

УДК 334.72:658.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.66

JEL Classification: M12, M14, L21

ТИПОЛОГІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КРІЗЬ ПРИЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

ПУЧКОВ О. О., здобувач вищої освіти третього освітнього рівня (доктор філософії).

E-mail: Puchkov.Oleg@ sollyplus.com.ua,

ORCID: 0009-0008-5468-9209

ФЕДОТОВА І. В., доктор економічних наук, професор.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті розглянуто еволюцію концепцій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та запропоновано інтегровану типологію, що враховує сучасні виклики і специфіку взаємодії підприємств зі стейкхолдерами. Актуальність дослідження зумовлена відсутністю уніфікованої системи класифікації КСВ, яка б поєднувала класичні підходи (піраміда Керролла, модель CSP, Triple Bottom Line, Creating Shared Value, ISO 26000) з новими контекстами цифровізації, безпекових загроз, екологічної сталості та соціальної інклюзії. У роботі здійснено аналіз зарубіжних і вітчизняних підходів до типологізації КСВ. Визначено, що більшість існуючих концепцій концентрується на сутності корпоративних зобов'язань, але не визначає адресності ініціатив для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Запропонована вдосконалена модель спирається на концептуальні засади піраміди КСВ Федотової–Бочарової, проте розширює її за рахунок уточнення інтеграції з ієрархією потреб А. Маслоу. Типологія охоплює вісім рівнів відповідальності – економічну, безпекову, соціальну інтеграційну, етично-репутаційну, освітньо-наукову, корпоративно-культурну, підприємницько-інноваційну та ціннісно-стратегічну (shared value). Для кожного рівня визначено цільові групи стейкхолдерів (працівники, акціонери, громади, держава, партнери, міжнародні інституції тощо) та наведено приклади практик, що дозволяє зіставляти корпоративні ініціативи з конкретними соціальними потребами. Практичне значення типології полягає у можливості використання її як інструменту стратегічного управління взаємодією підприємств зі стейкхолдерами в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Вона забезпечує узгодження базових економічних і правових вимірів із сучасними викликами – цифровою трансформацією, інноваційним розвитком, соціальною інклюзією та партнерськими формами взаємодії. Запропонована модель дозволяє перейти від загальних концептуальних рамок до прикладних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості бізнесу та створення довгострокових соціально-економічних ефектів.*

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність; стейкхолдери; ієрархія потреб Маслоу; типологія; управлінські стратегії; сталий розвиток; соціальна інклюзія; партнерство; спільна цінність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої уваги суспільства до питань сталого розвитку корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набула особливого значення як ключовий інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств та формування стійких відносин зі стейкхолдерами. Вона трактується не лише як добровільна діяльність компаній, спрямована на врахування інтересів суспільства, але й як стратегічний ресурс управління взаємодією з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами [1, 2].

Водночас багатовимірність феномену КСВ ускладнює його концептуалізацію й практичне застосування. Класичні підходи зосереджуються на економічному, правовому, етичному та філантропічному рівнях відповідальності, проте сучасні трансформації бізнес-середовища вимагають врахування додаткових факторів: цифровізації, екологічних ризиків, соціальної інклюзії та безпекових викликів. В умовах воєнних дій в Україні та глобальної нестабільності особливого значення набувають безпека персоналу, захист критичної інфраструктури і підтримка соціальної стійкості бізнесу.

Проблема полягає у відсутності інтегрованої типології КСВ, яка б поєднувала традиційні концепції з новими викликами й дозволяла співвідносити окремі типи відповідальності з конкретними групами стейкхолдерів. Наявні моделі або залишаються надто загальними й не фіксують адресності корпоративних ініціатив, або надмірно деталізовані й складні для практичного використання.

