

<https://doi.org/10.15407/socium2019.03.092>

УДК 316.77: 330.87

Ховрак І.В., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри обліку і фінансів Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського, вул. Першотравнева, 20, Кременчук, 39600, Україна, email: inna.khovrak.w@gmail.com, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0352-4374>

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЛЯ РОЗБУДОВИ ЕФЕКТИВНОГО ДІАЛОГУ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Комунікація з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) може відбуватися за допомогою односторонньої взаємодії, під час якої стейкхолдери є "пасивними слухачами". Проте ефективнішою є двостороння взаємодія, яка залучає стейкхолдерів до комунікаційного процесу при розробці та реалізації стратегії КСВ, надаючи можливість встановлення діалогу. Саме тому метою дослідження є аргументоване розкриття впливу комунікаційного інструментарію реалізації стратегії КСВ на встановлення діалогу зі стейкхолдерами. Розроблено алгоритм організації комунікаційного процесу зі стейкхолдерами, який враховує комунікаційні перешкоди на кожному з етапів: створення, кодування, передачі, отримання, декодування та реагування. Розкрито внутрішньо орієнтований, зовнішньо орієнтований та універсальний комунікаційний інструментарій реалізації стратегії КСВ. Систематизовано функції комунікаційного інструментарію реалізації стратегії КСВ: інформаційну, контактну, освітню, інтерпретаційну, емотивну, холистичну, мобілізаційну, стратегічну та превентивну. Порівняно стратегії комунікації та КСВ (односторонньої, двосторонньої асиметричної та двосторонньої симетричної) за такими критеріями: досягнення комунікаційного ідеалу, передача та спільне створення сенсу КСВ, потреби стейкхолдерів, роль стейкхолдерів, спосіб визначення пріоритетів КСВ, стратегічна мета комунікації, головна ідея, завдання побудови комунікації, стороннє схвалення стратегії КСВ. Значна увага приділена конкретизації форм опосередкованої та безпосередньої комунікації, а також аналізу їх відповідності основним стратегіям комунікації з КСВ. Встановлено, що важливою частиною комунікації з КСВ є ідентифікація стейкхолдерів, саме тому узагальнено основні форми та результат взаємодії з ними. Обґрунтовано, що в результаті ефективною взаємодії зі стейкхолдерами виникає діалог, здатний ідентифікувати наявні проблеми та спільно сформулювати шляхи їх вирішення.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, комунікаційний процес, комунікаційний інструментарій, стратегія, діалог, стейкхолдери.

Khovrak I.V., PhD. (Economics), Associate Professor, Accounting and Finance Department, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, 20, Pershotravneva Str., Kremenchuk, 39600, Ukraine, email: inna.khovrak.w@gmail.com, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0352-4374>

THE ROLE OF COMMUNICATION TOOLS OF THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY FOR BUILDING EFFECTIVE DIALOGUE WITH STAKEHOLDERS

Communication on Corporate Social Responsibility (CSR) can be based on unilateral communication, in which stakeholders are "passive listeners". However, more effective is a bilateral interaction that engages stakeholders in the communication process while developing and implementing a CSR strategy, enabling establishment of the dialogue. That is why the objective of the study is to reasonably expose the impact of the communication toolkit of implementing the CSR strategy on establishing dialogue with stakeholders. The author develops an algorithm for organizing a stakeholder communication process that takes into account communication barriers at each stage: creation, encoding, transmission, receiving, decoding and responding. The internally-oriented, externally-oriented and universal communication tools of CSR strategy implementation are

© Ховрак І.В., 2019

characterized. The functions of the communication toolkit of CSR strategy implementation are systematized: informational, contact, educational, interpretative, emotional, holistic, mobilizing, strategic, preventive. The author compared CSR communication strategies (one-sided, two-way asymmetric and two-way symmetric) according to the following criteria: the achievement of communication ideal: transfer and joint creation of CSR meaning, stakeholder needs, the role of stakeholder, method of determining CSR priorities, strategic goals for establishing communications, third-party approval of the CSR strategy. Much attention is paid to specifying forms of indirect and direct communication, as well as to the analysis of their relevance to the main CSR communication strategies. It is established that the identification of stakeholders is an important part of CSR communication, which is why the author summarizes main forms and the result of interaction with them. It is justified that effective interaction with stakeholders holds a dialogue capable of identifying existing problems and jointly formulating ways to solve them.

Keywords: corporate social responsibility, communication process, communication toolkit, strategy, dialogue, stakeholders.

Сформоване у суспільстві розуміння важливості корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) впливає на процеси управління підприємствами, установами та організаціями. Розробка ефективної стратегії КСВ “покликана стати механізмом вирішення багатьох соціально-економічних проблем і може розглядатись як оптимальна стратегія управління спільними ресурсами суспільства” [1, с. 115]. Дослідження Всесвітньої федерації рекламодавців доводять, що споживачі та інші зацікавлені сторони мають дедалі більш високі очікування від брендів і компаній [2, р. 5]. Водночас КСВ допомагає досягати етичного лідерства [3, с. 392], сприяє побудові позитивної репутації [4, р. 1412] та підвищує лояльність споживачів [5, р. 256]. При цьому стратегічний аспект соціально відповідальної діяльності вимагає застосування дієвого комунікаційного інструментарію, використання якого забезпечить найбільший ефект у формуванні позитивного іміджу. Адже інформація щодо КСВ може бути сприйнята скептично окремими стейкхолдерами [6, р. 147], що може знизити довіру стейкхолдерів негативно вплинути на репутацію. Тому в процесі комунікації необхідно перенести акцент з управління аудиторією на ведення діалогу та підтримку відносин зі стейкхолдерами.

