється згадування цілей та напрямків КСВ діяльності. Для компанії **Avon** це місія проти раку молочної залози, місія проти насильства над жінками, косметика не тестується на тваринах, перерахування коштів у благодійні організації на допомогу жінкам. Але переважна більшість контенту продуктова. Окремо Avon має публікації, що стосуються продажу благодійної продукції, прибуток від якої буде направлений у підтримку однієї з місій компанії. На сторінках у соціальних мережах інших чотирьох компаній таких публікацій не було виявлено. Для **компанії респондента №3** – зміни у виробництві з метою досягнення цілей сталого розвитку (наприклад, «звести викиди парникових газів до нуля до 2040 року», «до 2025 планують скоротити вміст первинного

плівстикув пакованні їхніх напоїв на 35%» та інші). Також у соціальні мережі Instagram цієї компанії у збережених сторіс є вкладка «сталій розвиток», «COVID-19» щодо того, як компанія підтримувала громади, «пакування», «місія та цілі». На Facebook сторінці цієї компанії вказано більш інформації з КСВ, зокрема, участь CEO у панельній дискусії EBA Global Outlook 2021: The Year of Big Questions, благодійність, нагороди топ-25 кращих роботодавців від видання «Власть денег», які також отримали компанії Avon та Макдональдз Україна.

Instagram сторінка компанії **Nestle** також була створена у квітні 2021 року, але вже містить пости із зазначення цілей КСВ напрямків компанії. Facebook сторінка компанії існує довше, за рахунок чого має більшу кількість підписників. Але їх залученість є нижчою, у порівнянні з показниками інших розглянутих компаній.

На Instagram сторінці компанії **МакДональдз Україна** переважає продуктовий контент, але також компанія ділиться еко-новинами, які пов'язані з їхнім новим напрямком КСВ – сортування сміття у ресторанах, а саме: хто є партнерами компанії у цьому проєкті, де переробляється зібрана сировина та як МакДональдз її надалі використовує (папір – тримачі для напоїв та коробки, пластик – труби та пакети для сміття, відпрацьована олія – біопаливо та мастильні матеріали, харчові відходи – добриво). На Facebook сторінці цих публікацій більше, причому і середня кількість вподобань таких постів є більшою у порівнянні з іншими постами у Facebook.

Instagram сторінка компанії **Ашан Україна** наповнена рецептами приготування страв, а також корисними порадами щодо харчування та фізичної активності. КСВ компанії у постах не згадується, але у сторіс є підбірка «Zero waste», у якій компанія інформує підписників щодо того, як раціонально використовувати ресурси, відмовитись від товарів одноразового використання, зменшити кількість непотрібних покупок. Компанія закликає своїх клієнтів до свідомого споживання та на прикладах демонструє, як до нього можна звикнути. Також сторіс з опитуванням у вигляді гри на тему сортування сміття

для того, щоб надавши відповідь, користувач міг побачити, чи правильну він обрав опцію щодо того, які речі можна здавати на переробку. Хоча на момент проведення контент-аналізу функціонал опитування не працював належним чином.

У соціальній мережі Facebook компанія Ашан Україна має дві сторінки, одна з яких «Ашан Моменти» спрямована на формування бренду роботодавця. На основній сторінці комунікації з КСВ присутні у вигляді еко-порад для свідомого споживання товарів, а також як поодинокі новини щодо допомоги благодійним фондам. Більша увага КСВ діяльності компанії зображена у контенті сторінки «Ашан Моменти»: соціальні ініціативи компанії, благодійні марафони, до них залучаються співробітники, участь представників компанії у подіях, пов'язаних з темою інклюзивності в Україні, проекти з партнерами, потрапляння у конкурси з КСВ (Ашан у ТОП 5 великих компанії Індексу корпоративної рівності 2020).

Упаковка товарів компанії – ще один канал для комунікацій з КСВ. Про це зазначили усі респонденти з компаній. Наприклад, у косметичних брендів є позначки щодо того, що косметика не тестується на тваринах, у продуктових брендів – щодо екологічності упаковки, можливості переробки та повторного використання. Наприклад, на батончику «Кіт Кат» від Nestle є особливий знак «Cocoa plan» (див. Рис. 3.1). Там навіть доданий лінк на сайт з цією ініціативою.

«... на упаковці Кім-кат є емблемка, вона коричневого кольору із написом «Cocoa plan». Вона означає глобальний проект Nestle. Річ у тім, що весь шоколад, який використовується в Кім-Каті, виробляється sustainable way (при його виробництві не було негативного впливу на навколишнє середовище)».

(Респондентка 4)



Рис. 3.1. Зображення упаковки шоколадного батончику «Kit-Kat».

Джерело: Інтернет.

Тобто те, що має фізичний контакт з покупцем – товар, місце (магазин), персонал магазину – теж хороший канал для комунікацій з КСВ. Це все власні канали комунікації, які варто адаптувати, готувати та застосовувати при комунікаціях з корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, це стосується збору коштів у благодійних проєктах. Наприклад, «Долонька щастя» від МакДональдз: у період цієї кампанії ресторани прикрашені долоньками для привернення уваги, співробітники на касі безпосередньо комунікують з клієнтами та пояснюють суть проєкту. Прямий контакт – це найбільш дієвий спосіб залучити людей у до участі у проєкті, на думку однієї з респонденток.

Також компанії випускають благодійну продукцію, прибуток від продажу якої йде на допомогу, покупку обладнання, тощо. На продукції бренди роблять спеціальне маркування із поясненням, на що йтимуть кошти з її продажу. Наприклад, у 2021 році Avon запустили у продаж помаду «Не мовчи» в рамках місії проти насильства над жінками. Компанія провели Всеукраїнське дослідження, результати якого показали, що кожна третя жінка в Україні стикається з насильством. У партнерстві з UNFPA [57]. Під запуск продажу цієї помади компанія активно залучала зовнішні канали комунікації. Зокрема, медіа та підтримку лідерів думок, блогерів.

Висвітлення у ЗМІ через розсилку новин та пресрелізів – один з найбільш поширених каналів комунікації. 3 з 7 респондентів зазначили, що отримати безкоштовне висвітлення у ЗМІ складно, оскільки вони заточені на комерційну

співпрацю. Фахівці з PR-агенцій зазначили, що ЗМІ роблять такі публікації, але у випадку, коли це цікавий інформаційний привід. Вони не рекомендують своїм клієнтам платно публікувати новини про КСВ. Тож такого роду публікації «потрібно заслужити» за рахунок довготривалої реалізації стратегії КСВ, впливовості самого бренду, а також зацікавити через креативну подачу комунікацій та адаптацію інформації під конкретні ЗМІ.

«...Коли медіа добре знають цю ініціативу, вона активно тиражується у ЗМІ, такі ініціативи підтримуються. Якщо мова йде про щось абсолютно нове або на рівні бренду, або компанія не зовсім відома починає говорити про свою КСВ, то виникає проблема з тим, що медіа не знає цю ініціативу/компанію. Відповідно менше підтримує. Ще можна врахувати привабливість контенту. ЗМІ скоріше підтримають ті ініціативи, які ще висвітлюються і іншими ЗМІ, ніж ті, які поширюються лише на сторінках бренду».

(Респондентка 6).

«...Я думаю, що медіа будуть висвітлювати тоді, коли це будуть екосистемні важливі зміни. Тобто програми наступного рівня, social impact».

(Респондентка 7)

Зокрема, профільні асоціації частіше публікують новини від компаній. Наприклад, European Business Association (eba.com.ua), American Chamber of commerce Ukraine (chamber.ua). Також у такого роду новинах зацікавлені спеціалізовані медіа під певну тематику (гендерна рівність, екологія тощо), бізнесові медіа.

Залучення підтримки від лідерів думок – ще один дієвий канал для комунікації. У цих людей є «своя» аудиторія у соціальних мережах, яка довіряє рекомендаціям від певних блогерів чи лідерів думок. Інструментом можуть виступати креативні преспаки, які інфлюєнсери показують у своїх соціальних мережах. Для отримання такої публікації на безкоштовній основі важливо, щоб місія, цінності компанії і відповідно напрямок проекту співпадали з цінностями особи. Наприклад, креативні розсилки преспаку у проєктах Avon «Не мовчи» (див. Рисунок 3.2, 3.3 та 3.4) та МакДональдз «Долонька щастя» (див. Рисунок

3.5 та 3.6) стали інструментами комунікації про КСВ проєкти компаній, що орієнтовані на продаж благодіних товарів, тож важливим показником є охоплення. За рахунок підтримки блогерів та інфлюенсерів ці проєкти змогли отримати більше охоплення, ніж якщо компанії сконцентрувались виключно на власних каналах комунікації та ЗМІ.

Одна з респонденток зазначила, що це преспаки – ефективний інструмент комунікації через канал блогери та інфлюенсери.



Рис. 3.2, Рис. 3.3 та Рис. 3.4. Скріншоти Instagram сторіс та посту зі сторінок блогерів, які підтримали проєкт «Не мовчи» від Avon



Рис. 3.5. та Рис. 3.6. Скріншоти Instagram сторіс зі сторінок блогерів, які підтримали проєкт «Долонька щастя» від МакДональдз Україна

Активність CEO та топ-менеджменту є дуже важливими. Про це зазначили 4 з 7 респондентів. Хоча усі респонденти вказали, що їхнє керівництво підтримувало проекти з КСВ. Ймовірніше за все, це заохочувалось «материнськими компаніями», оскільки серед досліджених компаній були обрані ті, які мають представництво у декількох країнах. Тож важливою задачею фахівця зі зв'язків з громадськістю є стимулювання того, щоб CEO публічно комунікували про КСВ компанії, оскільки для ЗМІ вони є тими людьми, які презентують компанію. Можливими інструментами для цього можуть бути: додавання меседжів про КСВ у публічні виступи, промови, у коментарі в пресрелізах, інтерв'ю, колонки.

«...Наш генеральний директор активно бере участь у всіх благодійних акціях, тобто вона задіяна на всі 100%...Благодійність та корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність всієї корпорації... вона входить у наші цінності, наші місії, тому нам не доводиться докладати додаткових зусиль, щоб залучити до участі топ-менеджмент...».

(Респондентка 2)

«...залученість CEO, через особистий ПР якого також транслюємо КСВ місію компанії. Для цього використовуємо колонки та інтерв'ю зі CEO в ЗМІ, звернення до внутрішньої аудиторії, партнерів у форматі поштових розсилок, відеозвернень, виступів».

(Респондентка 6)

«...у компанії хтось має уособлювати цю компанію, має бути обличчям тих ініціатив, цінностей, місії, в яку компанія вірить та втілює. І ця роль дуже часто покладається та CEO та на топ-менеджерів. Тому що це не тільки орієнтація на кінцевого споживача, а ще і на партнерів, державних органів, медіа. Для цих більш вузьких аудиторій CEO є людиною, яка може і має право компетентно говорити від імені компанії. А це значить, що саме CEO будуть слухати більше, ніж просто представників з офісу».

(Респондентка 7)

Формат **інтерв'ю та колонок** від СЕО переважно присутній у бізнесових медіа (онлайн та друкованих) з орієнтацією на топ-менеджмент інших компаній, експертів, бізнес аудиторію, в тому числі офісних співробітників, які цікавляться новинами бізнесу. Наприклад, колонка від генеральної директорки Avon в Україні та Грузії – Єлизавети Коробченко «Чому любов до себе може врятувати від раку грудей та до чого тут роботодавці?» [74], у якій розкрита тема того, як бізнес може допомогти у боротьбі з проблемою раку молочної залози. Матеріал містить статистичні дані із Всеукраїнського дослідження, яке провела компанія у 2020 році, а також інформацію щодо реалізації цієї місії на прикладі корпоративної політики Avon.

З точки зору охоплення такий матеріал орієнтований на доволі вузьку аудиторію, але він містить важливі поради для інших бізнесів, які також можуть залучатись до ініціатив КСВ, впроваджуючи ці напрямки у себе в компанії або приєднуючись у вигляді партнера. У таких колонках, зазвичай, розкривається інформація не лише про зовнішній прояви КСВ компаній, а про внутрішні, які направлені на співробітників. Наприклад, як компанія утримувала співробітників піж час локдауну [75], як великий бізнес та роботодавці можуть піклувати про здоров'я своїх співробітників та споживачів [74, 47]. Контент таких матеріалів наповнений досвідом компаній, думкою експерта, а також може бути підкріплений результатами досліджень.

Бізнес-події з виступами спікерів від компаній, форуми, круглі столи мають орієнтацію на експертів, бізнес аудиторію. Більшість респондентів зазначила, що їх представників періодично запрошують на такі події. Це більш вузька аудиторія та специфічна група стейкхолдерів. Кожен з таких заходів має свій фокус уваги. Це можливість поділитись досвідом, залучитись підтримкою та встановити партнерські зв'язки. Такі комунікації про КСВ є важливими для отримання репутації у вигляді експертності. Якщо компанія вже має вагомий внесок у вирішення певних соціальних, екологічних чи економічних питань, то її представників запрошуватимуть у якості експертів. Хоча не на всі події представники компаній приходять.

«Нас запрошують для участі в тематичних заходах в якості експертів, спікерів. Інколи самі ініціюємо участь в цікавих та важливих для нас заходах, коли бачимо, що наша тема буде цікавою для тої чи іншої аудиторії...».

(Респондентка 3)

«...ми перевіряли, наскільки ми можемо довіряти конференції, наскільки ті організатори, які роблять якийсь захід, є responsible і яка у них репутація.

Тобто нас більше звали, ніж ми брали участь».

(Респондентка 4)

Під час контент-аналізу соціальних мереж вдалось зафіксувати участь CEO або іншого представника у таких подіях як панельна дискусія ЕВА «Global Outlook 2021: The Year of Big Questions» з провідними політичними та бізнес-лідерами, онлайн-конференція «Тренди різноманіття та інклюзивності у світі й Україні» від Deloitte and European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), «Інклюзивність: досвід українських роботодавців» від Jooble HR Unity, VII Всеукраїнський форум взаємодії та розвитку.

Проекти, орієнтовані на певні групи громадськості теж доволі поширені серед великих комерційних компаній в Україні. Зокрема, проекти для школярів, які привчають дітей до сортування сміття та раціонального використання ресурсів. В такому випадку комунікації мають бути адаптовані під легке розуміння, сприйняття та запам'ятовування школярами. Дієвим інструментом також буде фото-конкурс та групове змагання із призами.

Також компанії комунікують про свої цінності та діяльність з КСВ на ярмарках кар'єри в університетах (про це зазначили 2 з 4 респондентів від компанії). Їхній інтерес – сформувати свій бренд роботодавця та залучити висококваліфікованих працівників у майбутньому. Інструментами можуть виступати хакатони (змагання для груп студентів), видача призів.

Тож у таких проєктах ще добре працюють інструменти з маркетингу: фото-конкурс, хештеги та промо у соціальних мережах, виграші призів тощо. Але не варто захоплювати часто цими інструментами при проєктах з фандрейзингу, щоб не знецінити ці комунікації.

Залучення партнерів до проєкту з КСВ та використання їхніх власних каналів комунікації. Якщо це партнери, які можуть комунікувати безпосередньо у місцях контакту зі стейкхолдерами, то комунікації з КСВ будуть ефективними. Зокрема, якщо це збір коштів чи продаж благодійної продукції.

Партнерами проєктів можуть виступати як комерційні компанії, так і громадські організації. У першому випадку співпраця мотивована фінансовою підтримкою або ресурсами, а у другому – експертизою партнерів.

«...Один у полі не воїн. Якщо є проблема, яку ти хочеш вирішити, то потрібно реально думати про екосистему партнерів, які можуть до тебе приєднатися у вирішенні цієї проблеми. Це можуть бути компанії з твого ринку, постачальники, покупці, існуючі громадські організації. Тобто важливою є синергія зусиль...».

(Респондентка 7)

Наприклад, компанія Avon у 2019 розпочали співпрацю разом з UNFPA Україна (Фондом ООН у галузі народонаселення) в рамках «місії проти насильства над жінками». Співпраця включає благодійну допомогу (у статусі Avon як донора) [34], інформаційну кампанію щодо того, як діяти у разі насильства над жінками (у статусі Avon як партнера) [57]. Компанія респондента №3 та Ашан з ГО «Всеукраїнський молодіжний рух Let's do it, Ukraine» [68, 73] та Українська Пакувальна-Екологічна Коаліція (УКРПЕК). Компанія Nestle робила лекції щодо правил сортування сміття для своїх співробітників з ГО «No waste Ukraine».

Респонденти зазначали, що їхні компанії беруть участь у **конкурсах та рейтингах з КСВ**. Це відбувається як самостійним ініціюванням, подачею необхідних матеріалів (аплікаційних форм, заявок) на розгляд комісії, редакції чи експертних журі. Іноді до компаній звертаються із прохання надати цю інформацію.

Серед українських рейтингів та конкурсів з КСВ можна виділити:

- Конкурс кейсів з КСВ від CSR Ukraine, заснований у 2009 році. Відзначає проєкти компаній, які спрямовані на досягнення Цілей сталого розвитку.

Кейси оцінюються з точки зору таких критеріїв як інноваційність, довготривалість, можливість для реплікації [53];

- Конкурс «Партнерство заради спільного розвитку», ініційований Глобальними Договором ООН в Україні (Global Compact Network Ukraine). Оцінює партнерські проекти між бізнесом, бізнес-асоціаціями. Має на меті просувати досягнення Цілей сталого розвитку [26];
- «Благодійна Україна» – національний конкурс на відзначення кращих благодійників, волонтерів та проєктів. Заснований у 2007 році. Має 19 номінацій, які поділяють проєкти за напрямками та сферами, а також індивідуальні номінації [56].
- Рейтинги медійних видань та друкованих журналів. Наприклад, ТОП-25 кращих програм з КСВ, ТОП-25 кращих екопрограм за версією видання «Власть денег» [69, 70], відзнаки «ЕКОтрансформація» від Ecobusiness Group [42].
- Український індекс корпоративної рівності – національне дослідження корпоративних практик, що спрямовані на підтримку рівності, а також на протидію дискримінації у компаніях [72];

Потрапляння у такого роду рейтинги – ще один інформаційний привід для висвітлення у ЗМІ, у соціальних мережах, комунікуючи про стратегію та цілі КСВ компанії.

Нефінансовий звіт, або звіт зі сталого розвитку – ще один інструмент комунікації зі стейкхолдерами. Це документ, що демонструє результати економічної, соціальної та екологічної діяльності компанії. У країнах, що належать до Європейського Союзу, прийнята директива щодо розкриття нефінансових показників у щорічних звітах від компаній, в яких працює понад 500 осіб та які котуються на біржі. Підготовка такого звіту займає 3-6 місяців, у деяких компаніях звіт проходить аудиторську перевірку. За міжнародними стандартами виділяють чотири види звітів зі сталого розвитку [54]:

- UN Global Compact (Глобальний договір ООН) – містить інформацію про дотримання прав людини, трудових відносин, захист навколишнього

середовища і боротьбу з корупцією. В цьому звіті також розкриваються майбутні плани компанії у реалізації КСВ за цими напрямками.

- GRI – Global Reporting Initiative (Глобальна ініціатива звітності) – звіт, що складається з 3 універсальних та 33 спеціалізованих модулів та містить інформацію щодо економічних, соціальних та екологічних питань діяльності організації. Більшість нефінансових звітів у світі складаються саме за стандартами GRI.
- AA1000 – звіт, який заснований на діалозі всіх зацікавлених сторін і може бути перевірений та верифікований різними групами стейкхолдерів.
- Інтегрований звіт, який пояснює як сталий розвиток вписаний в активності і ведення бізнесу компанії. Включає в себе опис шести капіталів компанії, а саме: фінансовий, виробничий, інтелектуальний, соціальний, людський та природний.

Підготовка нефінансового звіту передбачає тривалу підготовку щодо збору даних, визначення ключових показників, які будуть відображені у звіті, оформлення, внутрішній та зовнішній аудит, а також погодження з декількома відділами компанії. А формат звіту від того, чи котиється компанія на біржі, оскільки в такому випадку будуть чіткі вимоги до оформлення.

Наприклад, компанія «Ашан» також має глобальний звіт від імені групи у Франції. У 2019 році «Ашан Рітейл Україна» випустили свій перший локальний звіт за 2018 рік, а потім ще за 2019 рік. Вони є доступними на сайті компанії [49]. Звіт представлений у вигляді презентації формату pdf та включає всі проєкти активності КСВ, які були здійснені протягом року компанією в Україні. Звіт орієнтований на як на внутрішні, так і на зовнішні групи стейкхолдерів.

«...За основу брали GRI ... Основною метою, звісно, було розповісти співробітникам про те, що відбувається в компанії. ... ми хотіли зробити такий ґрунтовний огляд всього того, що було зроблено за останні роки. Але виявилось навпаки, що співробітники мало читали, його більше читали зовнішні стейкхолдери...» (Респондентка 1).

Структура звіту (64 сторінки) включає опис цінностей компанії, звернення генерального директора, головні події за рік, а також деталі проявів КСВ за окремими напрямками: співробітники, клієнти, довкілля та суспільство. У ньому також містяться коментарі від працівників, фото співробітників, які протягом року залучались до проєктів КСВ та зробили важливий внесок. Звіт зручний для сприйняття за рахунок застосування візуальних прийомів – інфографіки для статистичних даних, фото для демонстрації проєктів тощо.

Сайт компанії²¹ респондента 3 має окремий розділ «сталій розвиток», у якому розписані деталі досягнення компанією цілей сталого розвитку відповідно 6 категоріям, які є пріоритетними для компанії: сільське господарство, водні ресурси, упаковка, продукти, клімат та люди. Також там зазначені метрики вимірювання ефективності досягнення цих цілей та фактичні результати за 2018 та 2019 рік.

Відповідно по політики компанії звіт формується загальний та містить дані з усіх країн, в яких присутня компанія. Тож Глобальний звіт зі сталого розвитку 2019 підтверджений аудиторськими перевітками та поданий у трьох форматах англійською мовою:

- Summary – орієнтований на широку групу громадськості. Він включає ключові результати досягнення цілей сталого розвитку по кожному з 6-х пріоритетних для компаній напрямків. Формат – pdf файл у вигляді презентації та інфографіки.
- Sustainability Performance Metrics Sheet – досягнення кожної з метрик вимірювання цілей PepsiCo у відсотковому значенні з порівнянням 2016 – 2019 рр. та встановлення цілей на 2020 рік.
- GRI Index – офіційний документ звіту, створений за стандартами GRI, орієнтований на експертну аудиторію.

Переклад українською мовою доступний на локальному сайті України у розділі «Новини» лише у форматі «summary» (8 аркушів), відображаючи кумулятивні статистичні показники досягнення цілей компанії за рік, опис

²¹ Респондент не надав згоду на публікацію назви компанії у результатах дослідження.

роботи та планів за шістьма пріоритетними для компанії напрямками, без виділення окремих даних чи проектів, які проводились в Україні.

Компанія Nestle має також глобальний звіт. Він орієнтований на експертну аудиторію, оскільки його загальний обсяг складає 284 сторінки [44]. Особливостями цього звіту є те, що в ньому компанія сформувала матрицю суттєвостей (розподіл важливих для компанії напрямків за ступенем впливовості на компанію та на стейкхолдерів/зацікавлених сторін).

Компанія Avon має звіт з КСВ, але він не є доступним на сайті компанії.

МакДональдз Україна немає звіту зі сталого розвитку у форматах, які описан вище. Але на сайті компанії доступний звіт про корпоративне управління [50], у якому зазначено, які заходи впроваджує компанія щодо енергозбереження, а також збереження доскілля (компанія у 2019 році розпочала тестування роздільного збору відходів та запровадила кампанію щодо заміни пластикових виробів на паперові тощо). Це приклад звіту, який визначений Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», стаття 14.

Одна з респонденток зазначила, що під час підготовки звіту зі сталого розвитку їхня компанія орієнтувалась також на схожі звіти від українських компаній. Зокрема, хорошим прикладом респондентка зазначила звіт від компанії Енергоатом, який представлений у вигляді інфографіки та відео [43].