Саме тому **мета статті** полягає в аргументованому розкритті впливу комунікаційного інструментарію формування та реалізації стратегії КСВ на встановлення діалогу зі стейкхолдерами. Системний підхід до реалізації мети дослідження обумовлює необхідність вирішення таких дослідницьких завдань: визначити алгоритм організації комунікаційного процесу зі стейкхолдерами; окреслити теоретичні контексти комунікаційного інструментарію реалізації стратегії КСВ; узагальнити стратегічні аспекти взаємодії зі стейкхолдерами. Для вирішення поставлених завдань було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: дивергенції – для систематизації функцій комунікаційного інструментарію реалізації стратегії КСВ; аналізу і синтезу – для встановлення форм комунікації в процесі реалізації стратегії КСВ; конвергенції – для конкретизації стратегій взаємодії зі стейкхолдерами; графічний – для наочного відображення комунікаційного процесу; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків тощо.

Процес комунікації щодо реалізації стратегії КСВ дозволяє інформувати стейкхолдерів про соціально відповідальні ініціативи, а також про стратегічні пріоритети у сфері

КСВ; надавати актуальну, достовірну та зрозумілу інформацію, а також забезпечувати рівний доступ до неї; використовувати різноманітні види та засоби комунікації для задоволення нагальних інформаційних потреб стейкхолдерів; підвищити репутацію, у тому числі на міжнародному ринку. Відповідно, комунікаційний потенціал є здатністю підприємства, установи чи організації ефективно будувати процес комунікації та досягати поставлених цілей і завдань. Отже, він являє собою здатність як говорити про реалізацію стратегії КСВ, так і слухати, розуміти та задовольняти потреби стейкхолдерів.

Відповідно до рис. 1, етапами комунікаційного процесу є створення, кодування, передача, отримання, декодування інформаційних повідомлень і реагування на них. Важливо усвідомлювати, що на здатність генерування як ідеї повідомлення про КСВ, так і реакції на нього впливають цілі, мотиви та досвід відправника й адресата. При цьому наявним є вплив комунікаційних перешкод на всіх етапах комунікаційного процесу.

Комунікаційні перешкоди можуть виникати через відсутність розуміння між стейкхолдерами внаслідок наявних психологічних, соціальних, політичних, релігійних і професійних відмінностей, які породжують різне світосприйняття, світорозуміння та світовідчуття. Комунікаційні перешкоди поділяють на такі типи [7, р. 555]: синтаксичні, семантичні та прагматичні, що представляють різні види викликів для стейкхолдерів, які намагаються встановити єдине розуміння реалізації стратегії КСВ. Синтаксичні перешкоди формуються внаслідок недостатньої обізнаності стейкхолдерів у термінології КСВ. Семантичні перешкоди виникають у випадку різного розуміння одних і тих самих інструментів, методів чи програм КСВ. Прагматичні перешкоди пов'язані з наявністю різних інтересів стейкхолдерів за реалізації соціально відповідальних ініціатив. Проте інші дослідники виокремлюють технологічні, соціальні та організаційні типи перешкод [8, р. 51]. Так, технологічні перешкоди пов'язані з доступністю та різним рівнем володіння технологіями, необхідними для реалізації та оцінки стратегії КСВ, а також формування та поширення нефінансової звітності; соціальні перешкоди виникають через відмінності між окремими стейкхолдерами та відсутність довіри; організаційні – внаслідок різної організаційної культури та відсутності координації при реалізації соціально відповідальних ініціатив.

Варто додати, що комунікація з КСВ найчастіше стикається з трьома типами перешкод. Першим типом перешкод є дилема рекламних комунікацій у сфері КСВ [9, р. 12]. З одного боку, стейкхолдери вимагають інформації про КСВ, з іншого, – надмірна самореклама може негативно вплинути на сприйняття та надійність повідомлення. Другий головний тип перешкод полягає в тому, що різні стейкхолдери потребують різної інформації про соціально відповідальні ініціативи. Таким чином, комунікація з КСВ повинна бути послідовною, але з урахуванням потреб у кожній окремої групи стейкхолдерів [10, р. 298]. Адже відсутність узгодженості може викликати скептицизм щодо щирості реалізації стратегії КСВ. При цьому комунікація з КСВ залежить від контексту і на неї впливають безліч політичних, культурних, правових технологічних та інших факторів [11, р. 9; 12, р. 89]. Відповідно, третій тип перешкод пов'язаний з формуванням системної, цілісної та узгодженої комунікації з КСВ, здатної узгодити канали та зміст комунікацій з точки зору часу, структури та послідовності [9, р. 14; 12, р. 90]. Подолання окреслених типів перешкоди довгостроковій перспективі здатне створити

міцну та надійну корпоративну репутацію, покращити відносини із (між) стейкхолдерами, посилити лояльність [11, р. 10; 13, р. 606].

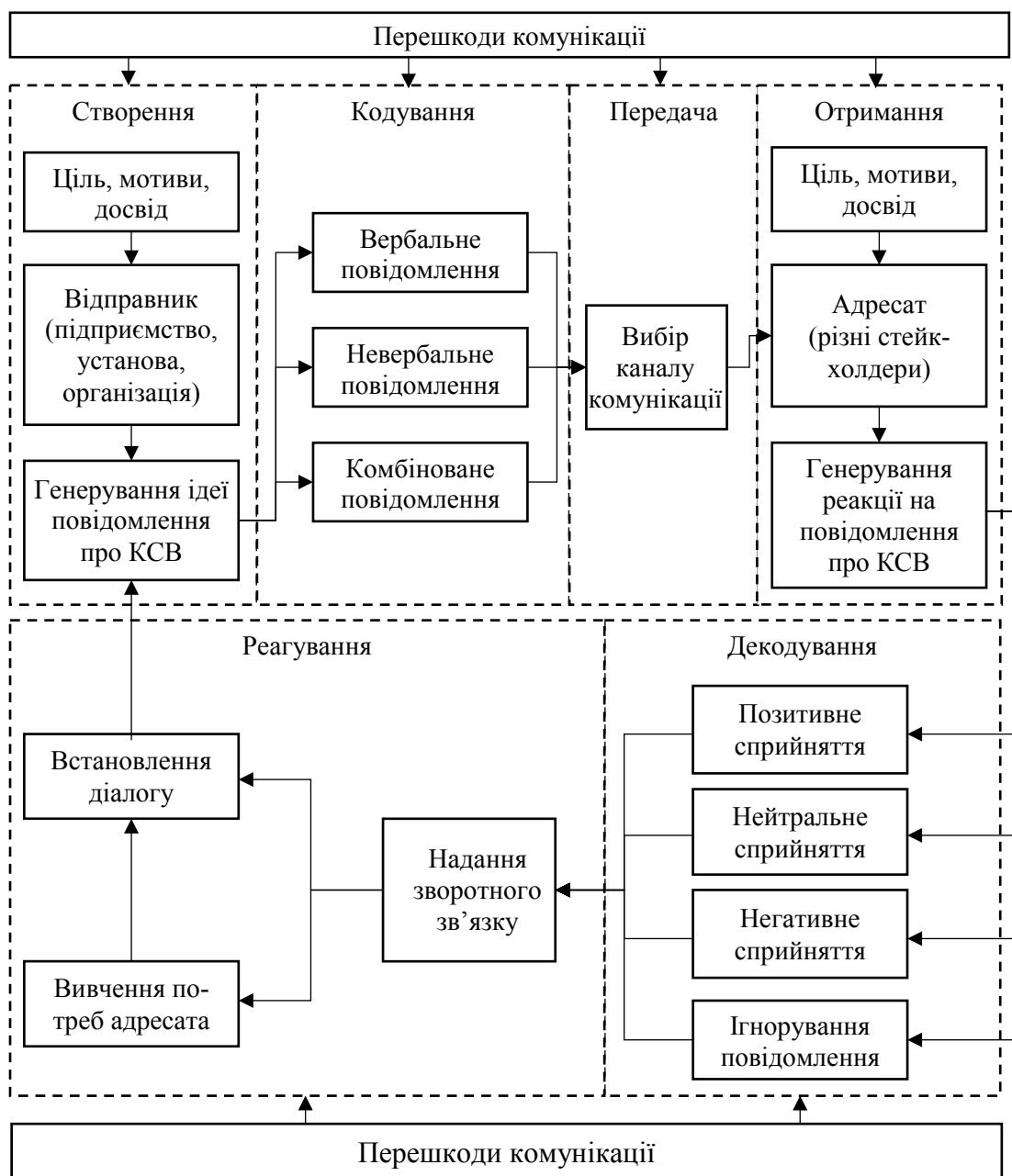


Рис. 1. Алгоритм організації комунікаційного процесу зі стейкхолдерами

Джерело: Складено автором.

З огляду на значну кількість комунікаційних перешкод, доцільним є їх ідентифікація, а також виокремлення можливих варіантів управлінських рішень для мінімізації їхнього негативного впливу. Однією з найважливіших умов забезпечення успішної реалізації стратегії КСВ і формування позитивної репутації компанії є використання дієвого та відповідного комунікаційного інструментарію, який забезпечить захист від виникнення комунікаційних перешкод.

Комунікаційний інструментарій реалізації стратегії КСВ є сукупністю форм, типів, методів, засобів і каналів комунікації, які допомагають виконати конкретні соціально відповідальні ініціативи та визначити пріоритети подальшого розвитку. Він використовується для оцінювання результатів управлінських рішень щодо розвитку комунікацій зі стейкхолдерами та попередження помилкових рішень у майбутньому. Комунікаційний інструментарій реалізації стратегії КСВ складається з внутрішньо орієнтованих, зовнішньо орієнтованих та універсальних інструментів (рис. 2).

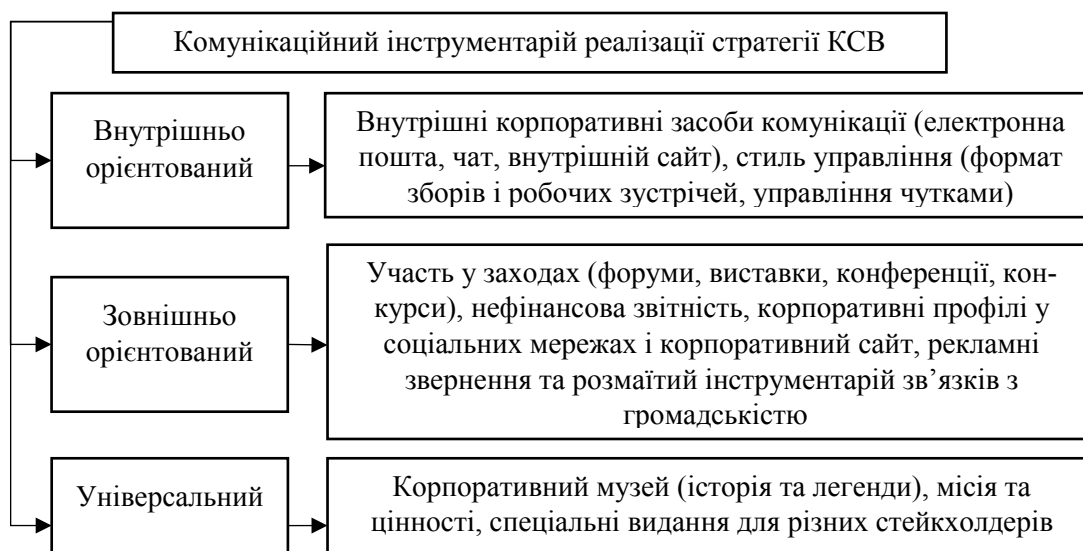


Рис. 2. Комунікаційний інструментарій реалізації стратегії КСВ

Джерело: Складено автором.