Усі респонденти зазначили, що окрім зовнішніх комунікацій з КСВ дуже важливими є ще внутрішні. При чому в ідеальному варіанті вони мають бути в межах однієї комунікаційної стратегії. Співробітники мають розуміти, що вони також впливають на зміни, які здійснює компанія.

«Це дуже важливо долучати всю нашу спільноту. Є навіть така ініціатива у Глобального фонду – коли беруть участь волонтери компанії, то їхні години роботи монетизуються і у вигляді потім donation направляються на благодійні організації тих країн, де вони працюють».

(Респондентка 3)

«Для співробітників, для поля ми здійснюємо комунікацію кожен місяць, у якій ми звітуємо про те, де ми зараз і наскільки ми далекі від цілей».

(Респондентка 2)

Запуск нового напрямку КСВ передбачає створення комунікаційної стратегії, орієнтованої як на внутрішню, так і на зовнішню групи стейкхолдерів. Прикладом цього є тестовий запуск сортування сміття у ресторанах МакДональдз і Україні. У планах компанії – запустити сортування по всій мережі до кінця 2021 року [23, 24]. Враховуючи факт, що в Україні така ініціатива здійснюється вперше, то вона потребувала якісного планування як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій.

Респондентка, яка була залучена до реалізації комунікаційного плану цього проєкту зазначила, що вони значну увагу приділяли комунікаціям зі співробітниками ресторанів, оскільки це саме ті люди, які точно мають бути обізнаними у тому, як правильно використовувати контейнери для сортування, а також щоб вони могли пояснити відвідувачам/клієнтам, як це робити. До ефективних інструментів внутрішніх комунікацій з КСВ респондентка віднесла навчальні тренінги у вигляді тесту чи гри (з метою навчання та підвищення інформаційної обізнаності), звернення від CEO (відеоформат).

Для комунікації зі співробітниками компанії застосовують різні **внутрішні канали для комунікацій про КСВ:**

- електронна пошта;
- загальні збори або збори команди (у період карантину проходять онлайн як канал комунікації між співробітниками та керівництвом);
- чати у соціальних мережах (Telegram, Viber) під конкретні заходи чи проєкти;
- внутрішня платформа/веб-сайт.

Для комунікацій з такими групами стейкхолдерів як партнери та постачальники компанії застосовують переважно канал зборів та переговорних сесій.

До інструментів комунікацій для внутрішніх стейкхолдерів можна віднести:

- Дайджест новин – щотижнева або щомісячна розсилка актуальної інформації та новин в електронному вигляді;
- Журнал (щоквартальний) – в електронному вигляді, а також у друкованому для тих співробітників, які не мають вільного доступу до електронного формату на пошті;
- Звернення від керівництва, СЕО через внутрішні канали комунікації. Можливо, у вигляді відео.

З 3 з 4 респонденток з компаній зазначили, що проведення опитування серед працівників – це ефективний інструмент для вимірювання якості комунікацій, а також для того, щоб з'ясувати, яка кількість працівників знає про зовнішні ініціативи компанії, які канали комунікацій про КСВ є для них основним джерелом інформування тощо. Надалі ці дані допоможуть краще побудувати взаємодію з внутрішніми групами стейкхолдерів.

Також в опитувальниках можна вимірювати рівень залученості працівників, дізнаючись про фактори, які впливають на те, чому вони залишаються у компанії. КСВ може бути одним з таких факторів.

З постачальниками та партнерами компанії також комунікують про КСВ. Для них це будуть канали у вигляді **особистих зустрічей** та залучення до реалізації проєктів з КСВ. Одна з респонденток зазначила, що з постачальниками юридично фіксуються домовленості щодо дотримання принципів КСВ, які є важливими для компанії. Зокрема, це здійснюється через підписання договору з прийняттям відповідності соціальним та екологічним вимогам.

«...Нам важливо було, щоб наші постачальники поділяли концепцію КСВ, тобто це відповідність мінімальним стандартам, що стосується прав людини у виготовленні продукції, офіційних і регулярних виплат заробітної плати, адекватних умов для праці... дотримання екологічних стандартів...».

(Респондентка 1)

Респонденти чітко не наважились виділити найбільш ефективні канали чи інструменти комунікацій з КСВ, оскільки вони залежать від тематики та специфіки проєктів. Однак, значний акцент зробили на каналах, які передбачають залученість як внутрішніх, так і зовнішніх груп громадськості, а також каналах та інструментах, що дають більше охоплення.

«Звісно, працює добре те, що працює добре в принципі. Якщо дивитись з точки зору охоплення, то це можуть бути інтеграції у інфлюенсерів. Зазвичай ми намагаємося залучити в КСВ проєкти інфлюенсерів на безкоштовних умовах. Для цього особливо важливо обирати та звертатися до таких ОЛів (opinion leaders), яким близька місія компанії...».

(Респондентка 6)

Таким чином, канали та інструменти, які комерційні компанії в Україні застосовують для комунікацій з КСВ не відрізняються від тих, які вони використовують для корпоративних комунікацій. Зокрема, найбільш поширеними каналами комунікації з КСВ є сайт, соціальні мережі та упаковка товарів компанії, на яких є примітка щодо їхньої екологічності. Для внутрішніх груп стейкхолдерів найбільш поширеними інструментами комунікацій з КСВ є дайджест новин, корпоративне видання (журнал) та особисті зустрічі з керівництвом. Нефінансові звіти компаній – це той інструмент, який демонструє результати діяльності та певного роду «звітності» перед суспільством. Комунікації з КСВ у соціальних мережах, в основному, містять інформацію про проєкти, які спрямовані на зовнішні групи громадськості, але також можуть містити просвітницькі корисні матеріали щодо суспільно-важливих тем, інформацію про участь та перемоги компаній у рейтингах та конкурсах з КСВ. Водночас, комерційні компанії мають прояви КСВ, які спрямовані суто на внутрішні групи стейкхолдерів, тобто співробітників. Про них компанії комунікують менш активно, застосовуючи такі канали та інструменти як сайт, колонки та інтерв'ю від CEO.

3.4. Рекомендації українським компаніям щодо комунікацій з КСВ

Корпоративна соціальна відповідальність компаній має бути закладеною у стратегію та у місію самої компанії. Лише тоді вона буде результативною та дійсно вирішуватиме соціально важливі питання різних груп громадськості. Комунікації про КСВ за таких умов є дуже важливими, оскільки вони підіймають питання, що стосуються певних груп стейкхолдерів. Компанії мають комунікувати про проблеми, які вони вирішують.

Досвід експертів та їх поради – це не «інструкція» та не «рецепт успіху», але це речі, на які варто звернути увагу, обираючи шлях. Певні орієнтири, які допоможуть у формуванні команди та побудові стратегії.

За результатами проведених інтерв'ю, вдалось виділити такі рекомендації українським комерційним компаніям, а саме комунікаційникам, для побудови комунікацій про корпоративну соціальну відповідальність:

- Комунікаційник має бути небайдужим до теми та добре заглибитись у проблематику

Комунікувати має людина, яка добре розуміється у темі, відчуває її важливість не лише для себе особисто, а для різних груп стейкхолдерів. Тоді буде мотивація до роботи над КСВ, а також налаштованість на КСВ комунікації. Для фахівця з комунікації з PR-агенції необхідне глибоке та швидке занурення у тему, на відміну від представника компанії. А також здатність «увімкнути» соціологічну уяву, тобто побачити своє власне життя у зв'язку з історичним, соціальним контекстом, зрозуміти людей, для яких здійснюються комунікації. В цьому допомагають результати соціологічних досліджень, згадування власного досвіду чи досвіду знайомих, щоб не лише раціонально зрозуміти, а й відчути.

«...Дуже важливо зануритись глибоко у проблему на особистісному рівні, тоді ти зможеш про неї по-іншому написати... підібрати правильні слова, заітчити проблему» (Респондентка 5).

- Важливо пам'ятати про контроль емоційного забарвлення комунікацій

Звісно, повідомлення мають викликати емоцію, інакше вони не привернуть увагу, не зацікавлять і відповідно не зможуть переконати людину здійснити певну дію.

«...не потрібно опускатись на рівень базових емоцій в комунікаціях, таких як страх або сильна жалість. Тобто викликати ці емоції у групи людей, на які направлені комунікації. Тому що від такого хочеться дистанціюватись, не асоціювати себе з цим, якомога швидше забути, не чути та не бачити якісь такі негативні посили...»

(Респондентка 6)

Для цього можна звернутись до досліджень з психології. Також необхідно завжди враховувати, як ваші комунікації будуть сприйняті групами стейкхолдерів, як вплинуть на вашу репутацію та репутацію компанії.

«...благородні пориви все одно повинні узгоджуватися в рамках комунікації, тому що одне не в тому контексті вимовлене слово може завдати шкоди в репутацію. Це скоріше за все, не рамки, які тебе стримують, а звірка годинників».

(Респондентка 4)

- Комунікації про КСВ мають містити корисну інформацію

Рациональність має бути присутньою у комунікаціях про КСВ як елемент роз'яснення та аргумент переконання. Наприклад, у вигляді статистики для розуміння того, яких результатів компанія досягла за допомогою впровадження КСВ або які масштаби проблеми, що вирішує компанія. Адже у більшості випадків така група стейкхолдерів як споживачі та клієнти можуть не знати, чому впровадження певного напрямку КСВ є важливим, оскільки не відчують на собі її вплив. Саме тому у повідомленнях з КСВ варто додавати такі елементи як важливість проблеми, вплив компанії на неї, а також пояснювати мотиви компанії у вирішенні певного питання, тобто чому компанія реалізує саме цей напрямок КСВ.

- Адаптація новин для ЗМІ

Робота з медіа допоможе поширити інформацію на тих представників стейкхолдерів, яких не охопити власні канали комунікації компаній. Зокрема, споживачі та клієнти, які не слідкують за новинами компаній у соціальних мережах, бізнес-аудиторія, місцеві громади. Для цього необхідно адаптувати новини під медіа, робити проєкти та інформаційні приводи, які цікаво буде висвітлювати.

- Системність та регулярність комунікацій з КСВ

Необхідно завжди залишатись в інформаційному полі, адже якщо ти не комунікуєш, про тебе швидко забувають. А також за будь-якої вдалої нагоди говорити про КСВ, якщо звісно є що сказати.

«...Якщо є що сказати, треба говорити, будь-якими способами – усно, на конференціях чи письмово постами в соц. мережах... У кожної компанії це може бути один або декілька меседжів, які мають бути вставлені у кожний інфопривід».

(Респондентка 1)

- Визначення спікерів від компаній

Спікером може бути CEO, представник топ-менеджементу. Головне – щоб він/вона володіли усією актуальною інформацією щодо КСВ компанії. Це необхідно для того, щоб співробітники чули адресне звернення від керівника та розуміли свою причетність до КСВ компанії, партнери – довіряли компанії, а споживачі/клієнти – бачили, що керівник бізнесу опікується соціально важливими питаннями, і компанія дійсно є відповідальною перед суспільством за свої дії та рішення. Це допомагає сформувати позитивне враження про компанію (наприклад, за рахунок історій від CEO).

- Вимірювання ефективності комунікації з КСВ має базуватись на дослідженнях

За можливості, варто виділяти ресурси на проведення досліджень окремо для внутрішніх та зовнішніх груп стейкхолдерів для вимірювання ефективності комунікацій з КСВ та релевантності застосовуваних каналів/інструментів. Це

можуть бути як кількісні опитувальники, так і фокус-групи. У разі проведення компанією будь-яких інших дослідження, варто додавати декілька питань, що стосуються КСВ компанії.

Варто зазначити, що жоден з респондентів не вказав у порадах про канали чи інструменти комунікацій, що свідчить про те, що успішність комунікацій з корпоративної соціальної відповідальності, в основному, залежить не від каналів комунікації, а від їх наповнення контентом та адаптації під ключові групи стейкхолдерів. Канали чи інструменти можуть ефективно спрацювати в одному проєкті та отримати низьку залученості в іншому. Відповідно кожен проєкт має свій унікальний досвід.

ВИСНОВКИ

Сутність корпоративної соціальної відповідальності полягає у відповідальності компанії за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище, у вирішенні соціально важливих проблем, а також у підтримці добробуту ключових для себе груп стейкхолдерів (співробітників та клієнтів/споживачів).

Корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою репутації компанії та її бренду роботодавця. Про це свідчать результати міжнародних та українських досліджень: клієнти більшу увагу звертають на соціально відповідальні бренди та їх комунікації, співробітники хочуть працювати у компанії, яка підтримує їхнє ментальне здоров'я, а співпадіння цінностей компанії та цінностей індивіда є важливим показником утримання співробітників. Під час пандемії COVID-19 співробітники та клієнти зазначили, що покладають певні очікування на бренди стосовно допомоги уряду у боротьбі з кризою (90% розцінюють бренди як партнерів уряду; а 86% як захисну мережу, що заповнює прогалини у відповідях уряду на вірус; 65% респондентів заявили, що реакція бренду на кризу матиме величезний вплив на ймовірність покупки продукції цього бренду в майбутньому).

Комунікації з КСВ мають бути проактивними, а особливо для внутрішніх груп стейкхолдерів, оскільки працедавці викликають високий ступінь довіри серед працівників. Дослідження комунікацій з корпоративної соціальної відповідальності передбачають аналіз реакції стейкхолдерів на КСВ-ініціативи, зміст КСВ-повідомлень, особливо, у соціальних мережах. Зокрема, проєкти з КСВ сприймаються більш позитивно, ніж благодійні ініціативи, а хештеги та апеляція до емоцій роблять КСВ-повідомлення більш привабливими. Дослідники наголошують на необхідності комунікувати про КСВ регулярно, послідовно, інформативно та прозоро.

Результати проведених глибинних інтерв'ю свідчать, що комунікації з корпоративної соціальної відповідальності, які здійснюють комерційні компанії

в Україні, відносяться до напрямку корпоративних комунікацій. У більшості випадках комунікації з КСВ спрямовані на підтримку бренду роботодавця, поширення знань щодо певних соціально важливих проблем, а також того, як бізнес може залучатись до їх вирішення, та головне – залучення внутрішніх та зовнішніх груп стейкхолдерів (зокрема, споживачів, громад та співробітників) до участі у соціально важливих проєктах компаній.

Комерційні компанії в Україні вимірюють ефективність своїх зовнішніх КСВ-комунікацій, в основному, через показники охоплення, кількості публікацій у ЗМІ, а також фіксацію кількості залучених людей до проєктів. Рідше застосовуються дослідження, оскільки вони вимагають значних фінансових затрат. Хоча для вимірювання ефективності внутрішніх комунікацій компанії частіше застосовують кількісні опитування співробітників (зокрема, барометр залученості, рівень задоволеності), контроль кількості прочитань розсилки email та фіксування участі про у проєктах компанії.

Пандемія COVID-19 стала поштовхом до того, щоб комерційні компанії комунікували активно про те, як бізнес може сприяти боротьбі проти поширення коронавірусу, а також наскільки відповідально вони ставляться до підтримки відносин зі своїми клієнтами, споживачами та співробітниками, які напрямки КСВ впроваджують стосовно цих груп. При цьому ЗМІ в Україні також стали активніше підтримувати та поширювати комунікації компаній з КСВ. Зокрема, за результатами дослідження Be-it Watch, 21% представників медіа у 2020 році почали більше писати про соціальні ініціативи бізнесів, що допомагали суспільству під час карантину пандемії COVID-19.

Опитані у цьому дослідженні експерти зазначили, що комунікації з КСВ має планувати людина, яка глибоко занурена у тему та небайдужа до неї. Також фахівці радять контролювати контент комунікації, а саме їх емоційну забарвленість та корисність інформації. Для отримання підтримки з боку медіа і бізнес асоціацій компаніям варто виділити ключових спікерів, які можуть публічно комунікувати про КСВ. Для привернення уваги ЗМІ та отримання

безкоштовних висвітлень компаніям необхідно адаптувати свої новини від конкретні джерела та формувати цікаві інформаційні приводи. А також варто вимірювати ефективність КСВ та КСВ комунікацій за допомогою проведення досліджень.

Розглянуті в аналізі комерційні компанії в Україні використовують такі канали для комунікацій з КСВ як сайт, соціальні мережі, упакування продукції, ЗМІ, форуми та бізнес події. Серед інструментів комунікацій компанії застосовують пресрелізи, колонки та інтерв'ю CEO, конкурси та рейтинги з КСВ, нефінансові звіти. До внутрішніх каналів комунікацій з КСВ додатково варто віднести внутрішні платформи, електронну пошту та збори команди, а до інструментів – дайджест новин, корпоративні видання (електронний чи друкований журнал), а також звернення від керівництва.

Для комерційних компаній конкурси та рейтинги з КСВ, звіти з КСВ – це інструмент демонстрації своєї роботи у досягненні соціальної місії. PR-агенції, які залучають до розробки та реалізації комунікаційної складової проєктів з КСВ, надалі подають свої комунікаційні кейси на профільні конкурси у номінації CSR (corporate social responsibility).

В результаті проведенних глибинних інтерв'ю з експертами та контент-аналізу вдалось виділити такі особливості комунікацій з корпоративної соціальної відповідальності, що здійснюють комерційні компанії в Україні:

- КСВ повідомлення на сторінках компаній у соціальних мережах становлять 2–41% від загальної кількості постів. В Instagram компанії додатково застосовують сторіс для підвищення рівня залученості аудиторії (зокрема, тести, голосування, інфографіки). У Facebook контент додатково містить лінки на сторонні ресурси (наприклад, публікації у ЗМІ). Це зумовлено технічними можливостями застосування цих соціальних мереж.
- Комерційні компанії у своїх зовнішніх проєктах з КСВ активно залучають партнерів. Зокрема, громадські організації задля використання їхньої експертності з приводу певної соціально

важливої проблеми, а також бізнесових партнерів для масштабування проєктів шляхом поєднання ресурсів. Комунікації про ці проєкти отримують більше охоплення за рахунок збільшення власних каналів комунікації, а також цікавого інфоприводу щодо партнерства.

- Нефінансові звіти міжнародних компаній, КСВ комунікації яких були враховані у дослідженні, у більшості випадках, не містили дані КСВ діяльності суто в Україні. Такі дані містить лише Ашан. У інших прикладах політика компанії передбачає наявність одного глобального звіту по всіх країнах.
- Деякі компанії залучають аутсорсинг для комунікацій про свої проєкти з КСВ. Зокрема, PR-агенції у випадках потреби креативу, а також за потреби масштабувати КСВ-проєкт із застосування експертності PR-фахівців та більш широкого спектру інструментів комунікацій (залучення лідерів думок, спецпроєкти, пресподії для журналістів). Відповідно PR-агенції в Україні частіше залучені до реалізації зовнішніх комунікацій з КСВ, оскільки комерційні компанії в Україні переважно власними силами покривають внутрішні комунікації з КСВ. Або взагалі всі комунікації з КСВ планують та здійснюють самостійно.
- У зовнішніх каналах комунікацій комерційні компанії в Україні більш активно комунікують про КСВ проєкти, які спрямовані на зовнішні групи громадськості. Водночас, про прояви КСВ, які спрямовані суто на внутрішні групи стейкхолдерів (співробітників) компанії комунікують менш активно, застосовуючи такі канали та інструменти як сайт, колонки та інтерв'ю від CEO. Відповідно про внутрішню КСВ компанії більш активно комунікують через внутрішні канали комунікації, про що зазначили респонденти.
- Комунікації ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності підтримуються CEO, що проявляється у публічних виступах, трансляванні цінностей та місії компанії серед бізнес

партнерів, а також в особистій залученості керівників до КСВ-проектів компанії.

Таким чином, на формування репутації компанії та бренду роботодавця впливають саме комунікації з КСВ, а не їх присутність сама по собі. Комунікації з КСВ є важливою складовою того, наскільки ключові групи стейкхолдерів обізнані у КСВ-проектах та напрямках компанії, наскільки активно до них долучаються і відповідно наскільки успішним буде впровадження корпоративної соціальної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 4 нових тренди в корпоративному волонтерстві. – Режим доступу: <https://www.scm.com.ua/kso-news/4-novyh-trenda-v-korporativnom-volonterstve>
2. A leader's guide: Communicating with teams, stakeholders, and communities during COVID-19 / Ana Mendy, Mary Lass Stewart, Kate VanAkin. – April 2020. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-leaders-guide-communicating-with-teams-stakeholders-and-communities-during-covid-19>
3. Alsharairi A. Strategic Communication of Corporate Social Responsibility Activities in Strengthening Customer Based-Organizational Reputation: Evidence from Jordanian Banks / Ahmad Alsharairi, and Jamilah Jamal // American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR). – 2021. – Vol.5, №4. – P. 266–287.
4. Asmara G. The effects of corporate social responsibility on consumer purchase decisions mediated by brand image and company reputation on lifebuoy products / Bella Gita Asmara. – 2021. Режим доступу: https://www.academia.edu/45030487/THE_EFFECT_OF_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_ON_CONSUMER_PURCHASE_DECISIONS_MEDIATED_BY_BRAND_IMAGE_AND_COMPANY_REPUTATION_ON_LIFEBUOY_PRODUCTS
5. Brammer S. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment / Brammer S., Millington A. and Rayton B. // The International Journal of Human Resource Management. – 2007. – Vol. 18 № 10. – P. 1701–1719.
6. Caulkins Doug. President Howard Bowen & Corporate Social Responsibility. Book anniversary brings renewed attention / Doug Caulkins, Brianne Evans, Chen Liang, and Josephine Chaet. – Режим доступу:

<https://www.grinnell.edu/news/president-howard-bowen-corporate-social-responsibility>

7. Cone Communications CSR Study 2017. – Режим доступу: <https://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study>
8. Covid-19. Життєстійкі – перше в Україні дослідження життєстійкості організацій під час пандемії. Команда One Philosophy. – 96 с. – Режим доступу: <https://resilience.one-philosophy.com>
9. Directive 2014/95/EU of the European parliament and of the council of 22 October 2014. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>
10. Edelman Trust Barometer Report 2021. – Режим доступу: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>
11. Edelman Trust Barometer Special Report 2020: Brand Trust and the Coronavirus Pandemic. – Режим доступу: <https://www.edelman.com/research/covid-19-brand-trust-report>
12. Edelman Trust Barometer Spring Update 2021: A World in Trauma. – Режим доступу: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-05/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Spring%20Update_0.pdf
13. Edelman Trust Barometer. 2019. The New Employer-Employee Contract. – Режим доступу: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Executive_Summary.pdf
14. Faten Alqaseer. The New Era of Corporate Activism. – 2019. – Режим доступу: <https://www.teneo.com/the-new-era-of-corporate-activism/>
15. Global Communication Report 2020 New Activism // USC Annenberg Center for Public Relations. – Режим доступу: <https://assets.uscannenberg.org/docs/2020-global-communication-report.pdf>
16. Global companies volunteering globally. The Final Report of the Global Corporate Volunteering Research Project. – 2013. – Режим доступу: https://www.iave.org/iavewp/wp-content/uploads/2015/04/2013.TEAM-Global-companies-volunteering-globally_ReportGCVC-English.pdf

17. Global Trends in Reputation 2020 // Reputation Institute. – 2020. – Режим доступу: https://assets.ctfassets.net/az511532ei6u/5cRoMMpsdb8LJK3fPZ9aC3/3d7d470745ccc8e171cf5d5da2667c8e/2020_Global_Trends_Report_RepTrak.pdf
18. ISO 26000:2010(en) Guidance on Social Responsibility // International Organization for Standardization. – Режим доступу: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
19. Kim S. Dimensions of effective CSR communication based on public expectations / Kim, S., & Ferguson, M. A. T. // Journal of Marketing Communications. 2016 – 24(6). – P. 549–567.
20. Kim S. Effects of CSR initiatives on company perceptions among Millennial and Gen Z consumers / Kim S. & Austin L. // Corporate Communications: An International Journal. – Emerald Publishing Limited. – 2020. – Vol. 25 No. 2. – P. 299–317.
21. Lu Liu. Inverted U-shaped model: How frequent repetition affects perceived risk / Lu Liu, Xi Lu, and Xiaofei Xie // Judgment and Decision Making. – 2015. – Vol. 10. – № 3. – P. 219–224.
22. Maignan I. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework / Maignan, I., and O. C. Ferrell. // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2004. – №32. – P. 3–19.
23. McDonald's запустил сортировку мусора в ресторанах. – Режим доступу: <https://thepage.ua/news/makdonaldz-v-ukraine-zapuskaet-sortirovku-vtorsyrya>
24. McDonald's планує запустити сортування відходів у всіх ресторанах мережі в Україні до кінця 2021 року. – Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/723966.html>
25. Myoung-Jin Chae. The effects of message tone and formats of CSR messages on engagement in social media / Myoung-Jin Chae // Journal of Asian Finance, Economics and Business. – Vol.7. – №10. – 2020. – P. 501–511.