При цьому основними типами комунікації за засобами передачі інформації є вербальна (усна та письмова) та невербальна (жести та мова тіла), за змістом інформації є формальна (стратегія, звітність, прес-релізи, тренінги, конференції) та неформальна (неофіційні зустрічі, випадкові розмови, повідомлення в соціальних мережах), за напрямом є вертикальна, горизонтальна та діагональна, за характером взаємодії – одностороння (надання інформації відправником адресата) та двостороння (обмін інформацією між відправником та адресатом).

Методи комунікації варто розподілити на безпосередні (форуми, виставки, конференції, конкурси, переговори) та опосередковані (рекламу, товар/послугу, пакування).

Засоби комунікації варто розподілити на аудіальні, візуальні, тактильні, нюхові, смакові та комбіновані. Використовують як традиційні канали комунікації (особисту бесіду, телебачення, радіо та друковані видання), так і сучасні (інтернет, мобільні аплікації, ігри). При цьому канали комунікації можуть бути як корпоративними (нефінансова звітність, вебсайт), так і незалежними (засоби масової інформації).

Варто додати, що немає єдиної мети налагодження комунікаційного процесу. Саме тому комунікаційний інструментарій реалізації стратегії КСВ наділений низкою типових функцій: інформаційною (обмін повідомленнями та рішеннями у сфері КСВ), контактною (встановлення атмосфери взаєморозуміння та готовності до обміну інформацією), освітньою (формування свідомості щодо важливості КСВ у суспільстві), а також специфічних функцій: інтерпретаційною (досягнення адекватного сприйняття та розуміння намірів соціально відповідальної діяльності всіма стейкхолдерами), емотивною (досягнення певного перлокутивного ефекту в процесі встановлення емоційного зв'язку зі стейкхолдерами та формування позитивної репутації), холістичною (цілісний спосіб представлення інформації про КСВ, а не просто набір окремих розрізнених інструментів), мобілізаційною (об'єднання зусиль різних стейкхолдерів для реалізації соціально відповідальних ініціатив), стратегічною (формування тривалих взаємовідносин зі стейкхолдерами), превентивною (запобігання настанню потенційних загроз).

Комунікація з КСВ є частиною корпоративних комунікацій, що вирішують завдання інформування суспільства про реалізацію стратегії КСВ. Комунікація з КСВ базується на позитивних корпоративних цінностях і турботі про стейкхолдерів [14, р. 323; 15, р. 145; 16, р. 19]. Тому комунікації з КСВ вважаються фундаментальними для побудови відносин зі стейкхолдерами [11, р. 9; 17, р. 25].

Проте варто враховувати інституційне середовище, в якому реалізуються стратегії КСВ. У різних інституційних середовищах по-різному розуміють КСВ, а це впливає на способи подання інформації щодо КСВ суспільству. Так, дослідниками було проаналізовано особливості розкриття інформації про КСВ на корпоративних вебсайтах та встановлено, що країна походження інформаційних повідомлень дуже впливає на форму розкриття інформації [18, р. 369]. Відповідно, для багатонаціональних компаній комунікації з КСВ у різних інституційних середовищах є більш складними, оскільки вони обмежені у своїх можливостях прийняття рішень глобальними стандартами та локальними інституційними рамками [19, р. 238]. При цьому комунікація з КСВ може мати дуже різні форми – від звітності до переговорів, пов'язаних з КСВ (рис. 3). У цілому всі форми комунікацій у процесі реалізації стратегії КСВ розподілені на дві групи: опосередковану та безпосередню комунікації.

Вибір певного інструменту для комунікації залежить від специфіки діяльності відправника повідомлень, пріоритетів КСВ та особливостей адресатів. Так, на процес комунікації впливає широкий спектр факторів: атрибути індивідів (особистість, мотивація, фізіологічний стан і міжособистісні навички), характеристики групи (структура, розмір, набір навичок), фактори, пов'язані із середовищем [20, р. 119]. Проте ефективне використання цього інструментарію потребує системного підходу, що досягається за допомогою розробки комунікаційних стратегій. У табл. 1 наведено таксономію комунікаційних стратегій [21, р. 173], яка не лише має зрозумілу категоризацію, беручи

до уваги як інтерактивні, так і когнітивні аспекти комунікаційних стратегій, а також розглядає різні функції комунікації, з огляду на наявні проблеми та процеси. При цьому додатково окреслено мету застосування різних стратегій.