26. Partnership for Sustainability Award. – Режим доступу: <https://globalcompact.org.ua/news/vidkrito-prijom-zajavok-na-partnership-for-sustainability-award-2021/>
27. Pérez A. Maximising business returns to corporate social responsibility communication: An empirical test / Andrea Pérez, María del Mar García de los Salmones, Matthew Tingchi Liu // Business Ethics: A Eur Rev. – 2018. – P. 1–15.
28. Porter M. E. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth / Michael E. Porter and Mark R. Kramer // Harvard Business Review. – Режим доступу: <https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2015/12/Harvard-Business-Review-Creating-Shared-Value.pdf>
29. School Recycling World стали фіналістами Partnership for Sustainability Award 2020! – Режим доступу: <https://schoolrecyclingworld.org/2020/11/30/partnership-for-sustainability-award/>
30. The dawn of CEO activism: study by Weber Shandwick and KRC research. – Режим доступу: <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/the-dawn-of-ceo-activism.pdf>
31. The Deloitte Global Millennial Survey 2020. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
32. The Deloitte Millennial Survey 2018. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/deloitte-millennial-survey-2018.html>
33. The social CEO: executives tell all. Weber Shandwick. – 2012. – Режим доступу: <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/Social-CEO-Study.pdf>
34. UNFPA Україна. Програми партнерства. – Режим доступу: <https://ukraine.unfpa.org/uk/%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0>

35. Vogler D. CSR Communication, Corporate Reputation, and the Role of the News Media as an Agenda-Setter in the Digital Age / Vogler D., & Eisenegger M. // Business & Society. – 2020. – P. 1–30.
36. Wang R. Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders' perceptions? / Wang R. and Huang Y. // Corporate Communications: An International Journal. – 2018. – Vol. 23. – №3. – P. 326-341.
37. When and How Employers Should Respond to Employee Activism // Cone Communications. – Режим доступу: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/when-and-how-employers-should-respond-to-employee-activism.aspx>
38. Winning in the New Reputation Economy 2019 Global RepTrak // Reputation Institute. – Режим доступу: https://ri.reptrak.com/hubfs/_PDF/Global%202019_FINAL_March4.pdf
39. Zinchenko A. The Impact Of The Corporate Social Responsibility On The Reputation Of Companies / A. Zinchenko, V. Naumov // Strategies for Entrepreneurship for Sustainable Development of Small and Medium-Sized Innovative Entrepreneurship. – Riga: Baltic International Academy, 2019. – P. 79 – 86.
40. Ашан Україна вже 12 років реалізує політику рівності та різноманіття. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/cases/business-without-barriers/asan-ukraine-vze-12-rokiv-realizue-politiku-rivnosti-ta-riznomanitta>
41. Бути поруч. Спецпроект за підтримки Макдональдз. – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/projects/buty-poruch/>
42. Втретє в Україні вручено відзнаки «ЕКОтрансформація». – Режим доступу: <https://rubryka.com/2020/11/25/vidznaky-ekotransformatsiya-2020/>
43. Генеруємо енергію для сталого розвитку: Енергоатом презентує Нефінансовий звіт. – 2018. – Режим доступу: http://www.energoatom.com.ua/ua/actvts-16/sustainable_development-

[98/non_financial_reporting-](#)

[99/p/generuemo_energiu_dla_stalogo_rozvitku_energoatom_prezentue_nefinan_sovij_zvit_2018-45325](#)

44. Глобальний звіт Nestle зі Створення спільних цінностей. – 2014. – Режим доступу: <https://www.nestle.ua/csv/what-is-csv/about-report>
45. Глобальні цілі сталого розвитку. UNDP Україна. – Режим доступу: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>
46. Друге дослідження бренду роботодавця Randstad Employer Brand Research, Україна – 2020. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/druge-doslidzhennya-brendu-robotodavtsya-randstad-employer-brand-research-ukrayina-2020/>
47. Елизавета Коробченко: корпорация – это всегда марафон, важно каждый день начинать готовым двигаться дальше. – Режим доступу: https://www.dsnews.ua/vlast_deneg/elizaveta-korobchenko-korporaciya-eto-vsegda-marafon-vazhno-kazhdyy-den-nachinat-gotovym-dvigatsya-dalshe-03062021-427101
48. Закон України про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
49. Звіт з корпоративної соціальної відповідальності компанії Ашан Україна. – 2019. – Режим доступу: https://brand.auchan.ua/uk/editorial/our_commitment/social_responsibility_report
50. Звіт про управління Макдональдз Україна 2020. – Режим доступу: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/ua/mediaassets/documents/4.1.pdf>
51. Зінченко А. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018 / Зінченко А., Саприкіна М. – К.: Видавництво «Юстон», 2017. – 52 с.
52. Как повысить эффективность КСО-программ: роль HR: руководство для социально ответственных компаний. – К.: Изд-во «Фарбований лис». – 2011. – 39 с.

53. Конкурс з кейсів КСВ. CSR Ukraine. – Режим доступу: <https://csr-ukraine.org/projects/konkurs-keysiv-z-ksv/>
54. Корпоративна соціальна відповідальність. Онлайн-курс. Impactorium. – Режим доступу: <https://impactorium.org/uk/courses/korporativna-socialna-vidpovidaln/>
55. Котлер Ф., Ненсі Лі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. – К.: Стандарт, 2005. – 302 с.
56. Національний конкурс «Благодійна Україна». – Режим доступу: <https://blagoukraine.org/ukr/about.html>
57. Не мовчи: Avon розпочала благодійну ініціативу, щоб допомогти жінкам, які постраждали від домашнього насилля. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/ne-movchy-avon-rozpochala-blagodijnu-initsiatyvu-shhob-dopomogty-zhinkam-yaki-postrazhdaly-vid-domashnogo-nasylllya/>
58. Нефьодова К.А. Корпоративне волонтерство як складова соціальної відповідальності бізнесу. – 2016. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/43282846.pdf>
59. Новікова О. Ф. Управління розвитком підприємств в контексті соціальної відповідальності / Новікова О. Ф. // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – № 2(44). – 153–157.
60. Оголошено переможців кампанії «Партнерство заради сталого розвитку – 2020». – Режим доступу: <https://globalcompact.org.ua/news/partnerstvo-zaradi-stalogo-rozvitku-2020-postreliz/>
61. Офіційний сайт компанії Be-it agency. – Режим доступу: <http://www.be-it.agency/>
62. Офіційний сайт компанії McDonalds Україна. – Режим доступу: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>
63. Офіційний сайт компанії Nestle Україна. – Режим доступу: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine>

64. Офіційний сайт компанії Ашан Україна. – Режим доступу: https://brand.auchan.ua/uk/editorial/our_commitment/auchan-ukraine
65. Офіційний сайт компанії Ейвон Косметікс Юкрейн. – Режим доступу: <https://my.avon.ua/>
66. Панельна дискусія ЕВА Global Outlook 2021: The Year of Big Questions з провідними політичними та бізнес-лідерами. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/en/photogallery/zagalna-zustrich-asotsiatsiyi-globalnyj-oglyad-ekonomiky-ukrayiny-4/>
67. Перший каталог КСВ-ініціатив // Pro Bono Club Ukraine. – 2018. – 153 с.
68. Сміття – це ресурс. Українські школи запроваджують систему сортування ТБО. – Режим доступу: <https://letsdoitukraine.org/2020/09/online-marathon/>
69. Топ-25 лучших программ КСО. Рейтинг журнала «Власть денег». – Режим доступу: https://www.dsnews.ua/vlast_deneg/top-25-luchshih-programm-kso-27072020-393543
70. ТОП-25 лучших экопрограмм компаний. Рейтинг журнала «Власть денег». – Режим доступу: <https://www.dsnews.ua/reitingi/top-25-luchshih-ekoprogramm-kompaniy-22022021-416268>
71. Точно в цілі: які українські бізнеси намагаються врятувати планету. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://platfor.ma/specials/tochno-v-tsili-yak-biznesy-mozhut-vryatuvaty-planetu/>
72. Український індекс корпоративної рівності. Точка опори ЮА. – Режим доступу: <https://www.t-o.org.ua/cei>
73. Чистим пляжам бути! Всеукраїнський молодіжний рух розпочинає проєкт національного масштабу. – Режим доступу: <https://gurt.org.ua/news/events/67732/>
74. Чому любов до себе може врятувати від раку грудей та до чого тут роботодавці? Єлизавета Коробченко. – Режим доступу: <https://mmr.ua/show/chomu-lyubov-do-sebe-mozhe-vryatuvati-vid-raku-grudej-ta-do-chogo-tut-robotodavczi>

75. Юлия Бадритдинова, McDonald's Ukraine: Открывать новую точку теперь означает — открывать омниканальный ресторан. — Режим доступа: <https://rau.ua/ru/news/badrytdynova-mcdonald-s-2021/>
76. Як COVID-19 вплинув на роботу медіа: new normal інсайти медіа та PR від Be—it Agency. — Режим доступа: <https://mmr.ua/show/interes-do-soczialnih-inicziativ-kombinovani-podiyi-ta-vnutrishni-transformacziyi-new-normal-insajti-media-ta-pr-vid-be-it-agency>

Додаток А. Таблиця з даними респондентів

Номер респондента	1	2	3	4	5	6	7
Дата проведення інтерв'ю	02.04.2021	13.04.2021	23.04.21	15.05.2021	10.05.2021	11.05.2021	15.05.2021
Прізвище та ім'я	Ольга Бойко	Зоя Теліга	Наталія Фесюн	Таїсія Клочко	Дар'я Сторож	Оксана Бородіна	Крістіна Ніколаєва
Компанія/ PR-агенція	ех. Ашан Україна (наразі, Європейська Бізнес Асоціація)	Дочірнє підприємство «Ейвон Косметікс Юкрейн»	міжнародна компанія, один з найбільших в Україні виробників продуктів харчування та напоїв	Нестле Україна	Be-it Agency, Senior Project Coordinator	Be-it Agency, Senior Account Executive	Be-it Agency, Head of business, Директорка Be-it Agency
Стаж роботи у компанії	7 років	5 років	5 років	2,5 роки	9 місяців	3 роки	5 років
Досвід у КСВ та комунікаціях	4 роки	1 рік	12 років	2,5 роки	7 років	3 роки	10 років
Чи надаєте ви згоду на зазначення вашого імені як респондента?	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Чи надаєте ви згоду на використання назви вашої компанії у результатах дослідження?	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Так

Додаток Б. Інструментарій

Гайд для проведення інтерв'ю з працівником відділу КСВ у компанії

Доброго дня/вечора!

Дякую, що погодились взяти участь у цьому інтерв'ю. Темою обговорення будуть комунікації про корпоративну соціальну відповідальність вашої компанії. Надалі можу застосовувати аббревіатуру КСВ. Інтерв'ю буде проходити у вигляді бесіди та триватиме близько 30 хвилин. Для того, щоб не загубити дані, вестиметься аудіо запис. Тому прошу дати усну згоду на це.

За нашою попередньою домовленістю ви зазначили, що не проти використання назви вашої компанії та згадування вашого імені у результатах мого дослідження. (В іншому випадку я гарантую вам конфіденційність нашої розмови. Усі вказані дані будуть використані лише в узагальненому вигляді).

У вас є можливість припинити інтерв'ю у разі необхідності або бажання.

Хочу зауважити, що не існує правильних чи неправильних відповідей, мене цікавить саме Ваша думка та досвід. Прошу відповідати максимально відверто, тому що Ваша думка є дуже важливою.

Тож якщо ви готові, ви можемо розпочати.

БЛОК 1. КСВ відділ: відділи, функціональні обов'язки, управління комунікаціями про КСВ.

- 1) Хто є відповідальним за реалізацію КСВ у вашій компанії, а хто за комунікації про КСВ?
- 2) Як керівництво вашої компанії або топ-менеджмент залучені до КСВ комунікацій?
- 3) Чи залучаєте ви аутсорсинг до КСВ комунікацій?
 - а. Якщо ні, то чому?
 - б. Якщо так, то кого саме та у якому форматі ви співпрацюєте? Якого роду послуги ви замовляєте?

БЛОК 2. Комунікації про КСВ (внутрішні та зовнішні)

- 4) Опишіть, як загалом ваша компанія комунікує про КСВ? Чи є у вас стратегія КСВ комунікацій?
- 5) Наскільки регулярними є КСВ комунікації? Від чого це залежить?
- 6) На чому ви робите найбільший акцент?
- 7) Чи відбулись зміни у КСВ комунікаціях вашої компанії у період пандемії коронавірусу?
 - a. Які саме це зміни?
 - b. Чим були зумовлені ці зміни?

БЛОК 3. Стейкхолдери та канали комунікації

- 8) На які групи стейкхолдерів спрямовані КСВ комунікації вашої компанії?
 - a. З якою з цих груп стейкхолдерів ви найбільше комунікуєте?
- 9) Чи існують внутрішні комунікації про КСВ у вашій компанії?
 - a. Як саме відбуваються / проявляються внутрішні комунікації? З ким та у якому вигляді?
 - b. Чи комунікуєте ви про КСВ зі співробітниками інших відділів вашої компанії? Яку зворотну реакцію ви отримуєте?
- 10) Які канали комунікації з ними ви застосовуєте?
 - a. Чи відрізняються канали комунікації або формати комунікації зі стейкхолдерами?
 - b. Який канал комунікації ви вважаєте найбільш релевантним / ефективним для комунікації про КСВ?

БЛОК 4. Вимірювання та оцінка ефективності КСВ комунікацій

- 11) Скажіть, будь ласка, як ви вимірюєте ефективність КСВ комунікацій вашої компанії?
 - a. Чи існують у вас чіткі показники KPI (Key Performance Indicators). Які показники / критерії ви застосовуєте?
- 12) На вашу думку, наскільки успішними є комунікації КСВ вашої компанії?

БЛОК 5. Конкурси та рейтинги КСВ

- 13) Скажіть, будь ласка, ваша компанія брала участь у конкурсах чи рейтингах КСВ? Якщо так, то як можна потрапити у ці рейтинги та конкурси?

БЛОК 6. Нефінансові звіти

- 14) Ваша компанія робить нефінансові звіти, або звіти зі сталого розвитку? (це документ, що демонструє результати економічної, соціальної та екологічної діяльності компанії).
- а. Якщо ні, то чому?
 - б. Якщо так, то у якому форматі? На кого спрямовані? Чи є у загальному доступі?

БЛОК 7. КСВ комунікації конкурентів

- 15) Скажіть, будь ласка, ви відслідковуєте КСВ комунікації ваших конкурентів?
- а. Якщо так, то з якою метою? Як ви оцінюєте їх КСВ комунікації?

БЛОК 8. Поради

- 16) І на останок, скажіть будь ласка, декілька порад чи принципів, яких на вашу думку, варто дотримуватись у КСВ комунікаціях?

Гайд інтерв'ю для фахівців зі зв'язків з громадськістю

Доброго дня/вечора!

Дякую, що погодились взяти участь у цьому інтерв'ю. Темою обговорення будуть комунікації про корпоративну соціальну відповідальність. Надалі можу застосовувати аббревіатуру КСВ. Інтерв'ю буде проходити у вигляді бесіди та триватиме близько 30 хвилин. Для того, щоб не загубити дані, вестиметься аудіо запис. Тому прошу дати усну згоду на це.

За нашою попередньою домовленістю ви зазначили, що не проти використання вашого імені у результатах мого дослідження, а саме у списку даних респондентів. Згадування назв компаній ваших клієнтів залишається на ваш розсуд. (В іншому випадку я гарантую вам конфіденційність нашої розмови. Усі вказані дані будуть використані лише в узагальненому вигляді).

У вас є можливість припинити інтерв'ю у разі необхідності.

Хочу зауважити, що не існує правильних чи неправильних відповідей, мене цікавить саме Ваша думка та досвід. Прошу відповідати максимально відверто, тому що Ваша думка є дуже важливою.

Тож якщо ви готові, ви можемо розпочати.

БЛОК 1. Роль PR-агенції у КСВ комунікаціях комерційної компанії

1. Розкажіть, будь ласка, який чином ваша PR-агенція або ви особисто залучаєтесь до комунікацій про корпоративну соціальну відповідальність компаній?
2. Зазвичай, які послуги, пов'язані з комунікаціями про КСВ, замовляють компанії у PR-агенцій? Як часто у вас замовляють подібні послуги?
3. З яких фахівців складається команда, яка займається плануванням та реалізацією проектів з КСВ комунікацій?

БЛОК 2. Канали та інструменти комунікацій

4. На які групи стейкхолдерів, зазвичай, спрямовані КСВ комунікації, які ви розробляєте у рамках клієнтських проектів? Це виключно зовнішні

комунікації, чи для внутрішніх груп стейкхолдерів ви також готуєте проекти?

5. Чи відрізняються канали комунікації або формати комунікації для різних груп стейкхолдерів?
6. Які канали ви застосовуєте для КСВ комунікацій (окремо для внутрішніх та зовнішніх групи стейкхолдерів, якщо є таке розрізнення)?
7. Які інструменти застосовуєте для КСВ комунікацій?
8. Які канали чи інструменти комунікації ви вважаєте найбільш релевантними / ефективними для комунікації про КСВ?
9. Враховуючи ваш досвід комунікацій зі ЗМІ, наскільки ЗМІ зацікавлені у новинах про КСВ організацій?

БЛОК 3. Комунікації про КСВ в умовах пандемії

10. Чи відбулись зміни у комунікаціях про КСВ у період пандемії коронавірусу? Які саме це зміни?

БЛОК 4. Вимірювання ефективності КСВ комунікацій

11. Яким чином ви вимірюєте ефективність КСВ комунікацій?

БЛОК 5. Поради

12. І на останок, скажіть будь ласка, декілька порад чи принципів, яких на вашу думку, варто дотримуватись у КСВ комунікаціях?

Додаток В. Транскрипти інтерв'ю

Транскрипт 1

Інтерв'юєр: Ви працювали в компанії Ашан Україна. Хто у вас був відповідальний за реалізацію КСВ, а хто за комунікації про КСВ?

Респондент: У нас був взагалі відділ КСВ об'єднаний з відділом комунікацій. Власне це був один відділ – комунікації та КСВ, який складався з керівника відділу комунікацій, провідного фахівця з КСВ, а також двох спеціалістів з внутрішніх комунікацій. Власне спочатку посаду людини, яка займається суто КСВ не було. Вона з'явилась через два роки після того, як ми почали цим займатись системно. Так в принципі в нас була одна людина, яка займалась комунікаціями про КСВ і власне реалізацією проектів КСВ. Скажу одразу, що це не найкращий варіант. Він може спрацювати лише на початку, але згодом фізично не вистачить часу для того, щоб якісно виконувати всі необхідні завдання в рамках цих двох напрямків. Тому на перспективу потрібно, щоб це були дві людини, але ідея того, щоб це був один відділ – непогана, з того досвіду, що я бачила.

І: Тобто будь-які зовнішні комунікації також відносились до цього відділу, якщо вони не стосувались КСВ?

Р: Так, і це були комунікації так би мовити стратегічні. Якщо ми говоримо про маркетингові комунікації, то якщо було питання, пов'язане з КСВ або потенційно з будь-якою темою, яка може стосуватись КСВ, то все одно ці комунікації мали узгоджуватись з нашим відділом. Тому що фактично в компанії було два напрямки – це комунікації з клієнтами, тобто це маркетинг, просування продукції або послуг, і комунікації зі співробітниками, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Власне цим займався наш відділ.

І: А соціальні мережі у вас були розподілені?

Р: Так, соціальні мережі у нас також були розподілені. Дві сторінки у нас є. Сторінка, яка має торгову мету, тобто це просування продукції та товарів, а є

сторінка, яка займається розвитком бренду роботодавця. Саме на ній переважно комунікуються проекти КСВ. Але останніми роками було прийняте рішення, що комунікації з КСВ мають впроваджуватися також і в загальній комунікації, в тому числі і з продукцією. Тому час від часу почали з'являтися окремі сюжети, пости, присвячені продукції, яка може мати якесь соціальне значення. З часом КСВ почало проникати в різні, але первинно було все ж таки спрямовано на бренд роботодавця.

I: Як керівництво вашої компанії або топ-менеджмент залучались до КСВ комунікацій?

Р: На початку не залучалися взагалі. Окреслю, що таке початок. Це був 2016 рік, коли було створено відділ комунікацій та КСВ і КСВ почав відокремлюватися в свій окремий напрямок. З 2016 по 2018 взагалі не було жодної участі навіть HR-директора, але потім все ж таки почали комунікувати більше. Спочатку на рівні магазинів, тому що в магазинах є свої HR-директори та свої директори магазинів. Спочатку вони почали брати участь у цих комунікаціях, а потім прийшла черга і до генеральної дирекції компанії в Україні. Ми почали вплітати важливі меседжі з КСВ в їх різні промови або пресрелізи або виступи на різних заходах. Тому частково вони були залучені, але не можна сказати, що вони були носіями цих ідей. Тут ще потрібно було працювати над цим.

I: Чи виникали якісь проблеми донесення керівництву чому це є важливим?

Р: Ні, абсолютно навпаки. Тут ситуація була на боці КСВ. Всю підтримку ідей отримували саме від керівництва. Тому ніяких проблем з впровадженням проєктів не було. Просто потрібно було прийти, озвучити свою ідею. Якщо потрібно, озвучити бюджет. І потім вирішувалося питання щодо того, в якій формі ця ідея буде реалізована. Можливо поетапно, можливо одразу. Тобто тут жодних труднощів не виникало. Якби я це була навіть більше сказала як бонус для кожної країни. Якщо ми говоримо про групу АШАН на рівні всіх країн присутності, то розвиток проєктів КСВ він заохочувався більше. Тому тут,

мабуть, це з материнської компанії була більша підтримка, яка спускалася на керівництво в кожній країні присутності і, відповідно, на діяльність компанії в цій країні.

I: Чи залучали Ви аутсорсинг до КСВ-комунікацій?

Р: Якщо б така можливість була, то я була б дуже щаслива від цього. Тому що це б значно полегшило роботу, але, можливо тільки на рівні дизайну і оформлення якогось візуального матеріалу або оформлення вже існуючих меседжів. Тому що формування меседжів це все ж таки більша прерогатива людей, які працюють всередині компанії. Можливо, навіть краще б було, щоб у відділі був окремий дизайнер, який би працював з «обгорткою» того, що ви хочете сказати. щоб це була одна система, один візуал, одні якісь правила. Тому що, якщо працювати з людиною ззовні, то досить часто існує великий ризик втрати основних смислів, які хочеться передати в тому, чи іншому повідомленні. А тут, людина, яка працює зсередини, яка в цьому постійно «вариться» і бачить, як це відбувається, часто буває, що може підказати, навіть банально вибір кольорів, які треба використати для тої чи іншої комунікації, вибір світла, тональності. Це все досить, на перший погляд, неважливі речі, але можуть повністю змінити подачу того меседжу, який ми хочемо, щоб аудиторія отримала. Тому, можливо аутсорсинг підходить для підготовки звітів з КСВ, але для постійних комунікацій краще, щоб це був дизайнер, який би працював всередині компанії. Відділу, можливо, але хоча б всередині компанії.

I: Ви вже згадали, що у вас є і внутрішні, і зовнішні комунікації про КСВ. Як взагалі побудовані ваші комунікації КСВ, чи є стратегія цих комунікацій?

Р: Стратегії комунікацій як такої не було. Була тільки стратегія КСВ. І комунікації вже підлаштовувалися під конкретні заходи, які були прописані під конкретні пріоритети, які були вписані в стратегію. Тобто, якщо ми говоримо про якісь події, які організовувались в рамках КСВ, то тут ми завжди виходили з 3-х принципів: що ми спочатку робимо передкомунікацію, потім супроводжуємо комунікацію і саму подію, і робимо пост-релізи, підбиваємо

підсумки того, що відбулося і наскільки були ефективними його результати. Окрім цього, якщо ми говоримо про підтримку взагалі стратегії, то це були системні меседжі про реалізацію тих чи інших проектів, про конкретні успіхи або зміни у просуванні в реалізації проектів. До прикладу щодо працевлаштування людей з інвалідністю. Тут ми намагалися системно розповідати про те, що люди до сих пір працюють. Які труднощі, можливо, в них виникають під час їхньої роботи. Розповідали, якщо це були якісь події, наприклад, торгового характеру, маркетингового наприклад, проведення якихось акцій, то розповідали, наскільки ці люди з інвалідністю задіяні, беруть участь у створенні цих процесів. Потім, якщо ми відзначали якісь командні події, щоб показати про те, що співробітники залучені і згуртовані, ми також висвітлювали цей блок на фоні загального меседжу. Тобто показували, що співробітники з інвалідністю є частиною команди і відчують себе такими, і є залученими до усіх подій, в яких бере участь весь штат магазину або компанії. Це друге. Третє, це, якщо ми говоримо про посилення якихось зовнішніх подій. Наприклад, якщо ми брали участь в акції по значенню використання пластикових пакетів. Тут ми відігравали роль як посилювача комунікації з боку Міністерства, тому що це була ініціатива тоді Міністерства захисту довкілля (тоді це було Міністерство екології). Потім наша роль була в необхідності згуртування співробітників магазинів навколо цих акцій. Тому що успіх акцій залежав саме від них. Ну і для донесення інформації до клієнтів ми також брали участь. Однієї стратегії не було, але комунікації відігравали супроводжуючу роль у посиленні впливу КСВ на імідж бренду. Як для співробітників як роботодавців, так і для клієнта, як того, хто власне вибирає: чи робити йому покупки в цій мережі, чи, можливо, обрати іншу.

I: Наскільки регулярними були Ваші КСВ комунікації?

Р: Тут, мабуть, вже частково про це сказала, що були досить регулярними і підв'язувалися (якщо говорити про тематику) до календаря КСВ, в якому було визначено всі події загальні, які проводяться в рамках кампанії. А щодо регулярності, в соціальних мережах, на сторінці, яка присвячена розвитку

бренду роботодавця, зараз «АШАН МОМЕНТИ», була рубрика щовівторка обов'язково мали публікувати інформацію про КСВ. Спочатку це було складно, тому що не завжди була потрібна інформація. По-перше, інформація, яку можна публікувати ззовні, по-друге, щоб ця інформація була чимось новим і наповнена змістом. Але з часом ця проблема зникла, тому що з'явилося навіть більше інформації і інфоприводів, про які хотілося зазначити. Тут ми також намагалися балансувати, щоб не більше двох згадувань про КСВ протягом тижня на цій сторінці. Тому що КСВ не є самоціллю в комунікаціях з точки зору бренду роботодавця і потрібно було цей контент розбавляти. Але певна регулярність в цьому була і важливо було розставляти пріоритети між тим, про що писати. Чи ми пишемо про те, як ми розвиваємо співробітників, чи ми пишемо про те, як зменшимо вплив на довкілля, чи про те, як ми співпрацюємо з громадами. Тобто тут потрібно було виходити з ситуації, що найбільш актуально і, можливо, що має більший вплив. Регулярність окей, але змістовність також має значення.

I: Чи відбулись зміни у КСВ-комунікаціях Вашої компанії в період пандемії коронавірусу?

Р: На той час, коли почався коронавірус, я якраз звільнилась з компанії, але з того, що я бачила (тому що я слідкую за сторінками компанії в соцмережах) зникла, дійсно комунікація про КСВ, тому що більшість заходів була пов'язана все ж таки з взаємодією зі стейкхолдерами. Це реалізація проектів благодійних магазинів з громадськими організаціями, які складали основу реалізації КСВ в компанії. Ці зустрічі частково на той час, мабуть не частково, а повністю припинені, тому була дещо така прогалина в цій сфері, але потім вона заповнилась корисними порадами, як запобігти поширенню коронавірусу, як потрібно захищатися, такими ситуаційними порадами щодо того, який спосіб життя потрібно вести, щоб вберегтися від коронавірусу. Тому тут відбулась часткова переорієнтація на клієнта і на те, як компанія може про нього піклуватися. Тобто, що робиться в магазинах, про те, що регулярно проводиться дезінфекція поверхонь, про те, що на вході вимірюють

температуру, частково навіть комунікації суперечили попереднім політикам, тому що ми відходили в 2019 році від використання пластикових пакетів, а тут поки ще це на той час не було відомо, що пластик не впливає на передачу чи непереправу, підвищення скоріш рівня передачі вірусу, але все ж таки спочатку думали, що можна захиститись пластиком, то почали, як я зараз згадую, все пакувати в пластик. І тут дисонанс вийшов між тим, що компанія пропагує те, що потрібно використовувати свою тару або багаторазову, а тут приходиш у магазин і все в пластику. Тут вийшов трошки розсинхрон, але потім, наскільки я пам'ятаю, компанія змогла це пояснити тим, що на той час це були оперативні методи і прийняття рішень. Все було пов'язане з тим, щоб все ж таки убезпечити і клієнтів, і працівників від поширення хвороби. Тому акцент був зміщений в протидію коронавірусу.

І: На які групи стейкхолдерів спрямовані КСВ-комунікації Вашої компанії?

Р: Серед стейкхолдерів були 1. це співробітники, 2. це клієнти, 3. це постачальники, 4. це громади, з якими взаємодіяли, тобто це в регіонах присутності громадські організації і т.д., 5. це акціонери... на них в тому числі була спрямована комунікація про КСВ.

І: А чи відрізнялись Ваші канали комунікації з цими групами? Якщо так, то які це були відмінності?

Р: По-перше, це були різні оформлення повідомлень, які ми намагались доносити. Наприклад, до співробітників. Тому що співробітники вважались основними бенефіціарами будь-яких наших комунікацій, і КСВ-проектів. Тому для них ми намагались пояснити те, що КСВ – це, окрім благодійності, це ще й спосіб отримання співробітників, принесення користі для суспільства, а також можливість залучатись до корисних проектів, працюючи в компанії. Ми доносили це, як додатковий бенефіт (перевагу). Джерелами комунікації для них були друковані матеріали, це плакати, чіткі меседжі, також це була електронна газета-журнал, який виходив на щодвотижневій основі, і КСВ була однією з основних рубрик, де ми завжди доносили інформацію до них, і також це була

платформа внутрішня для комунікацій, такий собі фейсбук для співробітників, на якому ми також постійно публікували новини, як про життя співробітників, участь в проєктах в Україні, так і про іноземний досвід. Це, мабуть, була єдина така можливість дізнатися, що відбувається в країнах АШАН у Польщі, Італії, Франції і порівняти з тим, що відбувається в Україні. І, звісно, більш ключовий канал комунікації – це зібрання, які проводились і проводяться регулярно зі співробітниками на рівні команд окремого відділу, потім на рівні команди усього магазину і на рівні дирекції магазину. Тобто меседжі були різні, була різна подача. Якщо ми говоримо про клієнтів, то для них основними каналами комунікації були соц. мережі і лишаються, тому що саме там вони можуть знайти всю потрібну інформацію. Про сайт я б сказала, що він дає основи і розповідає базис, але не дає можливості відслідковувати про новини або регулярно оновлювану інформацію. Тому є потреба дізнатися інформацію щодо стратегії, щодо основних напрямків роботи, то це сайт. Якщо слідкувати за повсякденною діяльністю, то це все ж таки соц. мережі. Для них меседжі відрізнялися, звісно, тому що ціль для клієнтів була – показати, що компанія окрім генерації прибутку, займається ще й вкладанням частини своїх коштів у вирішення важливих суспільних, соціальних та екологічних проблем. Ще що стосується клієнтів, є досить цікава практика є в компанії – це регулярні клуби клієнтів, які проводяться за участю директора магазину і на них обговорюються різні питання, в тому числі питання якості, надання послуг, можливо, в конкретному магазині, + можливість розказати клієнтам про соціальні проєкти, що реалізовує магазин. Це досить гарний формат, де можна донести якісь «тонкі» смисли до клієнтів, які стануть Вашими амбасадорами і понесуть ці смисли в широкі маси. це досить дієвий інструмент для комунікації.

І: Ці збори проходили у магазині?

Р: Так. Часом, було складно зібрати клієнтів. Але всі ж залишали повідомлення у книзі скарг та пропозицій, залишали свої контакти, і потім обдзвонювали їх і пропонували долучитися їм до таких зустрічей. Успіхи були різні. Часом хтось приходив, хтось не приходив, хтось приходив просто, щоб поспілкуватися або

отримати подарунок, тому ми завжди всім давали продуктивні набори. І переважно це були з бази торгових марок АШАН, які імпортовані, тобто виробляються в інших країнах. Тобто в усіх була своя ціль, а в нас була ціль донести інформацію і вислухати, звісно, отримати фідбек (зворотній зв'язок) клієнтів щодо того, що подобається, що ні.

Що стосується партнерів і постачальників. Як і в кожній компанії, яка працює з постачальниками, був свій окремий департамент, який займається закупівлями, і тут нам важливо було, щоб наші постачальники поділяли концепцію КСВ, тобто це відповідність мінімальним стандартам, що стосується прав людини у виготовленні продукції, офіційних і регулярних виплат заробітної плати, адекватних умов для праці, невикористання дитячої праці (в Україні це менш актуально, це більше стосується міжнародного рівня). Якщо ми говоримо про екологічну частину, то це дотримання екологічних стандартів і останнім часом, десь з 2017 року, актуальною стала тема етичного утримання птиці, це перехід на вільний вигул курей, які будуть нести яйця і які потім використовуються і для продажу в чистому вигляді в магазині, і для виробництва продукції. Тобто тут цілий окремий напрямок, яким ми займалися. Тобто різні аспекти. Вони в основному заключались протягом переговорних сесій з постачальниками, які проходять для деякого на щорічній основі, для деякого – раз на півроку. І прописувались в договорах з постачальниками в окремому розділі, де вони мали прийняти всі умови щодо соціальної і екологічної складової. + з 2018 року, коли у Франції вступив у силу Закон Сапен 2 (Sapin-II), який зобов'язував усі компанії розробити антикорупційні політики і почати їх впровадження у відносини з усіма стейкхолдерами, включаючи постачальників, то також це був окремий договір, який підписувала компанія з усіма своїми партнерами. Якщо говорити про акціонерів, коротко скажу, тут комунікація все ж велась на рівні центрального офісу у Франції, але всі результати збирались з усіх країн присутності. Комунікація ця була на щорічних зборах акціонерів, які проходили у Франції. Якщо говорити про громади, то тут постійна взаємодія на рівні

магазинів – зустрічі, соціальні заходи різні, майстер-класи або безпосередньо реалізація проектів за рахунок корпоративного благодійного фонду.

I: Зі співробітниками у вас була комунікація в різних відділах?

Р: Так, це обов'язково. Ми прагнули, щоб принципи сталого розвитку застосовувались як у відділі, який займається технічним обслуговуванням, відповідає за світло, холодильники, з яких може витікати фреон, що призводить до викидів CO₂, за логістику, яка є основним емітентом викидів CO₂ і можливості для зменшення цих викидів, так і включаючи постачальників, працівників магазинів і цехів, де печуться булочні вироби, можливості зменшення навантаження або регулювання. Тобто всі співробітники були задіяні в цій комунікації.

I: Чи отримуєте Ви якусь зворотну реакцію від співробітників?

Р: Коли я працювала, робила опитування. Це був перший рік, коли ми підготували звіт з КСВ для Ашан України і важливо було зрозуміти, що є джерелом комунікації для співробітників про КСВ і чи читали вони звіт. Після проведення цього опитування виявилось багато цікавих фактів, що звіт мало хто читав з них, це не є для них основним джерелом інформації. Вони всю інформацію отримують протягом зборів з прямими керівниками в магазинах, а також слідкують за соц. мережами зовнішніми і читають газету. Це були основні канали для отримання інформації про КСВ.

I: Як Ви вимірювали ефективність ваших КСВ-комунікацій? Чи були в Вас чіткі показники?

Р: Для внутрішніх це був барометр залученості співробітників. Думаю, що зараз кожна компанія це проводить опитування, своєрідний барометр щастя співробітників компанії і на основі якого визначається, які фактори сприяють тому, що працівник залишається працювати в компанії. Одним з факторів (я дуже рада, що він з часом почав підніматися вище в топ пріоритетних) – це було саме впровадження політики корпоративно-соціальної відповідальності. Там є середній рівень залученості співробітників по компанії і 5 топ-факторів. Цей фактор був на 3-му місці, а до цього на 5-му, здається. Ми зійшлися на

тому, що завдяки комунікаціям люди почали звертати на нього увагу і вираховувати його саме як те, що має бути в кожній компанії і те, що приносить задоволення, чому залишаються надалі працювати в компанії. Якщо говорити про зовнішні комунікації, то я робила таблицю, де я збирала усі згадування про компанію з точки зору соціальних і взагалі КСВ проєктів у засобах масової інформації і пам'ятаю, що їх було не дуже багато за перший рік (перший рік в нас почався з 2018). Потім 2019 рік. Чим більше сам починаєш комунікувати самостійно, тим більший відгук отримуєш від ЗМІ, які вже потім пишуть на основі того, що ти комунікуєш в соцмережах про твої проєкти.

Для мене це була кількість згадувань, а також, мабуть, тональність цих згадувань. Чи це нейтральне, чи позитивне, тому навіть в КСВ-комунікаціях буває негативна тональність. До прикладу, це, якщо ми позиціонували себе, як компанію, яка не дискримінує, яка є інклюзивною та надає можливість працювати людям з інвалідністю, то навіть були випадки, коли у деяких містах клієнти писали в соц. мережах про те, що компанія на цьому піариться... Була ситуація, коли охоронець випадково (він запідозрив жінку з дитиною, що вони здійснили крадіжку, але по факту виявилось, що це не так), виявилось, що дитина була з синдромом Дауна. Тут почалася хвиля критики, що з одного боку ніби компанія пропагує, що вона не дискримінує, що всі співробітники навчені, а з іншого боку відбуваються такі дії з боку служби охорони. Довелося довго пояснювати те, що служба охорони є найменші співробітники, які можливо, не завжди знають політику компанії, в якій працює. І охоронець мав право на зупинку, але не мав права на огляд речей клієнта. Тому що це має право лише поліція. Але ми з цього зробили і позитивний висновок, і прокомунікували в соц. мережах, це те, що потім для співробітників цих приватних охоронних служб, які є в кожному магазині, було проведено спочатку тренінг... Ця жіночка була представником громадської організації. Її запросили провести тренінг для всіх працівників магазину і цієї приватної компанії, яка надає охоронні послуги, а потім запровадили таку практику для інших регіонів для

того, щоб запобігти подібним ситуаціям. Це такий цікавий кейс. Якщо говорити про зовнішні комунікації, то тут була частота згадувань і їх тональність.

I: Чи розсилали ви пресрелізи у ЗМІ?

Р: Ми розсилали, але в той час, коли я працювала, ці пресрелізи не дуже добре працювали. Можливо, тому що вважалось, що це піар, за який компанія, зазвичай, платять гроші. Ми їх розсилали або на профільні асоціації, тут вони без проблем публікували, або на якісь загальні ЗМІ, але не завжди вони бралися в роботу. Можливо зараз не так, а в 2019 році було стереотипне бачення того, якщо ти комунікуєш про щось хороше, зокрема про соціальні проєкти, то це має бути як реклама, за яку доцільно очікувати винагороду. Тому ми комунікували в соц. мережах, тоді це працювало краще. Цю інформацію робили репост інші користувачі фейсбук, це бачили і журналісти, і за потреби вони виходили на зв'язок саме з нами.

I: Ваша компанія брала участь у конкурсах чи рейтингах КСВ?

Р: Так, перший рейтинг був «Благодійна Україна». Це конкурс благодійний, я його побачила випадково у 2016 році... Я вирішила податись, тому що це, по-перше, було безкоштовно, була надія, що буде неупереджений розгляд заявок і визначення переможця. По-друге, дуже прості були умови: потрібно було заповнити анкету і все. Потім журі обирало переможців у різних номінаціях. Для нас це також був як елемент комунікацій, тому що по-перше, це як своєрідний інфопривід був, по-друге, можливість розказати про свій проєкт широкому загалу, по-третє, це результати. В перший рік це було 3-є місце, потім це було 1-е місце. Нагородження відбувалось в мерії київській, це була можливість поспілкуватись з іншими організаціями і компаніями, можливо з посадовцями. Одного разу нагороди вручала Марина Порошенко, це було для нас інфоприводом, брати участь у таких конкурсах корисно. Особливо, якщо потім є якісь матеріали, які публікуються не від імені компанії, а від імені організаторів конкурсу. Цю інформацію ЗМІ досить добре використовують для розповсюдження. Тому що там є багато учасників і можливість неупередженої оцінки.

Також ще є профільний конкурс – конкурс КСВ-проектів, який організовує Центр розвитку КСВ, Марина Саприкіна, це мабуть, як мастхев для кожної компанії, яка вважає що вже досягла того рівня, коли можна виходити з проектом на рівень конкурсу, але там є свої умови для заповнення заявки і умови для того, щоб по-перше оцінити проект, тому що потрібно виділити в ньому інноваційність, довготривалість, можливість для реплікації, сенс, який він несе для суспільства і також це гарна можливість отримати фідбек від міжнародних суддів. Можливість подивитися на проект зі сторони, шляхи для покращення, можливість знайти партнера і скооперуватися з іншою компанією і масштабувати цей проект. З одного боку, це можливість для комунікацій, з другого – можливість для розвитку того чи іншого проекту.

I: По суті компанія самостійно ініціює участь?

Р: В конкурсах, так. Якщо ми говоримо про рейтинги, які також існують, в Україні я би не сказала, що вони є. Хотілось би, щоб це було по типу рейтингу Доу Джонса (Dow Jones). Але це більше по сталому розвитку. Можливо, якийсь індекс сталості компаній. В рейтингах можна претендувати на оцінювання за певними критеріями і тоді всі компанії опиняються в рівних умовах. Тут більш прозора система оцінювання (є певні критерії, бали за наявність певних показників). А от конкурси більше створюють можливості для кооперації і комунікації.

I: Ваша компанія готує звіти зі сталого розвитку. Як ви прийшли до цього і в якому форматі ці звіти? На кого вони спрямовані?

Р: Перший звіт був в 2019 році за 2018 рік. Необхідно було підбити підсумки всієї діяльності і показати, що в Україні також досить широко є розвинутий напрямок КСВ і він відрізняється від того, що пишуть в загальному звіті від імені групи у Франції. Там якби можливості для розписування всіх гарних практик обмежені і робиться інший акцент. Виникла така ідея розповісти про те, що відбувається в компанії, плюс це був тоді тренд і, наскільки я тоді вивчала ринок, в Україні жоден рітейлор не робив нефінансового звіту. І для нас це був виклик бути першими. І от ми зробили. За основу брали GRI

показники, не повністю відповідав цим показникам, але включав елементи GRI, тому так зручніше і розуміти, і читати, і структурувати інформацію. Основною метою, звісно, було розповісти співробітникам про те, що відбувається в компанії. Тому що часто буває, що в рутині не всі звертають увагу на якісь нові проекти, тут ми хотіли зробити такий ґрунтовний огляд всього того, що було зроблено за останні роки. Але виявилось навпаки, що співробітники мало читали, його більше читали зовнішні стейкхолдери і вже потім обирали, чи працювати з компанією, чи ні. Я маю на увазі чи робити соціальні ініціативи і в якому напрямку.

І: Як довго ви готували його?

Р: Нам допомогло те, що щороку ми готуємо звіт групи. тобто ми знаємо які показники потрібні по частині HR, які показники збираються по частині екології, якраз екологічну частину готувала я: це все що пов'язане з виробництвом товарів, закупівлями, соціальними ініціативами, етикою, антикорупційними практиками, з корпоративним благодійним фондом, зменшенням вуглецевого впливу компанії на довкілля. В нас була структура, тобто нам було трошки простіше. Деякі показники ми взяли з цього звіту, просто їх трансформували в більш доступну форму і вибрали тільки ті, що були актуальними і зрозумілими для нашої країни. А якщо такої бази немає, якщо ці всі показники не відстежуються, особливо в HR відділі, це кількість працевлаштованих жінок, чоловіків, їх стаж в компанії, посади, які вони займають, хто коли отримав підвищення, хто якого року народження. Тобто тут важливо мати оцю основу. Наскільки я знаю, в великих міжнародних компаніях вона є. Потрібно зробити вибірку правильну. І ще важливо визначити показники, які будуть відображені у звіті... Тому в перший раз це в мене зайняло до півроку, коли я почала з грудня, а звіт вийшов в липні. Це був довгий етап підготовки, збір даних, жонглювання цифрами, результатами, продумування структури, потім це було погодження з усіма, директорами, топ-менеджментом, фінансовим директором, з HR-директором, з директором департаменту закупівель і генеральним директором щодо того, яка інформація

там може міститися, як це може бути представлено. 3-й етап важливий, великий – це візуалізація, оформлення дизайну, його розробка безпосередня. Це зайняло багато часу. Ми намагалися зробити звіт не сухим, а таким, щоб там були цифри, фотографії, які відображають реальні події... Це все тривалий процес, який забирає багато часу, але в принципі за 3 місяці можна впоратися. це вже з другого разу.

Звіт доступний у форматі книжечки і був роздрукований для директорів магазинів, HR-директорів, керівників команд, членів топ-менеджменту. Вони хотіли, щоб цей звіт був у них як дороговказ, довідник, який можна показати колегам або знайти потрібну інформацію. Потім дуже корисно до нього звертатися. Ми зробили ще на сайті, щоб був вільний доступ в електронному вигляді.

І: Скажіть, ви відслідковували КСВ комунікації конкурентів?

Р: Так, це обов'язково. Мабуть, конкуренти більше вплинули на те, що вирішили зробити звіт для своєї компанії. Особливо слідувала за такими компаніями, як «Нова пошта». Я навіть свій перший звіт у 2019 році робила на основі звіту «Нової пошти». Він легкий, доступний, яскравий, його легко читати і навіть формат в нас був схожий. Також гарним був прикладом звіти рітейлорів з інших країн. тут я вивчала досвід Walmart, Target – це американські рітейлори великі. По французьким менше, бо вони готують звіти по Законодавству Франції і більш складні для читання. Мені потрібно було, щоб це була брошура інформаційна. І дивилася на російські звіти, в нас приблизно одне регулювання, тобто його відсутність, але інформація була подана також досить цікавим способом. Слід ще враховувати той факт, що в нас не було вимоги подавати звіт для інвесторів або акціонерів, тому що компанія не котується на біржі. Але тут є різниця для компанії, таких як, той же МХП Фреско, великих компаній, які мають свої акції, розміщені на міжнародних біржах і які вимушені слідувати вимогам до підготовки звітів, які до них ставляться. Тому їх звіти будуть більш серйозні для іншої аудиторії. А робити 2 звіти немає ніякого сенсу. В мене також була ідея зробити відео, щоб це було

досить коротко і яскраво, але руки не дійшли. Є досить гарний приклад – це Енергоатом, вони готували знову ж таки ґрунтовний серйозний звіт і робили доступну інфографіку та відео. Один звіт розділили для різних аудиторій.