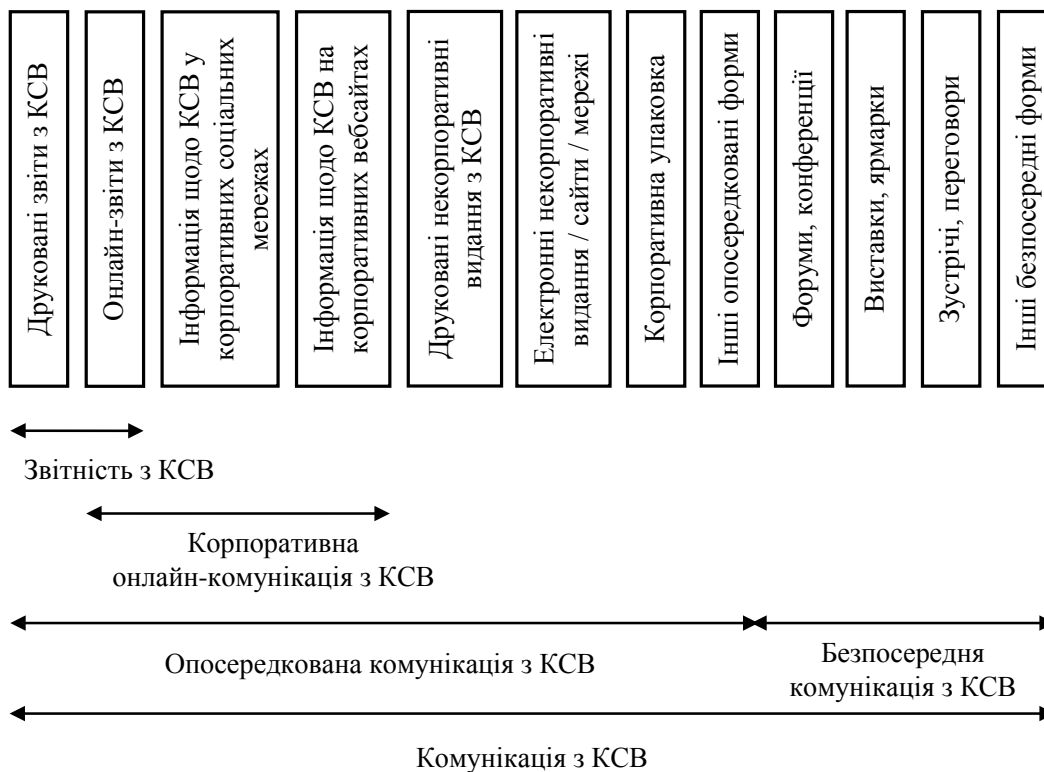


Рис. 3. Форми комунікацій у процесі реалізації стратегії КСВ

Джерело: Складено автором за [22, р. 504].

Таблиця 1

Таксономія комунікаційних стратегій

Категорія	Підкатегорія	Приклад стратегії	Мета застосування
Стратегії прямого впливу	Дефіцит ресурсів	Скорочення повідомлень, зміна ключових слів	Вирішення конкретної проблеми
	Внутрішні проблеми	Самофінансування та самооцінювання	
	Інші проблеми	Залучення експертів	
Інтерактивні стратегії	Дефіцит ресурсів	Спільне вирішення проблем	Налагодження діалогу зі стейкхолдерами
	Адекватність сприйняття	Перевірка розуміння	
	Інші проблеми	Зворотний зв'язок	
Стратегії непрямого впливу	Часові обмеження	Використання повторень	Формування позитивної репутації
	Проблема впізнаваності бренду	Вербальні маркери стратегії	
	Інші проблеми	Досягнення розуміння	

Джерело: Складено автором за [21, р. 198].

Експерти виокремили сім стратегій спілкування, які використовуються стейкхолдерами: 1) запит на роз'яснення – додаткове пояснення чи повторення для вирішення проблеми розуміння; 2) запит на підтвердження – спроба встановити правильність повідомлення; 3) короткий зміст – перефразовування повідомлення з метою перевірки правильності сприйняття; 4) висловлення нерозуміння – відсутність належного розуміння повідомлення; 5) запит допомоги – відсутність спроможності самовираження; 6) редагування – виправлення помилок у повідомленні; 7) використання наповнювачів – заповнення пауз [23, р. 154].

Стейкхолдери відіграють вирішальну роль у КСВ та, особливо, у комунікації з КСВ. Реалізація стратегії КСВ формує вплив на поведінку стейкхолдерів, а тому вимагає побудови системи комунікації та ефективної взаємодії (табл. 2). Оскільки комунікація з КСВ може впливати як на внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів, вона повинна змінюватися з часом у відповідь на зміни їхніх пріоритетів [24, р. 655]. Важливою частиною комунікації з КСВ є ідентифікація стейкхолдерів і визначення пріоритетності задоволення їхніх запитів. Як правило, найважливішими стейкхолдерами є працівники, споживачі, бізнес-партнери, представники державних і регіональних органів влади, неурядові організації, громади, інвестори, аналітики, засоби масової інформації тощо. З огляду на специфіку діяльності підприємств, установ та організацій, перелік основних стейкхолдерів змінюється. Після визначення найважливіших стейкхолдерів для комунікації в процесі реалізації стратегії КСВ необхідно встановити їхні інтереси та проблеми. Важливо також дізнатися, які знання вони мають у сфері КСВ. Це дозволяє обрати оптимальну форму комунікації.

Таблиця 2

Взаємодія зі стейкхолдерами в процесі реалізації стратегії КСВ

Стейкхолдери	Основні форми взаємодії	Результат взаємодії
Персонал	Внутрішня корпоративна мережа, наради, анкетування	Підвищення продуктивності праці та лояльності, адвокація корпоративних інтересів
Клієнти	Соціальні мережі, вебсайти, корпоративна упаковка	Купівля товарів/послуг, підвищення лояльності, адвокація корпоративних інтересів
Бізнес-партнери	Зустрічі, переговори, виставки	Стратегічне партнерство
Інвестори	Звітність, переговори	Зростання інвестицій, підвищення лояльності
Органи місцевого самоврядування та державної влади	Зустрічі, переговори, форуми, конференції, звітність, спільні програми, вебсайти	Участь у роботі експертних груп і розробці стратегій розвитку міст, регіонів
Громадські організації	Зустрічі, спільні програми, соціальні мережі, вебсайти	Підвищення довіри, адвокація корпоративних інтересів
Освітні установи	Форуми, конференції, зустрічі, соціальні мережі	Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу
Засоби масової інформації	Соціальні мережі, вебсайти, звітність, пресконференції	Підвищення довіри, адвокація корпоративних інтересів

Джерело: Складено автором.

Залучення стейкхолдерів до процесу реалізації стратегії КСВ відбувається поступово. У табл. 3 викладено три рівні взаємодії зі стейкхолдерами: низький рівень залучення, який можна виміряти кількісно за кількістю лайків, кліків або показів повідомлень (можливість з'ясування наявності взаємодії шляхом постійного моніторингу рівня ознайомлення з корпоративною інформацією щодо КСВ); середній рівень залучення проявляється через відносини, зв'язки та розуміння, які можна виміряти за показниками якості взаємодії та зміни поведінки (зворотний зв'язок, тривалість взаємодії, довіра стейкхолдерів); високий рівень залучення передбачає конкретні спільні дії, вплив на суспільство (високий рівень свідомості щодо КСВ, визнання різноманітних точок зору, готовність до змін). У результаті ефективної взаємодії стейкхолдерів виникає діалог, здатний ідентифікувати наявні проблеми та спільно сформулювати шляхи їх вирішення. До основних характеристик діалогу, наведених у табл. 3, запропоновано індикатори його досягнення.