Ще дивилась звіти Кока-кола, вони досить довго і давно роблять звіти. Мабуть, все.

І: І наостанок, чи можете дати декілька порад чи принципів, яких треба дотримуватися в КСВ комунікаціях?

Р: Принципи – це системність, регулярність, не потрібно час від часу комунікувати, потрібно робити це завжди. Залишатися в інфополі, не зникати з радарів. Якщо ти не комунікуєш, про тебе швидко забувають. Найгірше, що може статись, це те, що про тебе будуть комунікувати не те, що ти хотів про себе почути. Якщо є що сказати, треба говорити, будь-якими способами – усно, на конференціях чи письмово постами в соцмережах. Це досить гарно вітається. По-друге, це мають бути визначені чіткі ключові меседжі, які потрібно доносити. В Ашан це була компанія, яка не дискримінує у всіх напрямках, це широкий загал, жінки, гендерна рівність, інклюзивність. 2-й напрямок – це було відповідальне ставлення до довкілля, відповідальне споживання (відмовлення від пластикових пакетів, зменшення пластику у продукції). І 3-й – це прозорість, дотримання всіх вимог законодавства, офіційна заробітна плата і т.д. У кожній компанії це може бути один або декілька меседжів, які мають бути вставлені у кожний інфопривід.

Також це можливо визначення ключових спікерів в компанії, які будуть володіти усією інформацією про те, що відбувається в цій сфері і які стануть амбасадорами бренду у суспільстві. Також це залучення (те, що мені менше вдалося) СЕО, генерального директора до комунікацій про КСВ, вплетення в його промови, пресрелізи, цитати принципів КСВ або сталого розвитку, на яких ґрунтується діяльність компанії. Найголовніше – це такі червоні лінії, які мають бути вплетені у всі стратегічні комунікації. Це має бути не лише з точки зору бренду роботодавця, а з і з точки зору компанії, яка надає свої послуги. Це маркетингові комунікації, це продаж товарів, це здійснення доставки. Усі

напрямки, усі підрозділи компанії мають мати оце підґрунтя з точки зору КСВ. Оце, мабуть, ключові поради.

Транскрипт 2

Інтерв'юєр: Скажіть, будь ласка, хто є відповідальним за реалізацію КСВ, а хто за комунікації КСВ у Вашій компанії?

Респондент: Смотрите, в нашей компании это один человек, это должность специалиста «фахівець з корпоративної та соціальної відповідальності», у нас устроено таким образом, что этот человек и организывает, и отвечает за коммуникацию, то есть на самом деле он не сам пишет коммуникации, он брифует человека – это наша девочка, которая отвечает за внутренние коммуникации. В этом году у нас благотворительность и КСВ вообще уходит в проект, но это скорее исключение, чем правило. У нас есть целая проектная команда, которая работает над этим, наша работа на несколько стримов (направлений). Есть стрим, который отвечает за внешний пиар и его лидирую я. Есть стрим по коммуникационным материалам, они следственно разрабатывают коммуникации, вот они в этом году пишут коммуникации для сотрудников, для наших клиентов, представителей и всего поля. И также есть Fill Engagement, то есть это направление в увеличение продаж благотворительной продукции. В этом году это скорее исключение почему – потому что обычно вот это все лежит в функционале специалистов по корпоративно-социальной ответственности. То есть мы работаем по всем направлениям, это направление сотрудники, когда мы организуем для них какие-либо мероприятия, такие как ярмарки, благотворительные какие-то марафоны, какие-то соревнования. Здесь же и внешняя поддержка, ивенты и спецпроекты. Вот только у нас закончился проект по поддержке с нашим агентством «Не мовчи». Вот это все тоже лежит в скупе одного специалиста.

І: А як керівництво Вашої компанії або топ-менеджмент залучені до КСВ комунікацій?

Р: Надо мной у меня есть мой руководитель, менеджер по коммуникациям, по пиар коммуникациям это в её скопе тоже лежит, также у нас на данный момент есть лидер проекта активизма, которая вообще руководитель другого департамента, но этот проект сейчас она возглавляет и также наш генеральный

директор активно берет участие во всех благотворительных акциях, то есть она вовлекается на 100% в это все.

I: Це за власної ініціативи чи відділу комунікації?

Р: Мне кажется, что благотворительность – это не дело одного департамента. Благотворительность и корпоративно-социальная ответственность – это ответственность всей корпорации. Здесь нет такого, что вот кто-то один должен делать всех. Нет, это именно то, что касается каждого. То есть если ты приходишь на работу в эту компанию, значит что ты принимаешь ее ценности, а у нас благотворительность входит в наши ценности, в наши миссии. Вот, потому дополнительных каких-то требований или усилий, чтобы наш топ-менеджмент принял участие не приходится. То есть, достаточно просто уведомить Елизавету Коробченко о том, что нам нужно интервью на определенную тему, , рассказать нужно о нашем опыте, буквально вот мы просто ставим ее в известность и бронируем время в ее календаре какое-то время и все. То есть как-бы каких-то усилий для этого мы не прикладываем, потому что она сама заинтересована, потому что это наша ценность. Благотворительность в нашей компании – это наша ценность.

I: Чи залучаєте Ви аутсорсинг до КВС комунікації?

Р: Нет, у нас это лежит в сфере специалиста и нет необходимости привлекать кого-либо, в том числе, если нам необходимо какая-то support, мы просто создаем проектную команду сотрудников компании, неравнодушных, если это большой проект.

I: Але ж ви маєте ще співробітництво з PR-агенцією?

Р: Да, привлекаем. Но в самом деле проекты – это только маленькая часть, которую мы делаем в рамках благотворительности. Если мы говорим про коммуникацию внешнюю, которая касается медиа, то да, конечно мы привлекаем агентство, которое нам помогает это все реализовать. Если мы говорим про коммуникацию, которая идет на наше поле, это наши клиенты, представители, партнеры, это вся наша целевая аудитория. Есть целевая аудитория, а есть поле, которое непосредственно с нами работает, потому что

может быть и целевая аудитория, а как-бы не является представителем Avon. Я говорю сейчас о всех представителях компании Avon в Украине. Коммуникация для них тоже разрабатывается. То внешние – это только часть.

I: У яких випадках ви PR-агенції для комунікацій з КСВ?

P: PR-агентство привлекаем тогда, когда привлекаем сотрудничество, когда понимаем, что мы не можем это сделать своими силами. Ну это логично. Если нам нужно поддержать проект, если нам нужно поддержать запуск какого-либо благотворительного продукта, когда мы хотим организовать ивент, когда хотим построить коммуникационные поводы для медиа, когда мы хотим выстроить какую-то коммуникацию внешнюю, то есть если под спецпроекты с изданиями, когда это альянсы с другими брендами, как у нас это было в 2018 году (привлекали другой бренд для альянса). Вот в таких случаях, когда это идет за рамки какого-то обычного скоупа, тогда мы прибегаем к услугам агентства, когда нам нужно получить охват, когда мы понимаем, что нам об этом нужно сказать громко. Наших сил там непосредственно не хватает, тогда мы привлекаем агентства.

I: Я правильно зрозуміла, що Ви комунікуєте про КСВ як з внутрішніми стейкхолдерами, так і зовнішніми?

P: Абсолютно да

I: Наскільки регулярними є ці комунікації?

P: Для сотрудников, для поля у нас коммуникации каждый месяц, где мы даем отчет о том, где мы сейчас, как далеко мы от цели. У нас есть цель по сбору средств, у нас есть две основные миссии, в рамках которых мы работаем. У каждой миссии есть своя цель. Каждый месяц мы даем отчет. Говорим о том где мы сейчас, сколько нам осталось как для сотрудников, так и для поля. Особенно коммуникации усиливаются в период розового октября. Это логично, потому что одна из миссий, это миссия против рака молочной железы. Также мы более чаще коммуницируем, когда у нас есть инфо-повод, например, когда мы выпускаем какой-то продукт новый по благотворительности, для которого у нас есть определенный цели по продажам. Какие-то глобальные гайдлайны

можем получить относительно коммуникаций. Раз в месяц или же в зависимости от необходимости. Если говорить про внешние коммуникации, то мы составляем план на год, смотрим на наш бюджет и в зависимости от того, какие у нас лончи по продуктам, какие у нас есть необходимости, какие есть инфо-поводы. У нас есть стратегия по корпоративному пиару. Мы смотрим чтобы в рамках этой стратегии тогда уже выходим во внешнюю коммуникацию.

I: Тобто Ви відносите КСВ комунікації до корпоративного піару, правильно?

P: Они пересекаются. нельзя это как-то сильно делить, потому что КСО – это часть пиара. Корпоративный пиар и КСО они очень близки. У нас даже в нашей глобальной команде иногда это совмещенно. В этом году у нас разделили КСО и корпоративную коммуникацию, но иногда это все-таки может быть в рамках одной позиции.

I: Скажіть, будь ласка, чи відбулись зміни в КСВ комунікаціях Вашої компанії в період коронавірусу?

P: Нет, особо сильных больших изменений у нас не произошло. Мы делали несколько публикаций, пока что сильно мы не выступали в этом году. Потом мы ждали сильного продукта. Мы провели благотворительный марафон в прошлом году по сбору средств на покупку маммографа. Мы активизировали все вопросы в октябре, ноябре, но чтобы сильно это как-то отличалось от тех планов, которые у нас были ранее – нет. У нас есть два направления, которым мы следуем. Грубо говоря, ковид, конечно, вносит свои корректировки, но при этом люди от рака меньше болеть не стали и вот домашнее насилие конечно связано с ковидом, он все усугубил, но в этом году мы стали громче. В прошлом году, мы не были настолько громки, в этом году у нас появился инфо-повод, это наша помада благотворительная. Мы запустили такой сильный проект.

I: На які групи стейкхолдерів спрямовані Ваші КСВ комунікації?

Р: Это сотрудники, поле и клиенты, потому что бывают представители и бывают клиенты (непосредственно это человек, который любит бренд, покупает бренд, но не хочет становиться представителем). Это лидеры мнений, это украинские женщины и мы хотим к ним достучаться всеми возможными каналами коммуникации.

I: З ким з цих груп Ви найбільше комунікуєте? Чи можна когось виділити?

Р: Нет, я не могу кого-то определенно выделить, конечно мы больше всего коммуницируем с нашим полем и сотрудниками, это логично. Потому что наши основные драйверы, люди, которые покупают благотворительную продукцию, люди, которые в это верят, люди, которые генерят продажи благотворительной продукции, с помощью которых мы собираем средства. В основном, коммуникация идет на наше поле и сотрудников. Мы в период розового октября проводим бесплатное обследование для сотрудников. Мы приглашаем маммолога к нам в офис. В прошлом году это было не в офисе, но мы организовали бесплатные визиты в клиниках, чтобы сотрудницы сами поехали и мы это делаем для сотрудников штата и третьих сторон, то есть это наш аутсорс, мы это делаем для всех. То есть, те, кто работает в благо Avon, те, которые непосредственно в бизнесе задействованы, для всех есть возможность пройти обследования.

I: Чи відрізняються канали комунікації кожної з цих груп?

Р: Нет, сильно не отличаются, потому что на самом деле у нас есть единая коммуникация, коммуникационные поводы. Единственное, что мы можем адаптировать немножечко для сотрудников, можем дать больше внутренней информации, потому что они об этом знают и они понимают там всю механику, всю сложность. Мы можем, например, для поля те же коммуникационные сообщения не расписывать подробно, потому что люди не понимают и это может их еще больше запутать. Если это лидеры мнений или какие-то издания, то мы тоже говорим оперируя фактами. У нас есть единое коммуникационное инфо-поле, у нас есть единые ключевые сообщения, в рамках которых мы работаем. Мы очень открыты, для нас важно чтобы люди знали правду,

поэтому нет необходимости как-то приукрасить или завуалировать для какой-то группы.

I: Через які канали чи інструменти Ви комунікуєте з цими людьми?

P: У нас это ссылки, есть вебкасты, у нас есть Instagram, Facebook.

I: А з лідерами думок, як це працює?

P: С лидерами мнений нам все-таки помогает пиар агентство коммуницировать. Потому что, как правило, это какая-то креативная рассылка, пресс пак или просто какой-то инфо-повод. Здесь мы конечно задействуем агентство, потому что мы напрямую с ними не работаем.

I: А як взагалі зворотна реакція йде, яку ви відчуваєте від цих груп?

P: Мы постоянно собираем обратную связь, для нас это тоже очень важно. Нужно понимать насколько еще ты активен. Для сотрудников у нас есть соц. опросники про коммуникации, то есть насколько было эффективно, насколько было интересно, что вы думаете, поделитесь своим мнением. Какие-то стандартные опросники для поля мы собираем через их руководителей обратную связь, что они знают, что они слышали, как продают, что говорит поле. Очень важно понимать, что говорит твой клиент, представитель. Насколько для них это понятно или непонятно. Мы через наше поле тоже коммуницируем, то есть у нас же там целая структура и менеджерам филиалов даем запрос, чтобы они поделились реакцией. То есть какую-то фокус-группу мы проводим среди поля и узнаем, насколько это было эффективно и почему пошло, почему не пошло. И все директора продаж, которые тоже вовлечены в процесс благотворительности, но у нас благотворительность мощнее всех, ну то есть все же говорят что ты не можешь быть к этому равнодушным, то что касается каждого. Тоже там спрашиваем. Если это лидеры мнений, то конечно мы получаем отчет от нашего агентства и мы смотрим там уже свои пиар показатели, когда смотрим какое количество откликнулось по сравнению с тем количеством, которому был запрос. То есть там мы получаем целый отчет, где смотрим все показатели по охвату и все остальное.

I: Як Ви вимірюєте ефективність ваших КСВ-комунікацій?

Р: Смотрите, если это сотрудники, тогда мы смотрим, какое количество сотрудником прочли коммуникацию. У нас есть специальная платформа, которая отслеживает это все. Мы рассылаем наши коммуникации через специальную платформу и смотрим, какое количество людей прочли эти письма. Если говорить о продаже продуктов, покупке благотворительной продукции, то мы смотрим по тому, сколько сотрудников купили продукты. Если это информация про ивент или какое-то знание, то мы просто смотрим количество продаж. Если говорить про поле, то здесь мы смотрим все-таки количество собранных денег с продажей благотворительной продукции. И также если говорить о таких каналах коммуникации как социальные сети, то мы смотрим охват, количество переходов, количество кликов, если там есть какая-то ссылка.

Если говорить о внешних коммуникациях, то мы смотрим на охват, количество публикаций, СРС, количество вовлеченных, стоимость контакта. Показатели разные, в зависимости от проекта и того, насколько уместны эти показатели. Но в основном охват. Он для нас очень важен. Все КСО коммуникации нацелены на охват. Когда мы планируем проект, то ставим перед собой КРІ, а потом уже к ним идем. Если говорить о внешних коммуникациях, с нашей стороны мы отдали все возможное, то достижение КРІ лежит на PR-агентстве. Если нужно, то прикладываем немного больше усилий, чтобы достичь поставленной задачи.

І: Наскільки успішними, на Вашу думку, є комунікації про КСВ вашої компанії?

Р: Вы знаете, выходим на новый уровень, благодаря нашей корпоративной стратегии. В этом году наше PR-агентство разработало нашу корпоративную стратегию. Мы будем говорить более комплексно везде по нашим каналам. У нас есть два инфоповода в году, где мы бываем очень громкими: это «розовый октябрь» — месяц по борьбе против рака молочной железы и конец ноября-декабрь — 16 дней активизма, когда мы говорим о проблеме гендерного насилия.

І: Чи бере ваша компанія участь у конкурсах та рейтингах з КСВ?

Р: Мы берём участие в рейтингах. Этот рейтинг организует Экономика +(плюс), несколько у них изданий, но мы за это не платим. Это на бесплатной основе, они нас принимают, мы не участвуем в платных рейтингах, у нас нет в этом необходимости, мы же за честность. Для нас нет необходимости участвовать в коммерческих каких-то предложениях в плане рейтинга. Нас просто добавляют, и мы продвигаем. Если нам дать заявку, то мы подадимся, расскажем. У нас очень много классных проектов есть для сотрудников в рамках нашей корпоративной социальной ответственности: у нас есть День для себя. Мы организовали в прошлом году для сотрудников День для себя в рамках «розового октября», когда ты можешь взять один выходной день оплачиваемый, он не зависит от твоего отпуска, и потратить его на обследование, сходить к врачу либо просто отдохнуть, так и есть – День для себя. Если какие-то наши инициативы замечают, то мы участвуем в этих рейтингах.

I: Avon готує нефінансові звіти або звіти зі сталого розвитку?

Р: Глобально – да. На глобальном уровне у нас есть report, который мы подаём. Очень классный report, там Украина тоже есть. В конце года мы проводим такой вот трекер по всем странам. Ещё на сайте не сделали доступным, значит немножечко позже будет. Там показывается, сколько денег мы глобально собрали, сколько женщин обследовались, сколько женщин спасли, сколько женщин обратились на горячую линию по двум нашим миссиям, то есть он достаточно большой. С нами уже поделились, но если они ещё не выложили на сайте, значит он ещё недоступен для общего обозрения.

I: Я правильно розумію, що взагалі КСВ в Україні Avon дуже сильно прив'язано до загальної стратегії Avon?

Р: В этом году да. То есть для нас благотворительность – это один из главных пяти элементов нашей стратегии.

I: І це боротьба проти раку молочної залози, проти гендерного насильства і місія про відмову тестування від тварин, правильно?

Р: Да, у меня в фокусе лежит эта миссия по раку молочной железы и насилию, а в корпоративном пиаре больше защита планеты. У нас это так разделилось, локально у нас это работает так. Глобально, конечно, это всё на корпоративном пиаре лежит.

І: В рамках проєкту «Не мовчи» ви використовували дані з Всеукраїнського дослідження, яке провели, правильно?

Р: Не только к этим данным, также к данным Национальной полиции, к данным нашего главного партнёра в этом направлении, это фонд ООН, это UNFPA фонд ООН, они также нам помогают актуализировать этот вопрос. Исследования тоже дали нам свои показатели, мы посмотрели, как это всё пересекается, кто эти женщины. Большой инсайт о том, что большая часть женщин, которые страдают от домашнего насилия или знают о случаях своём окружении, 22% из них просто не реализованы в профессиональном плане. Мы много достаточно инсайтов получили с этого исследования. Что касается проблемы насилия, что касается рака молочной железы: когда мы узнали, что 38% в возрасте 25-45 лет женщин никогда не были у маммолога. Это очень страшные цифры, на самом деле, потому что рак молодеет и нам очень жалко, что женщина так пренебрежительно относится, ставит себя на третье место. Здоровье, семья у неё на первом месте, а она – на третьем месте. Очень много инсайтов, и теперь, конечно, эти данные из мы готовы открывать, делиться, говорить, актуализировать.

І: Ви відслідковуєте КСВ комунікації ваших конкурентів?

Р: Конечно, мы следим за тем, что делают другие конкуренты, какие они делают проекты, как они себя проявляют. Мы должны следить за рынком, смотреть тренды, смотреть, что происходит. Это одна из задач нашего агентства. При разработке какой-то нашей стратегии мы сравниваем, насколько другие бренды громки в своих коммуникациях, какие каналы коммуникации они исследуют, какие спецпроекты они делают.

І: Скажіть декілька порад чи принципів, котрих, на вашу думку, треба дотримуватись у КСВ комунікаціях?

Р: Вы знаете, нужно быть честным, в первую очередь. Потому что люди очень чувствуют. Особенно, когда это благотворительность, когда это корпоративная социальная ответственность, они очень чувствуют и они понимают, если это немножечко приукрашено. Здесь нужно быть максимально откровенным, давая стопроцентную информацию за которую у тебя есть какие-то отчёты, какие-то исследования, не быть пустословным. Ты должен быть конструктивным, по делу и грамотно выстраивая свои коммуникационные сообщения и быть достаточно открытым и справедливым. Благотворительность не может быть принужденной, ты не можешь её навязать. Тебе нужно достучаться до сердца человека, клиента, твоего партнёра, сотрудника и тебе нужно быть максимально открытым и максимально честным.

І: Неодноразово ви називаєте ці проекти, як «благодійність», а не «КСВ», тобто у цьому плані ці поняття у вас ототожнюються?

Р: Да, корпоративная социальная ответственность – это же и благотворительность. Вот у нас в Украине нету понятия «гендерного насилия», потому что на законодательном уровне, в нашем законе Украины есть понятие «домашнее насилие». «Гендерное насилие» – это в Стамбульской конвенции, которую мы никак не ратифицируем. Но «гендерное насилие» – это более широкое понятие, которое включает в себя домашнее насилие. Здесь, может быть не совсем правильный пример, но тоже корпоративная социальная ответственность включает в себя благотворительность. То есть мы привыкли говорить, что это благотворительность. Наше поле, наши клиенты, они не знают, что такое корпоративная социальная ответственность, они знают, что такое благотворительность. И мы стараемся говорить на более понятном языке, хотя, конечно, – это КСО.

Транскрипт 3

Інтерв'юєр: Хто є відповідальним за реалізацію КСВ у вашій компанії, а хто за комунікації про КСВ?

Респондент: Департамент по зв'язкам з органами влади і по комунікаціям є відповідальним за реалізацію КСВ проектів. Я є частиною цього департаменту, відповідаю, в тому числі і за КСВ. За комунікації відповідає моя колега, яка є відповідно керівником відділу комунікацій. Саме наш підрозділ є відповідальним за КСВ та комунікації в сфері КСВ.

І: Як керівництво вашої компанії або топ-менеджмент залучені до КСВ комунікацій?

Р: Компанія глобально має стратегічне бачення про свої головні пріоритети КСВ. Головні стріми (напрямки) затверджуються на глобальному рівні. Тобто, є стратегічні напрямки, на яких зосереджується компанія чим опікується. Також існують глобальні зобов'язання компанії, які формують нашу локальну політику КСВ. Цей підхід аналогічний по всіх країнах. В Україні наші пріоритети компанії – це вода, пакування, клімат, харчова безпека. Пакування є нашим основним викликом і пріоритетом. На місцевому рівні ми визначаємо, які саме проекти мають підтримувати досягнення глобальних цілей компанії.

Тобто спочатку компанія формує головні пріоритети, які виходять з місії, з бачення, із стратегічних цілей. А потім цілі каскадують на локальні рівні компанії. Тому дійсно керівництво компанії долучено до цього процесу. В різних формах ними здійснюється підтримка, лідерство, керівництво.

Ініціативи в сфері корпоративної відповідальності підтримуються СЕО.

І: Чи залучаєте Ви аусортинг до КСВ комунікацій? Тобто людей, які не працюють у Вашій компанії.

Р: Ні, ми працюємо з власними ресурсами.

І: Тепер хотіла б детальніше проговорити внутрішні та зовнішні комунікації про КСВ. Стосовно зовнішніх, я бачила, це були соціальні мережі Facebook, Instagram, Linkedin, Twitter, YouTube. У деяких з них

зустрічається суто англomовний контент. Чи планується переклад, адаптація до України?

Р: Ми підтримуємо свої власні канали, українські, за які ми відповідаємо. глобальний контент (ютуб, інші) підтримуються глобальними каналами комунікацій. Кожна країна відповідає за локальний контент, на тій мові, на якій вони виробляють цей продукт. В Україні ми не підтримуємо, YouTube канал. Якщо ми вирішимо його підтримувати, будемо створювати, адаптувати. На даний момент такий планів немає.

Суто українські канали це Facebook, Instagram та LinkedIn.

I: І також це пресрелізи у різноманітних ЗМІ національних?