Таблиця 3

Характеристики діалогу в процесі реалізації стратегії КСВ

Характеристики діалогу	Індикатори досягнення діалогу
Взаємність	Обмін інформацією щодо пріоритетів та інструментарію соціально відповідальної діяльності. Визнання взаємозалежності між відправником повідомлення та різними стейкхолдерами
Близькість	Налагодження комунікації не лише після прийняття рішень щодо стратегії КСВ, але й у процесі її розробки. Забезпечення належних ресурсів для налагодження комунікації
Емпатія	Демонстрація співучасті та підтримки учасників діалогу. Визнання потреб, інтересів і прав інших стейкхолдерів
Ризик	Розуміння можливого настання непередбачених наслідків взаємодії. Розуміння можливих ризиків взаємодії з тими стейкхолдерами, які зазвичай не брали участі у налагодженні діалогу
Зобов'язання	Чесність і прозорість щодо мотивів участі у реалізації стратегії КСВ. Бажання досягти взаємоприйнятних результатів

Джерело: Складено автором за [25, р. 26].

Фокус сучасних комунікаційних процесів змістився від компаній, що керують своїми стейкхолдерами, до компаній, що ведуть діалог зі своїми стейкхолдерами, з метою побудови довгострокових відносин. Відповідно, виокремлюють три стратегії комунікації з КСВ [14, р. 326]: одностороння комунікаційна стратегія, двостороння асиметрична комунікаційна стратегія та двостороння симетрична комунікаційна стратегія (табл. 4). Додатково виокремлено головну ідею кожної стратегії.

Таблиця 4

Порівняння стратегій комунікації з КСВ

Критерій порівняння	Стратегії комунікації з КСВ		
	Одностороння комунікаційна стратегія	Двостороння асиметрична комунікаційна стратегія	Двостороння симетрична комунікаційна стратегія
Досягнення комунікаційного ідеалу: передача та спільне створення сенсу КСВ	Трансляція відправником власного бачення КСВ для стейкхолдерів	Трансляція відправником власного бачення КСВ, заснованого на вивченні потреб стейкхолдерів	Трансляція відправником бачення КСВ, заснованого на ітеративних комунікаціях зі стейкхолдерами
Потреби стейкхолдерів	Бажання отримати додаткову інформацію про КСВ	Бажання підтвердити етичність і соціальну відповідальність	Бажання спільно будувати стратегію КСВ
Роль стейкхолдерів	Підтримка чи протидія реалізації стратегії КСВ	Реакція на корпоративні дії з КСВ	Активна участь у розробці стратегії КСВ
Спосіб визначення пріоритетів КСВ	Рішення відправника (власники, топменеджмент, персонал)	Рішення відправника, прийняте на основі дослідження зворотного зв'язку	Прийняття спільних рішень у процесі ведення переговорів зі стейкхолдерами
Стратегічна мета комунікацій	Інформування стейкхолдерів про рішення та дії з КСВ	Демонстрація інтеграції потреб стейкхолдерів з пріоритетами КСВ	Встановлення систематичного та проактивного діалогу
Головна ідея	Інформування	Реагування	Залучення
Завдання побудови комунікацій	Дизайн привабливої концепції повідомлення	Визначення відповідних адресатів	Побудова довготривалих відносин
Стороннє схвалення стратегії КСВ	Непотрібне	Інтегрований елемент опитування думок та оцінювання рейтингів	Стейкхолдери самі залучаються до розробки стратегії КСВ

Джерело: Складено автором за [14, р. 326].

Відповідно до розглянутих стратегій комунікації з КСВ, можна дійти висновку, що активна участь стейкхолдерів у комунікаційному процесі стає дедалі важливою для встановлення гармонії у взаємовідносинах при постійній зміні очікувань стейкхолдерів. Саме тому доцільно розуміти відповідність форм комунікацій стратегіям комунікації з КСВ (табл. 5). Вкрай важливим є адаптація та зміни відповідно до змін очікувань стейкхолдерів, а також вплив на ці очікування. Проте в процесі налагодження комунікації варто уникати надмірної самореклами та спрямовувати повідомлення конкретним адресатам для досягнення легітимності та доброї репутації. Одночасно доцільно обрати оптимальні канали та форми комунікації для досягнення максимальної гнучкості й посилення уваги до контенту. Зокрема, доцільно пам'ятати про зростаючу важливість мінімальних випусків звітів (перевага надається щорічній звітності в протизагні щотижневим корпоративним випуском). Це не означає, що слід зменшити інтенсивність комунікації, оскільки потрібно будувати нові та більш складні відносини зі стейкхолдерами, залучати їх до фактичної співпраці з розробки стратегій КСВ.

Таблиця 5

Відповідність форм комунікацій стратегіям комунікації з КСВ

Форми комунікацій	Стратегії комунікації з КСВ		
	Одностороння комунікаційна стратегія	Двостороння асиметрична комунікаційна стратегія	Двостороння симетрична комунікаційна стратегія
Друковані звіти з КСВ	+	–	–
Онлайн-звіти з КСВ	+	–	–
Інформація щодо КСВ у корпоративних соціальних мережах: Facebook, Instagram, YouTube, Twitter	+	+	+
Інформація щодо КСВ на корпоративних вебсайтах	+	–	–
Друковані некорпоративні видання з КСВ	+	+	–
Електронні некорпоративні видання / сайти / мережі	+	+	–
Корпоративна упаковка	+	–	–
Форуми, конференції	+	+	–
Виставки, ярмарки	+	+	–
Зустрічі, переговори	+	+	+

Джерело: Складено автором.

Отже, ефективне використання комунікаційного інструментарію в процесі реалізації стратегії КСВ сприяє досягненню корпоративної легітимності, здатної стримувати прояви перешкод комунікації або наділити повноваженнями в комунікаційному процесі [11, р. 11]. Легітимність прийнято визначати як узагальнене сприйняття чи припущення про те, що дії підприємств (установ, організацій) є бажаними, належними або доречними в межах якоїсь соціально побудованої системи норм, цінностей, переконань і визначень [26, р. 574]. Таким чином, легітимність контролюється зовнішніми інституційними силами та досягається шляхом підтримки взаємовідносин зі стейкхолдерами [27, р. 18; 28, р. 5]. Відповідно, комунікаційний інструментарій у процесі реалізації стратегії КСВ застосовується для виправдання чи легітимації продовження діяльності в суспільстві. Отже, добровільне розкриття інформації про КСВ у корпоративних комунікаціях є стратегією досягнення корпоративної легітимності [29, р. 55].

Висновки. За результатами дослідження, на всіх етапах комунікаційного процесу (створення, кодування, передачі, отримання, декодування, реагування) наявний вплив перешкод комунікації. Саме тому доцільно їх ідентифікувати, а також виокремити можливі варіанти управлінських рішень при їх настанні. При цьому використання дієвого та відповідного комунікаційного інструментарію здатне забезпечити захист від виникнення перешкод комунікації для успішної реалізації стратегії КСВ і формування позитивної репутації.

Комунікаційний інструментарій реалізації стратегії КСВ є сукупністю форм, типів, методів, засобів і каналів комунікації, які допомагають виконати конкретні соціально відповідальні ініціативи та визначити пріоритети подальшого розвитку.

При розробці стратегій варто розмежовувати внутрішньо орієнтований, зовнішньо орієнтований та універсальний комунікаційний інструментарій реалізації стратегії КСВ, а також враховувати функції комунікаційного інструментарію (інформаційну, контактну, освітню, інтерпретаційну, емотивну, холістичну, мобілізаційну, стратегічну та превентивну).

За даними дослідження, комунікація з КСВ може відбуватися за допомогою односторонньої взаємодії, під час якої стейкхолдери є “пасивними слухачами”, а відправники повідомлень інформують стейкхолдерів про свої наміри, рішення та дії у сфері КСВ. Проте ефективнішою є двостороння взаємодія, яка залучає стейкхолдерів до комунікаційного процесу при реалізації стратегії КСВ, надаючи можливість встановлення діалогу. Як результат, стейкхолдери є не просто адресатами в процесі комунікації, але й активно залучаються до нього, що сприяє розумінню потреб стейкхолдерів і реалізації їх очікувань.

Список використаних джерел

1. Супрун Н.А., Гаманюк О.І. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегія управління спільними ресурсами. *Український соціум*. 2015. № 4 (55). С. 108–119. <https://doi.org/10.15407/socium2015.04.108>
2. Bridging the gap between marketing and policy: Towards greater collaboration and alignment to help companies meet changing consumer expectations. World Federation of Advertisers. 12 p. URL: https://www.wfanet.org/app/uploads/2019/03/WFA-report_bridging-the-gap-between-marketing-and-policy_2019.pdf
3. Khovrak I. Odpowiedzialność społeczna jako strategia przywództwa przedsiębiorstwa na rynku. *Zeszyty Instytutu Spraw Publicznych UJ Zarządzanie Publiczne*. 2017. Numer 3 (39). S. 391–401.
4. Chernev A., Blair S. Doing well by doing good: the benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*. 2015. Vol. 41 No. 6. P. 1412–1425.
5. Al-Abdallah G.M., Ahmed R.S. The impact of corporate social responsibility on customer loyalty in the Qatari telecommunication sector. *Journal of Business and Retail Management Research*. 2018. Vol. 13. Issue 1. P. 253–268.
6. Cho S., Hong Y. Netizens' evaluations of corporate social responsibility: content analysis of CSR news stories and online readers' comments. *Public Relations Review*. 2009. Vol. 35. No. 2. P. 147–149.
7. Carlile P.R. Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*. 2004. Vol. 15. P. 555–568.
8. Manoj B., Baker A.H. Communication challenges in emergency response. *Communications of the ACM*. 2007. Vol. 50 (3). P. 51–53.
9. Coombs W.T., Holladay S.J. *Managing Corporate Social Responsibility: A communication approach*. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2012. 200 p.
10. Pomeroy A., Dolnicar S. Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: are consumers aware of CSR initiatives? *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 85 (2). P. 285–301.
11. Du S., Bhattacharya C.B., Sen S. Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*. 2010. Vol. 12. No. 1. P. 8–19.
12. Bekmeier-Feuerhahn S., Bögel P.M., Koch C. Investigating Internal CSR Communication: Building a Theoretical Framework: *Handbook of Integrated CSR Communication*. Springer: Cham, 2017. P. 89–103.
13. Etter M. Reasons for low levels of interactivity: (Non-) interactive CSR communication in Twitter. *Public relations review*. 2013. Vol. 39 (5). P. 606–608.