Р: Це, комунікації в медіа, участь у проектах, в наших партнерських бізнес-асоціаціях, різноманітних заходах. Наприклад, це можуть бути бізнес-події, на яких наші спікери знайомлять з пріоритетами компаній, своїм баченням розвитку бізнесу, висвітленням проблем індустрії, перспектив розвитку позитивного сільського господарства. Тобто різні події, можуть бути інформаційними приводами для комунікації важливих меседжів компанії. Два дні тому я виступала на форумі, який організовує одна з молодіжних ГО – це національна платформа, на якій я знайомила аудиторію з пріоритетами екологічного розвитку компанії. Нещодавно відбувся круглий стіл видання «Власть денег».

I: На яку аудиторію орієнтовані такі заходи?

Р: На експертів, на бізнес-аудиторію, екоактивістів. Остання пресконференція Укрінформ, присвячена запуску Національної мапи пунктів прийому вторинної сировини за підтримки нашої компанії зібрала різну аудиторію. Звісно в фокусі бізнес аудиторія, громадськість, активісти, екоактивісти, активна молодь.

I: Чи відрізняється ця аудиторія від аудиторії, яка у вас в Facebook та Instagram?

Р: Частково так, тому що наша головна аудиторія в Facebook та Instagram – це наші споживачі, кандидати, амбасадори брендів компанії. Кожен захід, чи то

конференція, тематичний форум, то він має свою специфічну аудиторію, свій фокус уваги.

I: Ви самостійно ініціюєте участь у цих форумах?

Р: Нас запрошують для участі в тематичних заходах в якості експертів, спікерів. Інколи ми самі ініціюємо участь в цікавих та важливих для нас заходах, коли бачимо, що наша тема буде цікавою для тої чи іншої аудиторії. Це двосторонній процес.

I: Наскільки регулярними є КСВ комунікації у Вашій компанії?

Р: Я вважаю, що регулярними. Так само наша КСВ є регулярною, або сталою діяльністю. Вона має затверджений та узгоджений план, по всіх проектах є сплановані події, графік їх виконання. Деякі події, такі як School recycling – це довготривалий проєкт. Він починається з початку року, має свій календарний план. Проєкт існує з 2016 року. Це сталий проєкт, про підтримку ідеї шкільного роздільного сортування відходів. Це підготовка шкільних екоактивістів, це підтримка рейтингу Еко Школа року, шкільні марафони із збору вторинної сировини, участь в річному дні прибирання. Тобто, це цілий комплекс активностей, в яких протягом року приймають активну участь школярі. Це також конкурс соціальної реклами, конкурс найкращих практик, і це все здійснюється шкільними активами. Цей проєкт, який починався з Миколаєва, перейшов на Київську область. Зараз завдяки онлайн-платформі ми будемо комунікацію з усіма школами країни, які бажають сортувати та бути відповідальними за свій екологічний вплив. Вже 285 шкіл підключились до участі завдяки цій платформі, мають можливості отримати рекомендації, інструкції, як налагодити сортування в кожній окремій школі, як працювати з керівництвом школи, як долучати місцеві громади, місцеву владу аби сприяти процесу сортування, побудові інфраструктури, яка потрібна.

Проєкт «Чиста вода» – це встановлення систем очищення води в дитячих установах, закладах, інтернатах, дитячих будинках, садочках, лікарнях. Це також проєкт, який починався з Миколаївської і Київської областей, і ми маємо амбітні плани розвивати його і надалі. Зараз це вже 52 установи. Ми

встановлюємо системи очищення в тих місцевостях, де вода має певні вади і непридатна для споживання. Це допомагає дітям отримувати доступ до чистої питної води. Проект дуже важливий, він існує з 2013 року.

В цьому році ми разом з ГО Let's do it, Ukraine! стартували з проектом «Чисті пляжі». Він розрахований на 3 роки, фінансує його наш Глобальний фонд компанії. Завдяки проекту ми зможемо очистити 50 гектарів пляжів і зібрати велику купу сміття, направити його на переробку, а також започаткувати екологічну культуру поведінки на пляжах: щоб люди сортували, відповідально відносились до своєї поведінки під час відпочинку. Ми запрошуємо усіх небайдужих людей долучатися, підтримувати, шукаємо партнерів. Ми також плануємо, що активну участь в проекті будуть приймати волонтери компанії.

I: Тобто також стейкхолдерами можна виділити волонтерів компанії та місцеві громади?

Р: Так, ми завжди стараємося створити можливості для участі наших співробітників в проектах. Це дуже важливо долучати всю нашу спільноту. Є навіть така ініціатива у Глобального фонду – коли беруть участь волонтери компанії, то їх години роботи монетизуються і у вигляді потім donation направляються на благодійні організації тих країн, де вони працюють. Так, у 2020 році ми проводили двотижневий екомарафон для співробітників із сортування сміття. Це був онлайнмарафон і кожен учасник мав самостійно здавати вторинну сировину на ті пункти прийому, які розташовані неподалік їх місць проживання. Оскільки ми зараз працюємо онлайн, багато співробітників роз'їхалися по своїх домівках, працюють з дому. Ми зрозуміли, що передати вторинну сировину в великих містах на переробку можливо. А невеличкі міста, села не мають таких пунктів прийому. І люди навіть не завжди мають інформацію про їх розташування. І тоді при організації марафону ми оголосили конкурс: чим більше буде учасників, чим більше ми заробимо грошей для Глобального фонду, і ми зможемо зробити Національну карту приймальних пунктів. Це допоможе залучити всіх відповідальних громадян до сортування і

вчора саме ця карта була анонсована і була розміщена на Сайті recyclingpoints.org. Цей сайт включає всі абсолютно пункти прийому, він є інтерактивним: людина може надати інформацію про новий пункт, якого ще немає на карті, і ця інформація буде завантажена на сайт. Якщо пункт вже не працює (все змінюється динамічно) завдяки підтримці громадськості, зможемо підтримувати цей сайт в живому вигляді.

I: Виходить, що через карантин ви знайшли такий інсайт?

P: Так. Карти є, але національної немає, де є вся оновлена актуальна інформація.

I: Як відбуваються КСВ комунікації для внутрішніх стейкхолдерів? Через які канали?

P: Внутрішні канали комунікації – це наші дайджести, які ми готуємо для наших працівників в електронному вигляді. Вони отримують всю актуальну інформацію, знайомимо співробітників з усіма новинами. Раз на тиждень виходить дайджест, який включає всі новини, події. Раз на три місяці ми друкуємо журнал компанії. Ми розуміємо, що друкований варіант – це не дуже гарна ініціатива з точки зору екології, але ми залишили невеличкий тираж для людей, які не мають смартфонів, або доступу до електронної пошти. Всі інші працівники отримують журнал в електронному вигляді. У нас є внутрішній портал, на якому є вся актуальна інформація, починаючи від HR-блоку, все, що потрібно для працівників, політики, накази, новинний блок. Додатково – це онлайн збори працівників, які проводяться у кожен звітний період, коли керівництво компанії звертається до працівників, знайомить їх з останніми подіями, з пріоритетами, стратегічними напрямками, результатами роботи. Це інформаційний канал між працівниками і керівництвом компанії. Під важливі події створюємо спеціальний контент. Наприклад, екомарафон. Для інформування учасників ми створили телеграм-канал, через який всі отримували актуальну інформацію, відвідували вебінари, проходили навчання, отримували рекомендації, які фракції як сортуються. Плюс через цей канал ми

інформували про результати, скільки кілограмів якої фракції ми здали, фотографували, надсилали звіт. Цей канал допомагав такій комунікації.

В цьому році річна конференція співробітників відбувалась в діджитал форматі з ефектними інтерактивами, можливістю відвідувати різні кімнати з різним наповненням.

I: А наскільки активно залучаються працівники до загальних онлайн зборів?

P: Туди приходять всі працівники. Це ж цікаво, коли до тебе звертається генеральний директор, можна дізнатись всі останні новини, зміни. Це організаційний захід, і всі, хто має можливість підключитися в електронному вигляді, підключаються.

I: Чи змінилися КСВ-комунікації з приходом пандемії?

P: Звісно вони змінилися. Замість усіх заходів, працюємо онлайн. Онлайн-конференції, онлайн-пресконференції, зум. Я вже згадувала, навіть наша school recycling перейшла в онлайн, завдяки чому стала національною. За 1 рік, мабуть, зробили те, що раніше робили б 10 років. Всі навчилися спілкуватися онлайн, всі зустрічі з партнерами, асоціаціями також відбуваються по зуму. Ми отримуємо актуальну інформацію дуже швидко, не потрібно витратити час на поїздки кудись. Це все корисні навички, які будемо використовувати. Як приклад КСВ активності, коли школи були на карантині, ми розпочали конкурс «Мішечок» (можливо, Ви чули). Це був карантинний конкурс для школярів з пошиву багаторазових мішечків, які мають стати альтернативою пластиковим пакетам. Ми в тому році мали 18 тис. пошитих мішечків, в цьому році вже 44 тисячі. Діти потім шерили (ділились фото) це все на сайті schoolrecyclingworld.org. Переможці отримували заохочувальні призи, продукція компанії (соки, які ми надавали школам-переможцям. Також школа-переможець отримала машину для друку на тканині. Дітям конкурс дуже подобається, батьки допомагають, медіа активно підтримали анонсування конкурсу і ми отримати багату кількість учасників. Конкурс, який не знає ніяких меж. Це екологічна освіта, я вважаю. Діти починають використовувати

багаторазові мішечки і задумуються над споживчою поведінкою, а це і є головне завдання конкурсу. Завжди КСВ має бути актуальним до тих умов, в яких ми існуємо. Не може бути так: «Ось закінчиться карантин – тоді почнемо берегти природу». Ми повинні це робити кожного дня. Якщо в нас немає можливості вийти офлайн на прибирання, то ми це робимо онлайн. Наприклад, Діджітал-прибирання, можна повиділяти зайві файли, а це знижує викиди CO₂, до речі, якщо Ви знаєте. Головне – тримати у фокусі важливі пріоритети і робити це кожного дня за будь-яких умов.

I: У вас є глобальний нефінансовий звіт компанії у 3-х різних форматах: загальний, за стандартом GRI, за досягненнями по роках. Скажіть, будь ласка, туди дані України належать?

Р: Так, це кумулятивний звіт. Він включає результати всіх країн. Ми задумувались про те, щоб друкувати локальні, але політикою компанії прийняте рішення, що звіти мають бути єдині, мають бути підтверджені аудиторським перевірками. Це дуже серйозна робота, дуже відповідальна. З точки зору комунікаційних політик, це таке глобальне рішення, що це має бути єдиний професійний звіт.

I: Ви планували зробити адаптацію звіту на українську мову?

Р: Ми ще про не задумувались. Якщо є така потреба в цьому. Здається, він перекладений, я перевірю (*звіт українською є у скороченому варіанті у розділі «Новини» на сайті).

I: Як Ви вимірюєте ефективність Ваших КСВ комунікацій?

Р: В нас є KPIs. Коли ми починаємо проекти, розробляємо і затверджуємо KPIs, які ми очікуємо від реалізації цього проекту. Потім по закінченню ми звіряємось, чи досягнуті цілі, завдання, які ми собі ставили. Є технічні KPIs, з точки зору економії, наприклад. Якщо це встановлення системи для економії води на виробництві, то там є кількісні KPIs. Теж саме за економію води, викидів CO₂, споживання електроенергії, чіткі завдання, на які ми орієнтуємось протягом виконання. Якщо це проект «Чисті пляжі», то ми знаємо скільки ми маємо очистити території, скільки ми маємо зібрати вторинної сировини на

переробку, скільки волонтерів компанії має прийняти участь, скільки людей має бути повідомлено про це, скільки виходів комунікації, які ми маємо досягти результати. Тобто ці всі результати ми стараємося для себе чітко сформулювати, щоб бачити, куди ми йдемо, як ми рухаємось.

I: Наскільки активно медіа беруть у вас пресрелізи?

Р: Якщо компанія організовує заходи, ми не розраховуємо на медійну підтримку. Як би так не цинічно сказати, ми розуміємо, що їх не цікавлять гарні новини (волонтери компанії почистили берег якоїсь річки)... Якщо організатор – волонтерська організація, наш партнер, то медіа, можливо, це опублікує в новинах. В нас є принцип, ми не платимо за публікації. Але ми використовуємо власні канали комунікації, партнерські канали, щоб через соціальні мережі повідомити нашу аудиторію.

I: Чи берете Ви участь у конкурсах і рейтингах з КСВ?

Р: В деяких беремо. В тих, яким довіряємо. Global Compact – міжнародна організація, яка проводить кожного року рейтинги, ми надсилаємо свої заявки. Такі, як Благодійна Україна, і наші партнери подають проекти, в яких ми задіяні... Якщо рейтинги проводять медійні видання і надсилають нам анкету для заповнення, ми користуємось такими можливостями. А там вони вже самі вирішують, чи виходимо ми в топ рейтингу.

I: Як конкретно виглядає заявка?

Р: Ми готуємо заявку, анкету, пакет документів, інформацію про проекти.

I: А HR долучається до КСВ комунікацій?

Р: Так, долучається. Допмагає, разом готуємо івенти. Особливо, якщо беруть участь волонтери компанії, то звісно HR є нашим партнером в організації цих заходів.

I: Під волонтерами компанії ви маєте на увазі співробітники?

Р: Так, співробітники. Кожного року ми проводили прибирання, ми приймали участь у «Весняних прибираннях», висадка дерев, кущів, ми висаджували ліси разом. В нас була досить висока активність до карантину. А в період карантину ми не можемо збирати людей разом. В нас до 600 людей збиралось під такі

весняні активності, і люди з задоволенням приходили з сім'ями. Це були такі тимбілдінгі дуже гарні. На жаль, зараз прибирання – це кожен виходить один, або із сім'єю, потім фотографує, але командний дух, оця хімія, вона зникає, звісно. Але я думаю, ми повернемося до нормального життя і все буде добре.

I: Чи відслідковуєте Ви КСВ комунікації конкурентів?

Р: Ми моніторимо. Є моніторинг, який надає всі новини, ми аналізуємо партнерів, бо в КСВ немає конкурентів, всі мають об'єднувати зусилля. Взагалі як КСВ розвивається в Україні, які є гарні проекти, ініціативи. Це цікаво, ми можемо в партнерстві робити деякі речі.

Наприклад, Вишгородський проект з роздільного сортування. Це є тестування моделі розширеної відповідальності виробника. У європейських країнах є закон про розширену відповідальність виробника, коли виробник несе відповідальність від виробництва до утилізації свого пакування. Різні виробники об'єднуються, організовують консорціум, який управляє всією системою збирання пакування. Тобто цей консорціум встановлює на прибудинкових територіях контейнери для сортування, потім вивозить це на сортувальні станції, звідти на переробку. Таким чином, збирається весь пластик, папір, алюміній, всі ті фракції, які можна переробити, вони перероблюються. Ми, наприклад, до 2025 року маємо вже використовувати в своєму пакуванні 30% переробленого пластику. Він частково додається при виробництві пакування. Тобто зменшується доля первинного пластику. Це зменшує викиди парникових газів. Завдяки сортуванню є можливість постійно отримувати цю фракцію. Якщо ми будемо постійно отримувати вторинну сировину в конкретних обсягах, то це вже бізнес-план для переробного підприємства. Якщо є постійний потік, і ми знаємо, що кожного дня ми будемо мати певну кількість тон пластику, то будь-який підприємець може організувати переробку цього пластику, бо він знає, що буде загрузка потужностей. А сьогодні цього немає. Не дивлячись на те, що всі пляшки сьогодні є переробними, але вони всі їдуть на звалище, тому що немає переробників саме на харчовий ПЕТ. Це процес, який ще треба налагодити. Ось

у цьому Вишгородському проєкті за 3 роки вже досягнуто (а ми там працюємо разом з Coca-Cola, Tetra Pak, тут ми працюємо як партнери, а не конкуренти, бо ми маємо перед собою амбітне завдання). 38% відходів Вишгорода, вже сьогодні йдуть на переробку. Це дуже гарний результат. І ще цікаво, що завдяки проведеним дослідженням 86% населення міста сказали, що готові сортувати, ми будемо це робити, бо ми європейці. Українці будуть це робити, треба тільки створити інфраструктуру. Ми дуже любимо цю систему розширеної відповідальності, щоб вона була на рівні уряду прийнята, щоб цей закон був нарешті прийнятий, і ось цю модель ми започаткували за свої власні кошти у Вишгороді, щоб показати, як це працює.

В КСВ немає конкурентів. Тут всі мають працювати на якусь загальну мету. Якщо цілі такі гарні, ми маємо об'єднуватися і з конкурентами, і з партнерами, і всі разом маємо більше шансів перемогти.

І: У Вишгороді Ви доводите, що це може працювати

Р: Доводимо. Так, наприклад, Обухівський завод паперовий. Вони до останнього часу купували сировину в Австрії. За валюту купляли папір на переробку. Зрозумійте, макулатуру купляти. Що в нас макулатури немає? Є, на звалищах скільки завгодно... Тобто її неможливо використати. А якщо окремо сортувати, в нас постійно буде своя сировина. Але ж це процес такий...

І: Наостанок скажіть, будь ласка, декілька порад від вас, як комунікувати про КСВ, щоб це було ефективним?

Р: Про КСВ треба комунікувати від імені небайдужої людини, яка сама цим займається, переймається, для якої це є частиною життя. Ті люди, які це відчують на своєму власному досвіді. Коли для них це важливо, тоді вони гарні комунікатори. Ця комунікація має бути корисною, з певною частиною емоційної складової, нам потрібно переконувати людей, навчати, роз'яснювати якісь речі. І треба все ж таки з медійниками працювати, щоб вони підтримували. Щоб ця тема була донесена до суспільства. Щоб власники ЗМІ також відчували, що вони мають долучатись. Тоді буде більше публікацій.. Тому потрібно об'єднуватись.

Транскрипт 4

Інтерв'ю 4

Інтерв'юєр: До якого відділу у вашій компанії відносились КСВ комунікації?

Респондент: Это была часть отдела по коммуникациям. Он назывался Corporate Communication Department. История такая, что в Нестле, как бы, да, как пример международной компании, существует Head офис. Он находится в Швейцарии, и получается вся структура, по сути, по разным бизнесам, по самой корпоративной поддержке, она определяется именно вот в этом главном офисе, и дальше уже сама структура спускается. Собственно, все бизнесы, исходя из локальной какой-то практики, то есть все компании, условно, Нестле-Украина, Нестле-Россия, Нестле-Беларусь, Нестле-Польша, Нестле-Латвия, Нестле-Литва и т.д. Они уже, исходя из тех потребностей, которые у них есть, они, как бы, себе уже создают структуру. В Украине поскольку Нестле представлено здесь в нескольких регионах: это Харьков, это Луцк, это Львов – это, по сути, три бизнеса, Мивина, производство соусов ... то есть, в регионах, по сути, мы были одним из ведущих работодателей. Поэтому, естественно, поскольку в Нестле одна из ценностей, это развитие комьюнити, там где оперирует наш бизнес, соответственно, вот эта часть, которая была направлена на КСО, она действительно, было принято там решение, что это будет отдельный человек, который будет заниматься не только КСВ в плане реализации на внешних стейкхолдеров, но еще и направлены на сотрудников компании.

І: А відділ, який реалізує, він окремо знаходиться?

Р: Нет, это был, получается, вот отдел корпоративной коммуникации, и в нем был менеджер, Created shared values manager.

І: А як керівництво Вашої компанії або топ-менеджмент залучались до КСВ-комунікацій?

Р: В принципе, у нас руководство достаточно много вовлекалось, особенно в реализацию проектов, которые связаны с сотрудниками. То есть, я бы это, например, на два блока разделила. То, что там особенно было там приятно,

близко, это работа с сотрудниками. Например, у нас была организация проекта «Corporate Run», то есть, например, там в рамках пробега под каштанами, в рамках «With Air», мы, как компания участвовали в charity-забегах (*благотворительных*), мы платили там определенную сумму донейшина (*пожертвования*). И соответственно.. ну, это было, как бы, с одной стороны, как реализация нашей корпоративной социальной ответственности в комьюнити, а с другой стороны, это был как один из моментов заботы о сотрудниках, потому что цель компании – это влияние на здоровье и жизнь людей, в позитивном смысле. И, собственно, сами продукты, само производство, направлено на улучшение качества жизни и здоровья людей. Поэтому, кто как не сотрудники должны быть лучшими амбасадорами – это все цели, и все миссии. Поэтому естественно были мероприятия, которые были направлены на развитие, непосредственно, самих сотрудников. Так вот «charity run» были, с одной стороны, как я уже сказала через донейшены – помощь комьюнити. А с другой стороны, это было вовлечение самих сотрудников. Всегда в этих «charity run» у нас принимал участие топ-менеджмент, всегда все были те, у кого позволяло здоровье, потому что тоже, опять таки, в рамках заботы о сотрудниках. Ну, все, конечно, герои, особенно, когда есть дистанции там 21 км, 42, но без подготовки ты даже 5 км, тяжело человеку будет пробежать, и, соответственно, если у тебя есть какие-то ограничения по здоровью, что как бы плохо, но нормально, в этом нет ничего стыдного. Поэтому, в принципе, те директора департаментов, которые не имели там каких-то ограничений по здоровью или по физическим возможностям, они, безусловно, принимали участие во всех наших забегах, непосредственно, как сами участники, они выступали с мотивационными спитчами. Они говорили на каждом, например, вот в компании у нас были «мэнэджерс митинги», ну где, по сути, все директора департаментов собираются, и они обсуждают всю активность, как это повлияло на наших сотрудников, насколько там сотрудники были вовлечены в эту всю историю, насколько, с точки зрения, их лояльности повысилась к компании. Это вот один момент. Второй момент, безусловно,

фактически, весь топ-менеджмент, который оперирует в Украине, у них уже был разный опыт работы на разных рынках, например, в Европейском Союзе, соответственно, они могли принести какой-то опыт, и этот опыт они пытались реализовать в Украине, и были, условно, амбассадорами, да, с таким международным опытом и выступали на всех там конференциях, которые касались КСВ, на всех мероприятиях, то есть, там, даже когда была там история, когда назначили губернатора Харьковской области, и она понимала, что ситуация с трудоустройством в регионе достаточно плохая, и она созывала абсолютно весь международный бизнес, да, для того, чтобы как-то решить, и, в принципе, первыми всегда приезжало руководство Нестле. То вот такая вот история, что топ-менеджмент, вот он вовлекался, суммируя, и вовлекался всегда, как на уровне топовом, то есть, как они были как амбассадоры, да, которые несли спитч, несли цель, идею на разных публичных площадках, на разных мероприятиях. Точно также они фактически были самими участниками реализации этого КСВ принципов и разных программ, как я привела пример с «charity run».

І: А чи залучали Ви аутсорсинг до КСВ комунікацій, тобто людей, які не в вашій компанії працюють?

Р: Да, это только с точки зрения мы привлекали агентство, пиар-агенство «Назва». Но с какой точки зрения, всю безусловную там концепцию того же, например, «charity run» проект был. Я четко там разработала саму концепцию, на что это направлено, какие бизнесы я хочу, чтобы у нас принимали в этом участие, в плане того, что, например, там каждый участник у нас получал по фитнес-батончику, в качестве там перекуса, как энергетического такого перед забегом. И я там понимала, что, например, я хочу, чтобы у каждого участника должна была определенная футболка, с определенным логотипом, из определенного материала, я понимала, что каждый там, например, я хочу, чтобы все получили там по бутылке с водой, потому что, понятное дело, норма там 1.5 л воды, и, еще и учитывая глобальную цель в компании – отказ от пластика, соответственно, важно было вот сделать такой, как презент всем

участникам, для того, чтобы, с одной стороны, мы выполняли глобальную цель, а именно уменьшение пластика на планете, с другой стороны, также поддерживали здоровье сотрудников, то есть, таким образом, у них была бутылочка для того, чтобы пить воду. Но руками я не буду это все реализовывать, соответственно, для этого есть агентство, у которого есть подрядчики, которые четко могут выполнить весь заказ на пошив футболок, на производство бутылок, на какие-то там мерч-штуки. Поэтому агентства вовлекались, но только с точки зрения вот этой технической реализации.

I: Наскільки я розумію, при комунікаціях про КСВ комунікації були і внутрішніми і зовнішніми? Давайте почнемо з внутрішніх, якщо ми вже про них говорили. Як Ви зазвичай комунікуєте про КСВ з внутрішніми групами стейкхолдерів?

Р: Лучшая коммуникация, это через вовлечение, на самом-то деле, потому что говорить можно много и активно, но если сотрудники, да и люди, в принципе, не чувствуют себя участниками всего процесса, соответственно, им будет, не знаю, некомфортно, неинтересно слушать кого-то, да и в принципе, какой толк в словах без действия. Так вот наши сотрудники, мы очень много разных активностей делали, но мы, опять таки, делали его фокусированно, что я имею ввиду. Например, у нас компания, я ж не зря там назвала свою позицию «created shared values», то есть створення спільних цінностей. Это понятие чуть-чуть шире, чем КСВ, конечно, там более для Украины более понятна история КСВ, но «created sharev values» это немножко о другом. КСВ оно само в себя может включать и благотворительность, то есть, что-то такое, что мы только отдаем единоразово. Если говорить про концепцию «created sharev values», то на, кстати, была разработана специально для Нестле, потому что и она в себя включает создание ценностей не только единоразово, а например, мы там просто условно пробежали, я не знаю, да или мы там дали вот мой проект самый любимый, который вообще, я его вела, я там про него по сути донейшн нашла, проект «Господар». Суть этого проекта была в том, чтобы привлечь молодых фермеров в проведение оценки в sustainability, то есть чтобы ведение

фермерского хозяйства было оценено с точки зрения на окружающую среду, влияние на ресурсы так далее. Например, в этом, в этом проекте, мы, у нас была цель не только дать деньги, чтоб фермеры прошли эту оценку, но еще и чтобы они эту практику применяли. Каждый фермер там получал определённый план, чтобы он эту практику как можно дальше применял. Это влияло хорошо на окружающую среду и на получение урожая, а с другой стороны, это могло бы ему принести ещё какой-то плюс, типа как «added value» продукту. Ну просто в Украине на это не совсем есть спрос, а вообще, в принципе, по всему миру такая тенденция, что потребитель, он хочет знать не только, из чего, настолько там безопасны, качественные продукты это и так очевидно, и так понятно. А ещё и какое влияние этот продукт, а самое главное, его производство сделало для окружающей среды, и, собственно, вот эти вот оценки по «sustainability», не «sustainability» — это один из таких вот был, как бы, инструментов. И если там говорить про вот эту вот самую концепцию, то речь шла о том, чтобы создать ещё какие-то там условия для того чтобы инструмент использовался многократно. Так вот, возвращайсь, опять таки к тому, как мы коммуницировали, только через вовлечение, что во внешних связях, что во внутренних. Если говорить про внутренние, как мы делали с сотрудниками, например, у нас есть несколько там ценностей, это противодействие загрязнению окружающей среды. Не секрет, был такой скандал, я сейчас Америку не открою про то, что Нестле был признан вторым пластиковым гигантом, ну то есть по сути производитель, который загрязняет окружающую среду. Это никто не отрицал, потому что глупо отрицать, учитывая наши обороты, там обороты компании по производству продукции. Но вопрос том, как мы на это реагируем, в плане не только коммуникацию, но и в плане своих действий. Мы понимаем, что первое, что нужно сделать, это перевести свою упаковку на 100% ту, которая может поддаваться переработке, раз. И второе, что мы можем сделать, это максимально внедрять в свою жизни правила экологичности, то есть самые простые правила: сортировка мусора, не

использовать пластиковые пакеты, использовать многоразовые те же бутылочки для питья, а не покупать постоянно пластиковые.

И вот мы, например, использовали, у нас был Всемирный день, если я не ошибаюсь, или в июне или в июле, был день отказа от пластиковых пакетов. И вот мы совместно с организацией Ноу Вейст Юкрейн (No waste Ukraine). Мы делали специальную лекцию для сотрудников потому что казалось бы такие базовые вещи как Сортировка мусора, например, ты сам не всегда понимаешь что пластик какой контейнер это его бросать потому что пластик он отличается от этими треугольничками, в зависимости от цифр. Что перерабатывается, а что не перерабатывается. Это один в моменты через вовлечение какие-то воркшопы по пробегу я уже рассказала также у нас есть такой бренд как «Purina» вот этот корм для домашних животных неё и соответственно была такая инициатива и она была реализована пэт эт Ворк то есть у нас был выбран один день когда сотрудники у которых есть домашнее животное, но как правило это всё-таки собаки больше степени, потому что там с кошками своя особенность. Вообще-то эти пэтс (домашние животные) смогли прийти в офис. Для этого с каждой собакой была проработка специального психолога, который как бы понимал насколько собака агрессивна или не агрессивна, то есть даже разные породы даже там условно такса, может проявлять агрессию. Все сотрудники были уведомлены про такой день и если были у сотрудников какие-то фобии в отношении животных, соответственно было организовано перераспределение как бы мест рабочих на этот день, чтобы сотрудники у которых есть фобия, не сталкивались с животными, которые будут в офисе. Животные, понятно дело, ходят в туалет, это тоже нужно было продумать. Соответственно сделали отдельную комнату. Если было необходимо, то собаку можно было бы выгулять. Также ещё у нас была такая специальная комната там где собаки находились. Мы приглашали и ветеринара и специального «собачьего психолога» (слишком странно звучит), который в случае конфликтов между собаками контролировал, чтобы это не превращалась в драку. Соответственно

тоже все были счастливы. Даже после вот этой инициативы у нас одна пара сотрудников решили взять домашних животных из приюта. Также у нас в рамках этого же проекта наши сотрудники вот я точно также ездила в один из приютов для животных. Мы там корм им привозили ну и просто как погуляешь с домашним питомцем. Это вот то что касается внутренних коммуникаций то есть через вовлечения в основном и принципе у нас ещё всегда была раньше такая такой как бы дайджест каждую пятницу, в котором был отдельный блок, который был посвящён КСО. Он назывался *Ukraine created shared values*. Мы там рассказывали про все наши как бы инициативы, которые мы хотим сделать или которые сделаны. Ещё делились новостями про то, что например, там сегодня всемирный день Земли. И показывали какую-то вещь. К примеру, сколько там пластика выбрасывают, что каждый год среднестатистический человек продуцирует до 6 кг пластика. Это как-бы история, которая оставалась на подкорке. Потом у нас в самом офисе возле столовой у нас стоял такой экран большой, и все мероприятия публичные, лекции и другие наши внешние истории мы как всегда старались запечатлеть на видео и всегда у нас были такие мини видеоролики с нашими людьми, которые как бы это всё реализовывали. На этом экране у нас всегда крутились ролики, люди могли себя видеть, это тоже было вот вовлечение... А что касается внешних коммуникаций там ситуация чуть-чуть посложнее в плане того что всё зависит от самого проекта. Их было несколько. Один из них назывался «Абетка харчування». Этот проект направлен на прививание здоровых привычек питания для детей, проект «Господар», про который я уже рассказала немножко. И ещё один проект Нестле Нидс Ю (*Nestle needs you*). Речь идёт о том что Нестле, какие многие компании сам деле, – это создание рабочих мест для молодёжи и собственно вот у нас был один из таких. В рамках этого проекта мы например вот коммуникационная делали очень классную штуку? у нас был так называемый хакатон... Мы делали там как два стрима по маркетингу и по аграрному направлению. И вот в общем там по аграрному направлению ребята были из Сумского университета. Мы делили их на

группы, они креативили свои идеи. А потом лучшая команда получала подарок, тоже очень классно. С одной стороны мы коммуницировали наши ценности, а с другой стороны ребята сами в это все вовлекались. Потом дальше подавали по стандарту пресс-релизы, на Facebook мы делали разные посты, ролику у нас тоже был создан, фото, ребят просили тегать мероприятие.

I.: А наскільки регулярними є комунікації з КСВ?

Р: Это зависит от самого плана коммуникации и от цели. Например, в проекте «Господар», поскольку это проект, который связан с сельским хозяйством, то основная активность, основная часть коммуникации она идет на конец весны, лета и осень. Если говорить про «Абетку харчування», она мертвая летом, когда у детей каникули, а больше активизируется, когда это уже глубокая осень, уже урожай, когда можно готовить блюда. Что касается молодежи то это больше привязано к нашим проектам, возможностям для стажировок. Это было 2 раза в год и это была осень и весна. А что касается сотрудников, то как правило это коммуникация круглогодичная без остановок, протсо тематика была разная. Например, когда мы готовились к мероприятию, то она была больше привязана под мероприятие. Если же тематика больше касалась событий, то больше был фокус на событиях, а не на мероприятии.

I: Чи відбулись зміни у комунікаціях КСВ з приходом пандемії?

Р: Конечно, больше сместился фокус на физическое здоровье, но еще на ментальное здоровье сотрудников, потому что люди привыкли жить в определенной конфигурации. С утра идешь в офис, у внешние встречи, постоянно со всеми общаешься. А тут ты должен работать дома, дети и тд. Все резко меняется, плюс еще неопределенность в плане работы, не понятно ты еще будешь продолжвть работать или будут какие-то сокращения. Поэтому больше всего фокус менялся, чтобы поддержать сотрудников и поддержать комюнити, которые находятся в регионах. Это уже больше уход в черити (charity), в плане поставок масок, антисептических средств и коммуникация больше шла по поставкам и о придерживании определенных правил.

I: А чи змінилися канали при цьому комунікації?

Основные каналы – это все равно были соцсети, ничего не поменялось. С другой стороны, поменялся контент. Потому что основной, который делался, контент создавался офлайн. Те же хакатоны, для детей в рамках «Абетки харчування» какие-то открытые уроки. С пандемией большинство ушли в диджитал, по видео записывались.

I: Чи відрізняються канали комунікації із зовнішньою аудиторією, споживачами?

P: нет, площадки одни и те же. Просто мы коммуницируем по-разному. Если это потребители, то мы больше или же через наши продукты. Вот, например, на упаковке Кит-кат есть эмблемка, она коричневого цвета, и написано «Cocoa plan». Она обозначает глобальный проектный Nestle. Речь шла о том, что весь шоколад, который используется в кит-кате, произведен sustainable way (при его производстве не было негативного влияния на окружающую среду). Поэтому мы посредством упаковки непосредственно с потребителями общаемся или закладываем это все в проморолики, а они дальше идут на телевидение или в ютубе как реклама. Основной канал – это социальные сети. Например, у нас в проекте «Абетка харчування» есть отдельная страничка, которая посвящена этому проекту. на нее создается контент-план. Он как правило связан с подготовкой или рецептов... Там созданы специальные герои «Смачнуля» и «Запитайко» (символизирует ребенка), который спрашивает, какие микроэлементы там находятся), а его друг водит по стране здорового питания и рассказывает в игровой форме какие полезные элементы.

I: Чи комунікаєте Ви з громадами, які знаходяться не в Києві?

P: Постоянно. Учитывая, что фактически представители тех общин, они являются нашими сотрудниками.

I: Які це канали? Внутрішні (розсилка емейла)?

P: Нет, это как правило поездки, встречи очные. Сейчас, конечно, это все перешло в онлайн. Все зависит от зоны региона в карантин (желтая, оранжевая, красная). В принципе, коммуникация в большей степени происходит очно.

I: Ви з ними поговорите про якусь вашу стратегію цінності чи як?

Р: Скорее всего, что мы просто вовлекаем их тоже в проекты, которые связаны были с обустройством дороги, которая ведет к заводу. Она нужна была всем. Безусловно можно было сделать на аутсорсе, но скорей бы всего люди не ценили то, что они получили, по сравнению с тем, какое отношение у них появляется после того, как они сами вовлечены. Поэтому наши комьюнити были вовлечены. Плюс мы еще для наших площадок проводили лекции No waste Ukraine. У нас были не только лекторы (эксперты), была еще одна девочка на фабрике Торчин, сама эко-активистка. Она шьет торбочки, продавала их на своей страничке в Инстаграм, штла бахилы, пропагандировала через свою страничку в Фейсбук экологичные штучки (стаканы, палочки многоразовые). Она была одним из амбассадоров, сама хотела. Мы единственное, что просили проверить ее презентацию на предмет соответствия нашей общей рамке по коммуникации, потому что она все равно существует – что мы должны доносить и т.д. А так она сама уже определяла, как будет говорить.

І: А наскільки активно залучаєте співробітників? Чи фіксували, який рівень залученості ваших співробітників до цих проектів?

Р: Нет, мы не фиксировали, но могу сказать точно, что у нас все активны, это правда. У нас даже один мальчик (у него церебральный паралич, но он может двигаться) и он принимал участие фактически во всех наших забегах. Вовлечены абсолютно все, потому что мы всегда доносили, зачем мы делаем. Например, когда собирали деньги собирали для покупки маммографа. Понятно, в основном работают девушки и все понимают, что никто не застрахован от такой болезни как рак молочной железы, всем бы хотелось проходить диагностику на ранней стадии. Поскольку у всех девочек есть страховки и мы можем это пройти за корпоративный счет, то есть, к сожалению, девушки, которые не могут себе этого позволить вообще. Поэтому, действительно важно, если есть такая возможность, вовлечься, тем более, что мы пробежали, классно провели время, обменялись эмоциями, мы провели время вне работы, таблиц, презентаций и т.д. мы вовлеклись, что были собраны деньги на покупку

оборудования, которым могут воспользоваться все, у кого нет возможности заплатить.

I: Я правильно розумію, що таким чином тімбілдінг у вас працює в цій комунікації?

P: В принципе, да, но мы на него фокус не ставили, потому что каждый департамент, учитывая свою специфику работы, он делает тимбилдинги отдельно. Можно сказать, элементы есть, но цели вообще такой не было.

I: Ви ще зазначали, виходи новин. А наскільки активно беруть пресрелізи?

P: Я считаю, мой опыт, эра пресс-релизов закончилось. В основном, берут какие-то коммуникационные месседжи, которые продуцируются людьми, экспертами, стекхолдерами. Что я вижу из практики, закончилась эта эра... «Хтось провів захід...»

Основные каналы – это, действительно социальные сети и если это касается Nestle needs you, то это больше линкидин. То, что касается продуктов, типо по фану (Кит-Кат) это больше Инстаграмм. То, что касается других брендов и наших программ, то это. Ну и на ютубе делают ролики. Например, у Торчин был свой канал на Ютубе, где они делились рецептами.

I: А як активно залучаються через соціальні мережи? Чи ефективні ці канали?

P: Достаточно эффективны, но я сказать, на примере нашей компании, мы не сильно замеряем само вовлечение, сколько охват. Мы делали акцент на работу с детьми, с родителями этих детей. Если ты качественно проработал даже с маленькой аудиторией, это быстро распространится. Так программа «Абетка харчування» сработала: начали с одной школы, потом покрыли 12-16 по всей Украине. Поэтому, что касается работы с аудиториями и коммуникациями, то это больше должно быть офлайн, personal touch. Что касается социальных сетей, то здесь мы больше замер делали на охват.

I: Якщо це офлайн комунікації, то в якому вигляді це відбувається? Це якісь евенти чи які інструменти Ви застосовуєте?

Р: Да, это ивенти, как правило. Тот же Хакатон, это конференции, это абсолютно любая возможность. Главное, что еще будет интересно в рамках диплома, мы проверяли, насколько мы можем доверять конференции, насколько те организаторы, которые делают какое-то мероприятие, они являются responsible и какая у них репутация. То есть нас больше звали, чем мы принимали участие. Важно не просто прийти рассказать, а еще, чтоб ты не был связан с теми, кто пользуется плохой репутацией.

І: Хотіла далі запитати про вимірювання та оцінку ефективності. Ви вже зазначили, що звертали увагу на охоплення. Якщо в соц.мережах це видно зі статистики, то стосовно івентів, це кількість людей, що прийшли?

Р: Да. Но у еще у нас был такой критерий, стандартные: количество пришедших (пригласили 200, а пришло 100). Насколько у нас остаются долгосрочно отношения с партнерами. Потому что школы, про которые я говорила, дети взрослеют, а школа все равно остается нашим партнером. И через надежное партнерство мы можем реализовать проекты для как можно большего количества людей. Поэтому скорее всего критерием эффективности, кроме стандартных, это создание долгосрочных партнерских отношений.

І: Ще хотіла запитати, чи ставите ви перед собою показники КРІ на проекти?

Р: Конечно. Например, в «Господаре» у меня был четкий кпай, вовлеченные 30 фермеров, четкий кпаф, создание учебного курса, четкий кпай прохождение обучения не меньше чем 200 студентов. Также по Абетке харчування : какое количество детей, какое количество классов, какое количество школ.

І: До речі, які інструменти працюють у школах, щоб їх залучити до того?

Р: Мастер-класи, дни шефа, когда дети сами готовили. Конечно, под предводительством шефа. Сам рецепт не подразумевал под собой использование ножей, кипятка, чтобы дети не могли пораниться. Дети делали элементарные вещи. Они получали фартушки специальные, дощечки, на которых нарезать, грамоты получали о том, что они прошли этот мастер-класс. И для взрослых.

Наверно, из всех ивентов это один из любимых, я была там и как спикер, а не только организатор.

I: Які інструменти ви вважаєте найбільш ефективними? Або канали?

P: Инструмент – это вовлечение людей, потому что без него ни один КСВ не будет реализован. Для некоторых компаний картинка важнее, чем то, что было сделано на самом деле. Для Нестле, который на рынке 150 лет, репутация очень важна, это ДНК компании. Никто мысли не имел, чтобы преувеличить. Надо понимать, ты не поможешь всем, надо делать фокус на определенную категорию людей, на определенную тематику и заниматься конкретно этим направлением, не отвлекаясь. Понятно дело адаптировать свою деятельность в зависимости от того как меняется мир, но не делать расфокусировку. Наверное, это тоже важно.

I: Хотіла ще запитати з приводу конкурсів та рейтингів про КСВ? Чи брали ви в них участь?

P: Да, мы брали участие в конкурсе «КСВ» его проводил Глобальный договор ООН. Мы подавали проект по канестерапии...это проект который был связан с реабилитацией детей, которые там с синдромом Дайна или аутисты. Их реабилитация с помощью собак, специально обученных. Мы вошли в 50 лучших по таким проектам, получили грамоту, награду классную. И получали награду это еще был 2019 год или 2018 тоже получили награду как лучший проект среди всех по КСВ.

I: Хотіла ще запитати про не фінансові звіти. Я зайшла на сайт по факту я бачила, що там є останній за 2017-2018 рік.

P: В чем особенность нашей компании такие отчеты делаются раз в 2 года и они делаются за предыдущие два. Поскольку нет потребности делать постоянно отчеты, поэтому для себя мы делаем ежемесячно, ежеквартально, ежегодно. Но в принципе, чтобы выносить это до паблик, достаточно раз в два года.

I: А на кого ви орієнтуєте всі ці звіти?

P: Они больше просто на всех. У нас не было выделенной определенной аудитории, например, потребители или еще кто-то. Это скорее на всех, кому

будет интересна деятельность компании и что компания делает еще кроме своих продуктов и производства. Это не закрытая информация.

I: Чи відслідковуєте ви якимось КСВ комунікації конкурентів?

Р: Особенно не отслеживаем по одной простой причине, потому что мы все перебегаем на одних и тех же мероприятиях и ты слышишь про все эти проекты постоянно. Поэтому специально отслеживать не нужно. Более того среди всех КСВ менеджеров есть отдельный коммуникационный чатик, где все сразу всем обмениваются. Поэтому, в этом направлении жесткой конкуренции или еще чего-то нет.

I: Чи достатньо того, що одна людина займається у відділі КСВ комунікацій?

Р: В нашей компании этого достаточно, но все зависит от количества бизнесов и самой потребности компании. В принципе, все стараются делать фокусированные программы, то нет потребности в супер большом штате. Но опять таки, все зависит от самой компании, от бизнеса, от цель и задач. Одного человека достаточно. Ты можешь на утсорсе брать любое пиар агентство, которое там все технические моменты ручками все сделает.

I: Дайте, будь ласка, декілька порад про те, як варто комунікувати про КСВ?

Р: Ну однозначно я всегда начинаю, как и у нас в компании, кто будет это коммуницировать. То есть человек, который находится на этой позиции он сам должен верить в то, что он делает и он должен разделять эти все ценности это во-первых. Во-вторых, больше вовлекать людей и делать им персонал тач. По-другому не будет реализовываться ни один проект. Учитывая то, что КСВ это история и проектов, которые не дает прямой финансовой выгоды. Поэтому это не коммерческая история, поэтому если ты не заходишь к людям через этот персональный тач, оно не сработает. И конечно же, нужно в первую очередь думать о репутации компании и своей собственной, потому что все там твои благотворительные благородные порывы они все равно должны согласовываться в рамках коммуникации, потому что одно не в том контексте

несказанное слово, может нанести вред в репутацию. Это скорее всего не рамки, которые тебя сдерживают, а скорее всего, как сверка часов.

Транскрипт 5

Інтерв'юєр: Розкажіть, будь ласка, який чином ваша PR-агенція або ви особисто залучаетесь до комунікацій про корпоративну соціальну відповідальність компаній?

Респондент: В моем опыте работы в агентстве запросы шли непосредственно от клиента. Со стороны агентства – это всегда то, что приходит. Если говорить о компании, то это личная инициатива самой компании. Тут вопрос для чего это делается. То есть нужно понимать, что есть компании, которые занимаются благотворительностью не с целью об этом рассказывать. Это полезно для HR, например. Есть компании, которые занимаются озеленением, это КСО... Если мы говорим в контексте больших компаний (например, Макдональдз и акцию благотворительную «Долонька щастя»), то это возможность помогать в больших масштабах за счёт своего влияния. И это, естественно, работает на имидж бренда.

І: Зазвичай, які послуги, пов'язані з комунікаціями про КСВ, замовляють компанії у PR-агенцій? Як часто у вас замовляють подібні послуги?

Р: Если мы говорим в контексте Макдональдз, то это раз в год «Долонька щастя», которая проводится по всей Украине. Если говорить про клиента Фундацию «Дом Рональда Макдональда», то там есть запросы на благотворительные активации. Там другого быть не может, потому что с этим связана их деятельность. И они их проводят достаточно часто, чтобы собрать деньги на конкретные цели. Агентство делает креатив под запрос клиента, разрабатывает идею подачи коммуникаций и упаковывает проект. Например, слоган «Долоньки щастя» в 2020 году был «Тому що без батьків ніяк». Мы коммуницировали, что это Фундация, семейные комнаты, на что собираются деньги, зачем, какая польза. Раскрывали акцию не просто «Сделай добро», а говорили какое оно конкретно. Сама идея была о том, что тебе нужны родители даже когда тебе тридцать. А тем более, когда тебе три года и ты без родителей не можешь. Был хештег в социальных сетях #бобезбатьківніяк... Преставь как маленьким деткам, которые попали в больницу, вокруг незнакомые люди.

Классно, что уже есть пять семейных комнат, которые вот так вот работают, куда все могут прийти. И давайте сделаем свій вклад, чтобы их было больше.

I: З яких фахівців складається команда, яка займається плануванням та реалізацією проектів з КСВ комунікацій?

Р: Обычно это аккаунт менеджеры (1-2) и креативный отдел (копирайтер, продакт менеджер, если нужно что-то закупить, и дизайнер). Это команда из 5-7 человек. И для реализации они берут себе подрядчиков. Креатив подключается в самом начале, когда пришел запрос. Они его упаковывают в нескольких вариантах. А дальше с клиентом выбираем идею и начинаем проект. Количество задействованных людей зависит от инструментов, которые мы выберем, от концепции, потому что это может быть и один человек после креатива. Если сравнивать запуск благотворительной акции и запуск нового продукта, то очевидно, на что будет потрачено больше денег – на то, что принесет больше денег компании, а не на благотворительность.

I: На які групи стейкхолдерів, зазвичай, спрямовані КСВ комунікації, які ви розробляєте у рамках клієнтських проектів?