14. Morsing M., Schultz M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*. 2006. Vol. 15. No. 4. P. 323–338.
15. Perez A., del Bosque I.R. The role of CSR in the corporate identity of banking service providers. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 108. No. 2. P. 145–166.
16. Signitzer B., Prexl A. Corporate sustainability communications: aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research*. 2008. Vol. 20. No. 1. P. 1–19.
17. Nielsen A.E., Thomsen C. Reporting CSR – what and how to say it? *Corporate Communications: An International Journal*. 2007. Vol. 12. No. 1. P. 25–40.
18. Wanderley L.S.O., Lucian R., Farache F., de Sousa Filho J.M. CSR information disclosure on the web: a context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector. *Journal of business ethics*. 2008. Vol. 82 (2). P. 369–378.
19. Karmasin M., Apfelthaler G. Integrated Corporate Social Responsibility Communication: A Global and Cross-Cultural Perspective: Handbook of Integrated CSR Communication. Springer: Cham, 2017. P. 237–250.
20. Kanki B. Communication and Crew Resource Management. Crew Resource Management. Elsevier, 2010. P. 111–146.
21. Dörnyei Z., Scott M.L. Communication strategies in a second language: Definitions and taxonomies. *Language learning*. 1997. Vol. 47. P. 173–210.
22. Hetze K., Winistörfer H. CSR communication on corporate websites compared across continents. *International Journal of Bank Marketing*. 2016. Vol. 34. Issue 4. P. 501–528.
23. Krishnan I.A., Ramalingam S.J., Ching H.J., Maruthai E. The functions of communication strategies: an analysis of Chinese EFL learners' transactional practice. *Journal of Language and Communication*. 2018. Vol. 5 (2). P. 151–159.
24. Iivonen K., Moisander J. Rhetorical construction of narcissistic CSR orientation. *Journal of Business Ethics*. 2015. Vol. 131 (3). P. 649–664.
25. Kent M.L., Taylor M. Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*. 2002. Vol. 28. P. 21–37.
26. Suchman M.C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*. 1995. Vol. 20 (3). P. 571–610.
27. Patel A.M., Xavier R.J., Broom G. Toward a model of organizational legitimacy in public relations theory and practice. *Proceedings International Communication Association Conference*. New York, USA. P. 1–22. URL: <https://eprints.qut.edu.au/10132/1/10132.pdf>
28. Pfeffer J., Salancik G.R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press, 2003. 336 p.
29. Hooghiemstra R. Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of business ethics*. 2000. Vol. 27 (1-2). P. 55–68.

Отримано 30.08.19 та оновлено 09.09.19

References

1. Suprun, N.A., Hamanyuk, O.I. (2015). Corporate social responsibility as a strategy to manage common resources. *Ukr. socium – Ukrainian society*, 4 (55), 108-119. <https://doi.org/10.15407/socium2015.04.108> [in Ukrainian]
2. Bridging the gap between marketing and policy: Towards greater collaboration and alignment to help companies meet changing consumer expectations. World Federation of Advertisers. URL: https://www.wfanet.org/app/uploads/2019/03/WFA-report_bridging-the-gap-between-marketing-and-policy_2019.pdf
3. Khovrak, I. (2017). Odpowiedzialność społeczna jako strategia przywództwa przedsiębiorstwa na rynku. *Zeszyty Instytutu Spraw Publicznych UJ Zarządzanie Publiczne*, 3 (39), 391-401 [in Polish]

4. Chernev, A., Blair, S. (2015). Doing well by doing good: the benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41 (6), 1412-1425.
5. Al-Abdallah, G.M., Ahmed, R.S. (2018). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty in the Qatari telecommunication sector. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13 (1), 253-268.
6. Cho, S., Hong, Y. (2009). Netizens' evaluations of corporate social responsibility: content analysis of CSR news stories and online readers' comments. *Public Relations Review*, 35 (2), 147-149.
7. Carlile, P.R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15, 555-568.
8. Manoj, B., Baker, A.H. (2007). Communication challenges in emergency response. *Communications of the ACM*, 50 (3), 51-53.
9. Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2012). *Managing Corporate Social Responsibility: A communication approach*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
10. Pomeroy, A., Dolnicar, S. (2009). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: are consumers aware of CSR initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85 (2), 285-301.
11. Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
12. Bekmeier-Feuerhahn, S., Bögel, P.M., Koch, C. (2017). *Investigating Internal CSR Communication: Building a Theoretical Framework: Handbook of Integrated CSR Communication*. Springer: Cham.
13. Etter, M. (2013). Reasons for low levels of interactivity: (Non-) interactive CSR communication in Twitter. *Public relations review*, 39 (5), 606-608.
14. Morsing, M., Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15 (4), 323-338.
15. Perez, A., del Bosque, I.R. (2012). The role of CSR in the corporate identity of banking service providers. *Journal of Business Ethics*, 108 (2), 145-166.
16. Signitzer, B., Prexl, A. (2008). Corporate sustainability communications: aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 20 (1), 1-19.
17. Nielsen, A.E., Thomsen, C. (2007). Reporting CSR - what and how to say it? *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (1), 25-40.
18. Wanderley, L.S.O., Lucian, R., Farache, F., de Sousa Filho, J.M. (2008). CSR information disclosure on the web: a context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector. *Journal of business ethics*, 82 (2), 369-378.
19. Karmasin, M., Apfelthaler, G. (2017). *Integrated Corporate Social Responsibility Communication: A Global and Cross-Cultural Perspective: Handbook of Integrated CSR Communication*. Springer: Cham.
20. Kanki, B. (2010). *Communication and Crew Resource Management*. Crew Resource Management. Elsevier.
21. Dörnyei, Z., Scott, M.L. (1997). Communication strategies in a second language: Definitions and taxonomies. *Language learning*, 47, 173-210.
22. Hetze, K., Winistörfer, H. (2016). CSR communication on corporate websites compared across continents. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (4), 501-528.
23. Krishnan, I.A., Ramalingam, S.J., Ching, H.J., Maruthai, E. (2018). The functions of communication strategies: an analysis of Chinese EFL learners' transactional practice. *Journal of Language and Communication*, 5 (2), 151-159.
24. Iivonen, K., Moisander, J. (2015). Rhetorical construction of narcissistic CSR orientation. *Journal of Business Ethics*, 131 (3), 649-664.

25. Kent, M.L., Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28, 21-37.
26. Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20 (3), 571-610.
27. Patel, A.M., Xavier, R.J., Broom, G. Toward a model of organizational legitimacy in public relations theory and practice. In *Proceedings International Communication Association Conference* (pp. 1-22). New York, USA. URL: <https://eprints.qut.edu.au/10132/1/10132.pdf>
28. Pfeffer, J., Salancik, G.R. (2003). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press.
29. Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of business ethics*, 27 (1-2), 55–68.

Received on 30.08.19 and updated on 09.09.19