Р: Это и внешние, и внутренние группы стейкхолдеров. Сотрудникам тоже нужно коммуницировать, потому что это люди, голосами которых благотворительная организация общается с людьми, которые будут что-либо жертвовать. Когда к тебе подходит волонтер, он должен знать, куда идут деньги, на что мы собираем, рассказать какие-то прикольные/трогательные истории. Например, купить «ладошку» в Макдональдз ты можешь в момент контакта с человеком на кассе, с токорым ты мимолетно общаешься, буквально 30 секунд заказа. Поэтому очень важно, что каждый сотрудник понимал и помнил о благотворительной акции. Для этого нужно хорошо прокоммуницировать со своей внутренней аудиторией. А если человек спросит «а для чего эта ладошка?», ты должен будешь на это ответить. Если говорить про внешние группы стейкхолдеров, то это клиенты и партнеры.

I: Які канали ви застосовуєте для КСВ комунікацій (окремо для внутрішніх та зовнішніх групи стейкхолдерів, якщо є таке розрізнення)?

Р: Каналы коммуникация отличаются. Для внутренних аудиторий это может быть видеобращение для сотрудников от СЕО, чтобы передать проблему, показать какие-то результаты, рассказать, к чему мы стремимся в этом году. Также сообщения в чатах, видео в бекрумах. Для администрации, главного офиса тоже важно коммуницировать. Можно поставить классную фото зону для фото, чтоб потом для создания постов на личных страничках начальников.

I: Які інструменти застосовуєте для КСВ комунікацій?

Р: Лучше всего – это личный контакт (если говорить про «Ладощку счастья»), на стенах постеры, сувенирка. Также медиа, рассылка пресс-релиза, спецпроекты, колонки, интервью на телевидении или в издании. В пресс-релизе можем разместить подробную информацию, статистику. Также хороший канал – креативная рассылка через блогеров или интеграция на ютуб или инстаграм. Но нужно понимать, что ты можешь отправить пресспак, но кто-то может не покажет, поскольку ты не платишь. Это человеческий фактор. Можешь разослать 50, а покажет только половина. И это уже хорошо, креативные рассылки работают. В благотворительных проектах самое важное – это рассказать на максимально широкую аудиторию.

I: Які канали чи інструменти комунікації ви вважаєте найбільш релевантними / ефективними для комунікації про КСВ?

Р: Если благотворительная акция, то это место, где человек уже готов потратить деньги (то есть на кассе, где предлагают благотворительную продукцию). А так эффективные каналы – это блогеры (креативная рассылка), через партнеров разглашать информацию, пользоваться этими возможностями (например, база клиентов в магазине). Також можно готовить для партнеров для рассылки на их базу клиентов. В «День пижам» сработал фото-конкурс. Много детей приходили в школы в пижамах, хорошо, что администрация разрешила. Потом за лучшие фото были призы от партнеров. Это больше маркетинговый инструмент.

I: Враховуючи ваш досвід комунікацій зі ЗМІ, наскільки ЗМІ зацікавлені у новинах про КСВ організацій?

Р: Релиз могут составить, но большие материалы и спецпроекты платные. Многое зависит от взаимоотношений с представителями СМИ.

І: Чи відбулись зміни у комунікаціях про КСВ у період пандемії коронавірусу? Які саме це зміни?

Р: Да, конечно. Все, то не касается новостей про ковид, воспринимается как менее значимые, потому «есть проблемы побольше». Нужно понимать, что СМИ берут больше новостей про ковид, потому что их читают, потому что это у всех болит. Есть запрос на эту информацию. Сейчас все немножечко идет на спад, если сравнивать с началом 2020 года. Тема социальной значимости сузилась практически до одной в медиаполе. Если будет выбор между темами, то скорее всего возьмут новость с ковидом, потому что получит больше охвата.

І: Яким чином ви вимірюєте ефективність КСВ комунікацій?

Р: Главный показатель — это достигли ли мы целей. Второй важный показатель — это охват. Потом можешь давать оценку, насколько эффективно вы использовали каналы коммуникации, какие сработали, а какие нет.

І: І на останок, скажіть будь ласка, декілька порад чи принципів, яких на вашу думку, варто дотримуватись у КСВ комунікаціях?

Р: Важно очень сильно погрузиться в проблематику, не смотреть поверхностно. Если ты это изучить и прочувствовать, тогда ты не сможешь о ней по-другому написать, не сухо. Сможешь это «продать» и запитчить в СМИ, блогерам. Сможешь подобрать правильные слова. Важно погрузиться эмоционально. Можно искать информацию, истории, сделать опрос среди знакомых. Тогда ты все это сможешь использовать для разных каналов коммуникации.

Транскрипт 6

Інтерв'юєр: Розкажіть, будь ласка, який чином ваша PR-агенція або ви особисто залучаетесь до комунікацій про корпоративну соціальну відповідальність компаній?

Респондент: На рівні агенції залучаємось на етапі підготовки пропозиції, тобто це передбачає спочатку розробку ідеї, а потім комунікаційного плану. А далі вже на рівні команди, агенції залучаємось до імплементації цього комунікаційного плану.

І: Зазвичай, які послуги, пов'язані з комунікаціями про КСВ, замовляють компанії у PR-агенцій? Як часто у вас замовляють подібні послуги?

Р: Зазвичай компанії звертаються із запитом на розробку креативу для комунікацій у КСВ і також далі власне на реалізацію проектів в рамках креативної стратегії аби креативного плану КСВ комунікації. З точки зору частоти, напевно, відсотків 20-30, це залежить від клієнта. У нашому випадку, напевно, відсотків 20 складають комунікації КСВ.

І: Чи комунікують компанії самостійно про КСВ?

Р: Так, якщо ми надаємо послуги з розробки та реалізації КСВ стратегії з комунікацій на зовнішні аудиторії, то компанії часто безпосередньо комунікують на внутрішню аудиторію, партнерів.

І: З яких фахівців складається команда, яка займається плануванням та реалізацією проектів з КСВ комунікацій?

Р: Команда – це креативний департамент (арт-директор, копірайтери, дизайнери), аккаунт-команда (старший аккаунт менеджер або аккаунт директор та account executive).

І: На які групи стейкхолдерів, зазвичай, спрямовані КСВ комунікації, які ви розробляєте у рамках клієнтських проектів?

Р: Зазвичай ми розробляємо комунікації, спрямовані на зовнішні групи стейкхолдерів. Проте в деяких проектах можуть бути і внутрішні групи – працівники або лідерські команди.

I: Які канали ви застосовуєте для КСВ комунікацій (окремо для внутрішніх та зовнішніх групи стейкхолдерів, якщо є таке розрізнення)?

Р: По каналам комунікацій – це традиційно офлайн та онлайн. Що стосується онлайн каналів, то активно зараз використовуємо SMM, це може бути реклама в інфлюенсерів, спецпроект у діджиталі, банерна реклама. Що стосується офлайн комунікацій, то це може бути взаємодія на локації. Наприклад, безпосередньо збір коштів на локації через якісь креативні бокси або інші інструменти. Це івенти (заходи), через які ми також можемо залучати гроші або шукати партнерів, які будуть підтримувати. Пресподії для журналістів, які потім висвітлюють саму ініціативу. Як правило, ми не використовуємо якісь варіанти зовнішньої реклами. Може бути брендинг, розробка мерча, яку теж потім можна продавати. І таким чином шукати та збирати гроші різні ініціативи або залучати благодійників.

I: Які інструменти застосовуєте для КСВ комунікацій?

Р: Я згадала майже всі інструменти у попередньому запитанні, коли давала деталізацію. Можу тільки додати про залученість CEO, через особистий PR якого також транслюємо КСВ місію компанії. Для цього використовуємо колонки та інтерв'ю зі CEO в ЗМІ, звернення до внутрішньої аудиторії, партнерів у форматі поштових розсилок, відеозвернень, виступів.

I: Чи відрізняються канали комунікації або формати комунікації для різних груп стейкхолдерів?

Р: Переважно відрізняються, якщо говорити про зовнішні аудиторії, то це все те, що було названо у попередніх відповідях. Те, що стосується внутрішніх груп стейкхолдерів – переважно якісь внутрішні портали, групи, email розсилки, заходи для працівників, звернення від лідерської команди. Все те, що передбачає використання різноманітних внутрішніх платформ та систем для спілкування. Там поширюється інформація про ініціативи.

I: Які канали чи інструменти комунікації ви вважаєте найбільш релевантними / ефективними для комунікації про КСВ?

Р: Насправді, виділити якісь найбільш ефективні, порівняно з іншими, я не можу. Тому що все залежить від того, яка задача, що ми комунікуємо. Все залежить власне від предмета комунікацій. Звісно, працює добре те, що працює добре в принципі. Якщо дивитись з точки зору охоплення, то це можуть бути інтеграції у інфлюенсерів. Зазвичай ми намагаємося залучити в КСВ проєкти інфлюенсерів на безкоштовних умовах. Для цього особливо важливо обирати та звертатися до таких ОЛів (opinion leaders), яким близька місія компанії. Втім, ОЛі отримують багато пропозицій підтримати різні КСВ ініціативи, а також благодійні ініціативи НГО, тому заручити велику кількість блогерів безкоштовно не завжди вдається. Тому іноді може бути і платна співпраця, як розглядається як інструмент для піару безпосередньо КСВ проєкту компанії, а не як інструмент для збору грошей, партнерів тощо. Ще можуть бути якісь великі спецпроекти, які класно залучають людей. Наприклад, спецпроект «Бути поруч» у виданні «Новое время». Окремо кейс «Долонька щастя», який отримав нагороду з PR, яка потрапила у шорт-лист міжнародної премії SABRE Awards EMEA. Це проєкт «Долонька щастя» для компанії МакДональдз Україна, яку ми втілили разом з OMD OM Group, TBWA\Ukraine. Мета кампанії — створити сімейні кімнати при лікарнях для батьків, чиї діти хворіють. За місяць проведення кампанії ми зібрали 7 300 000 гривень.

І: Враховуючи ваш досвід комунікацій зі ЗМІ, наскільки ЗМІ зацікавлені у новинах про КСВ організацій?

Р: По-різному буває. Часто підтримують, якщо сама ініціатива або програма вже є достатньо популярною. Якщо мова про «Дололюку щастя» МакДональдз, то медіа добре знають цю ініціативу, вона активно тиражується у ЗМІ, такі ініціативи підтримуються. Якщо мова йде про щось абсолютно нове або на рівні бренду, або компанія не зовсім відома починає говорити про свою КСВ, то тут виникає проблема з тим, що медіа не знає цю ініціативу/компанію. Відповідно менше підтримує. Ще можна врахувати привабливість контенту. ЗМІ скоріше підтримають ті ініціативи, які ще висвітлюються і іншими ЗМІ,

ніж ті, які поширюються лише на сторінках бренду. Але ми не публікуємо (не рекомендуємо клієнтам публікувати) новини про КСВ на комерційній основі.

I: Чи відбулись зміни у комунікаціях про КСВ у період пандемії коронавірусу? Які саме це зміни?

Р: Так, певні зміни були, і вони, зокрема, стосувались того, що у фокусі були комунікації КСВ діяльності компаній про коронавірус, про допомогу лікарям. Активно комунікувалось все навколо цієї теми. Цього було багато, і потрібно було конкурувати із новим дуже актуальним інфоприводом. Якщо ми запускали якісь проекти, коли компанії масово говорили про те, як вони допомагають лікарням, лікарям, громадам, то нам потрібно було конкурувати з дуже сильним та актуальним інфоприводом. Це одна з основних змін, які були на той час. І ще одна зміна (вона не зовсім стосується самих комунікацій, а скоріше стосується реакції ЗМІ на ці комунікації в період пандемії) – була така тенденція, що ЗМІ також активніше підтримували комунікації про пандемію, про те як компанії/бізнес допомагає побороти COVID, і ЗМІ підтримували безкоштовно публікаціями прес-релізів, колонок, на радіо могли бути безкоштовні рекламні ефіри. З боку ЗМІ теж був ніби такий вияв благодійності по відношенню до тих компаній, які роблять щось, і вони їх підтримували безкоштовно.

I: Яким чином ви вимірюєте ефективність КСВ комунікацій?

Р: Тут все переважно так само, як і в інших продуктових комунікаціях. Вимірюємо такі кількості показники як охоплення, залучення, переходи на сайт, генерація у даному випадку грошей, покупок або чогось іншого, що передбачає ініціатива. І інший напрям, який стосується якісних показників, то це знання про ініціативу, тобто переважно підвищення обізнаності про ініціативу. Це два такі маркери, на які ми дивимось, коли оцінюємо ефективність.

I: І на останок, скажіть будь ласка, декілька порад чи принципів, яких на вашу думку, варто дотримуватись у КСВ комунікаціях?

Р: Назву одне, що на мою думку важливе і чого не завжди дотримуються. Це про те, що не потрібно опускатись на рівень базових емоцій в комунікаціях,

таких як страх або сильна жалість. Тобто викликати ці емоції у групи людей, на які направлені комунікації. Тому що від такого хочеться дистанціюватись, не асоціювати себе з цим, якомога швидше забути, не чути та не бачити якісь такі негативні посили. Тому це про те, щоб не опускатись на рівень сильних емоцій, тому що це однозначно сильні емоції, коли у нас велике відчуття жалю чи страху, коли ми боїмось того, на що націлені комунікації. Але тим не менше, це негативні комунікації, з якими не хочеться асоціюватись.

Транскрипт 7

Інтерв'юєр: Розкажіть, будь ласка, який чином ваша PR-агенція або ви особисто залучаетесь до комунікацій про корпоративну соціальну відповідальність компаній? Які послуги ви надаєте?

Респондент: Наші послуги можуть складатись з кількох стадій. І це як пірамідка від найбільш стратегічного до найбільш тактичного. Найбільш стратегічне, що ми робили і можемо робити – це розробити програму КСВ, це навіть ще до комунікацій. Тобто подивитись на компанію, ринок, споживачів і зрозуміти, в якій сфері цій компанії варто робити КСВ програми. Зараз, до речі КСВ – це застрілий термін. Компанії більше застосовують соціальний вплив, sustainability, social impact. Вони відрізняються, бо мета програм КСВ була направлена на тому, щоб компенсувати негативний вплив на суспільство (умовно відкупитися, не в прямому сенсі цього слова). Соціальний вплив – це по-іншому: ти бачиш, на що ти можеш зробити вплив у суспільстві, вибудовуєш свої бізнес процеси так, щоб все на це працювало.

Для прикладу зазначу те, що зараз робить МакДо з сортуванням. Вони не просто починають сортувати в своїх ресторанах, а потрошку змінюють всю екосистему в Україні. Завдяки тому, що МакДо почав сортувати сміття в своїх ресторанах, в Харкові запускається переробне підприємство, у якого було недозавантажені потужності. За рахунок того, що МакДо почав перевозити їм тару, це підприємство може працювати на повну потужність. Це більше робочих місць, а тому вони також можуть приймають тару на переробку від інших, менших та, наприклад, локальних виробників, який раніше не могли сортувати, тому що їм нікуди було це здавати, бо їхнього обсягу не вистачало для запуску цього підприємства. МакДо створив можливості і для себе, і для інших. Ось це зміна в екосистемі.

Якщо повертатися до запитання, то ми можемо робити розробку КСВ програм, розробку комунікаційних стратегій для КСВ програм і впровадження цих стратегій.

I: Наскільки часто буває розробка саме КСВ стратегій, а не комунікаційних стратегій?

Р: Рідко таке буває, напевно, навіть не раз на рік. Тому що ми переважно працюємо з міжнародними компаніями, а в них досить часто вже є сформоване бачення. Наприклад, цього року ми брали участь в проекті, де велика компанія замовляла в нас аналітику для розробки КСВ програми.

I: З яких фахівців складається команда, яка займається плануванням та реалізацією проектів з КСВ комунікацій?

Р: Зазвичай, це керівники, senior спеціалісти, тому що там важлива стратегічна експертиза, уміння подивитися на рівні стратегії. Завжди будуть креативники, тому що потрібно продумати, як впроваджувати ці стратегії. І будуть це аккаунт менеджери, екзеки (account executive), а також іноді спеціалісти з SMM, PPC, івент менеджери на етапі вже реалізації.

I: На які групи стейкхолдерів, зазвичай, спрямовані комунікації з КСВ, які ви розробляєте у рамках клієнтських проектів?

Р: В першу чергу, коли звертаються до агенції, то із запитом на комунікації із зовнішніми аудиторіями. І це, я думаю, більш характерне для України. В Європі та Америці внутрішні аудиторії також дуже важливі. Я маю на увазі те, що у них investor relations важливі. Тобто все, що стосується shareholders (акціонерів), тому що коли акції твоєї компанії торгуються на біржі, то всі питання про sustainability (стійкості) можуть мати більше значення. Але у нас в Україні всі ці sustainability програми спрямовані, в першу чергу, на кінцевого споживача. Інколи можуть бути на державні органи, наприклад.

Внутрішня аудиторія так само важлива, просто клієнти часто ці комунікації можуть закривати власними силами. Принаймні через агентство ми менше приділяємо уваги комунікаціям на внутрішню аудиторію.

I: Які канали ви застосовуєте для КСВ комунікацій (окремо для внутрішніх та зовнішніх групи стейкхолдерів, якщо є таке розрізнення)?

Р: Всі доступні, вони можуть бути дуже різні: події, робота з медіа, соціальні мережі, нестандартні проекти, спецпроекти. Варто застосовувати все, що підходить під конкретний проект.

Звіти з КСВ ми не готували, заявки на профільні конкурси з КСВ ми теж не подавали. Але в рамках комунікаційних конкурсів-нагород, де ми беремо участь, є категорія КСВ, зазвичай. Ми туди подаємось. Наприклад, проект Avon «Хоробра» виграв Sabre саме в категорії CSR, а цього року ми шорт листі міжнародної премії SABRE Awards EMEA з кейсом МакДо «Долонька щастя» теж в номінації CSR. До речі, ще хороший приклад каналу комунікації – це блогери.

І: Чи залучаєте ви CEO до КСВ комунікацій?

Р: Так, звісно долучаємо. На прикладі Avon, це можуть бути колонки, інтерв'ю, публічні виступи на подіях, виступи у бізнес асоціаціях. Внутрішні комунікації обов'язково мають бути і це виступи на внутрішніх подіях. Аудиторія у колонках та інтерв'ю залежить від медіа, в якому вони виходять. В нашому випадку це частіше бізнес аудиторія. Я не маю на увазі тільки топ-менеджерів, тобто бізнес аудиторія – це ще офісні співробітники, які читають ці медіа. Якщо інтерв'ю вийде у журналі «Ліза», то тоді аудиторією будуть кінцеві споживачі.

Але останнім часом дослідження показують, що CEO програють по рівню довіри багатьом іншим аудиторіям, вченим. Це печально, але з іншого боку, у компанії хтось має уособлювати цю компанію, має бути обличчям тих ініціатив, цінностей, місії, в яку компанія вірить та втілює. І ця роль дуже часто покладається та CEO та на топ-менеджерів. Тому що це не тільки орієнтація на кінцевого споживача, а ще і на партнерів, державних органів, медіа. Для цих більш вузьких аудиторій CEO є людиною, яка може і має право компетентно говорити від імені компанії. А це значить, що саме CEO будуть слухати більше, ніж просто представників з офісу.

І: Враховуючи ваш досвід комунікацій зі ЗМІ, наскільки ЗМІ зацікавлені у новинах про КСВ організацій?

Р: Скоріше не зацікавлені. Я б сказала, що нам комунікаційникам потрібно провести велику роботу. Видань мало, а компаній багато. У кожній компанії є якийсь проект. Якщо 10 компаній раз на рік передають якийсь один тип обладнання, то чому про це варто писати? Чому це має стати подією в медіа? Чи що хтось здав кров чи висадив дерева. Через таку купу подій замилилось око і втратився інтерес медіа. Ситуація дещо змінилась під час пандемії. В цей час стало зрозуміло, що держава сама не справляється, і бізнеси почали робити багато, допомагати суспільству. І медіа, напевно, розуміючи, що це важливо, почали краще висвітлювати. Навіть минулого року були ініціативи на Radio ROKS, наприклад, оголошували, які компанії допомогли. Вже була соціальна відповідальність медіа, щоб подякувати тим компаніям, які проявили свою соціальну відповідальність. Наприкінці минулого року ми робили дослідження щодо того, як пандемія вплинула на роботу ЗМІ, в тому числі про те, чи стали вони більше писати про якісь ініціативи компаній.

Пандемія це змінила, тож є шанс. Але про КСВ потрібно цікаво писати. Дуже класно, що компанії роблять добрі речі, збирають гроші, купують обладнання та його передають, але я б на місці компаній не чекала б вже далі, що медіа будуть це висвітлювати. Я думаю, що медіа будуть висвітлювати тоді, коли це будуть екосистемні важливі зміни. Тобто програми наступного рівня, social impact.

І: Яким чином ви вимірюєте ефективність КСВ комунікацій?

Р: З вимірюванням у нас в Україні дуже складно. Тому що є декілька рівнів, на яких ти можеш міряти ефект від комунікацій (inputs, outputs, outcomes). Inputs – надіслали 10 пресрелізів, outputs – вийшло 110 публікацій, outcomes – як змінився рівень знань, ставлення чи поведінка. Ось це outcome, на жаль, не всі компанії вимірюють чи роблять це регулярно. Навіть більшість наших клієнтів цього не роблять. Наприклад, одна з наших компаній-клієнтів міряє репутаційні драйвери раз на півроку. В ньому не вимірюється, яка саме комунікаційна кампанія вплинула на зростання певного репутаційного драйвера, але якщо зростає показник «це компанія, яка піклується про навколишнє середовище», то

ми можемо бачити непрямий зв'язок. Або коли твоя аудиторія чула про певну програму і водночас, прослідковується зріст певного драйверу, то ти можеш говорити про висновки цього впливу.

В ідеальному світі потрібно робити дослідження до та після. Просто дослідження – це дороговартісна частина, і не всі готові витратити на неї кошти. У випадку Avon ми міряли намір людей перевірити своє здоров'я після того, як вони зіткнулись з матеріалами нашої кампанії. Ми питали, чи звертаються вони до мамолога та чи готові зробити перевірку, потім показували матеріали та повторно запитували. Це просте та достатньо поверхнєве дослідження.

В цьому плані класні донорські проєкти, які робляться на користь державі на грантові кошти від донорських організацій. Тому що в них обов'язковою умовою до проєкту є дослідження на початку і наприкінці кампанії. Це може бути технічною вимогою у тендері.

І: І на останок, скажіть будь ласка, декілька порад чи принципів, яких на вашу думку, варто дотримуватись у КСВ комунікаціях?

Р: Ефективна комунікація КСВ програми – це тоді, коли змінюється рівень знань, ставлення до проблеми або поведінка. По перше, на початку розробки програми потрібно з'ясувати, чого ти хочеш досягти. Тут важливо правильно ставити цілі і завдання, щоб знати, куди рухатись. Далі важливо розуміти, що коли прагнеш поведінкових змін, або ставлення, або знання, то це не те, що можна зробити точково. Потрібно бути готовими до системної роботи впродовж певного часу. Також потрібно міряти, досліджувати свою аудиторію. Мені здається, що неправильно вимірювати ефективність КСВ програми тим, скільки медіа про неї написали. Адже її мета – змінити щось у суспільстві. У вимірюванні ефективності самих комунікацій може бути охоплення, частота контакту, тривалість взаємодії з контактом.

А ще важливе партнерство. Я маю на увазі, щоб не тягнути все самому. Один у полі не воїн. Якщо є проблема, яку ти хочеш вирішити, то потрібно реально думати про екосистему партнерів, які можуть до тебе приєднатися у вирішенні

цієї проблеми. Це можуть бути компанії з твого ринку, постачальники, покупці, існуючі громадські організації. Тобто важливою є синергія зусиль, і тоді ми зможемо зробити більше. В тому числі і з точки зору комунікацій.