Аналіз КСВ кризь призму взаємодії зі стейкхолдерами дозволяє виявити, як різні типи відповідальності сприяють зміцненню довіри, підвищенню корпоративної репутації та створенню стійких соціально-економічних ефектів [2; 3]. Разом із тим у науковій літературі недостатньо розробленим залишається питання системної типологізації КСВ з позиції її адресності щодо стейкхолдерів, що зумовлює актуальність дослідження. Це зумовлює актуальність дослідження, спрямованого на систематизацію типів КСВ кризь призму взаємодії зі стейкхолдерами та визначення їх ролі у забезпеченні стійкого розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у науковій літературі розглядається як багатовимірне явище, що поєднує нормативні, стратегічні

та операційні аспекти діяльності підприємства. Однією з найбільш відомих і цитованих типологій є «піраміда КСВ» Архі Б. Керролла, яка виділяє чотири рівні відповідальності: економічну, правову, етичну та філантропічну [1].

Ця модель забезпечує просту і зрозумілу структуру для оцінки обов'язків підприємства, проте її обмеження полягає у відсутності чіткої адресності до внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, оскільки піраміда концентрується на природі обов'язків, а не на конкретних групах зацікавлених сторін.

Класичні підходи до КСВ передбачають розгляд її економічного, правового, етичного та філантропічного вимірів [1]. Проте розвиток бізнес-середовища, цифровізація і соціальні трансформації зумовили появу нових форм КСВ, серед яких екологічна, інноваційна, інклюзивна та партнерська відповідальність [4; 5]. Кожен із цих типів має різний вплив на групи стейкхолдерів, формуючи як внутрішній вимір КСВ (спрямований на працівників, менеджмент, власників), так і зовнішній (орієнтований на громаду, споживачів, партнерів, державні інституції).

Розширення класичної моделі запропонували М. Шварц та А. Керролл у вигляді «тридоменного» підходу з використанням діаграми Венна [6]. Ця схема демонструє взаємоперетин обов'язків економічного, правового та етичного характеру, що дозволяє ідентифікувати комбіновані форми відповідальності. Такий підхід є більш гнучким, ніж піраміда, оскільки дозволяє аналізувати ініціативи, які одночасно відповідають кільком вимірам КСВ, що підвищує можливості для розмежування впливу на різні категорії стейкхолдерів.

Інший підхід до типологізації запропонувала Д. Вуд у рамках моделі Corporate Social Performance (CSP) [7]. Вона виділила три виміри: принципи соціальної відповідальності (principles/practices), процеси їх реалізації (policies, programmes, managerial systems) та результати (outcomes), що дозволяє оцінювати ефективність КСВ у практичній площині. Модель Wood є інтегративною і дозволяє зіставляти конкретні ініціативи з їхнім впливом на внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, проте потребує значного обсягу даних для емпіричного тестування, що може обмежувати її застосування в умовах МСП або регіональних підприємств.

Концепція «трикратного результату» (Triple Bottom Line) Дж. Елкінгтона виділяє три ключові аспекти КСВ: соціальний (people), екологічний (planet) та економічний (profit) [8]. Ця рамка спрямована на балансування інтересів різних груп зацікавлених сторін, дозволяючи інтегрувати зовнішні ефекти (спільноти, екологія, споживачі) з внутрішніми (працівники, власники). Однак модель не дає детального механізму для вимірювання конкретного впливу на кожну групу стейкхолдерів, що ускладнює її операціоналізацію для типологізації практик КСВ.

А. Дальсруд, у своєму огляді визначень КСВ, виділив п'ять основних вимірів: економічний, соціальний, екологічний, орієнтація на стейкхолдерів та добровільність/філантропія [9]. Його аналіз показав, що різні автори поєднують ці виміри у різних конфігураціях, що підкреслює багатовимірний характер КСВ. Водночас відсутність єдиних операціональних критеріїв ускладнює порівняння емпіричних результатів і потребує розробки чітких методологічних рамок для зіставлення практик із конкретними групами стейкхолдерів.

Автори Д. Маттен і Дж. Мун запропонували розрізняти «явну» (explicit) і «приховану» (implicit) КСВ, акцентуючи увагу на контекстуальних та інституційних відмінностях у реалізації практик [10]. «Явна» КСВ характеризується декларативними, формально оформленими ініціативами, тоді як «прихована» КСВ вбудовується в національні або корпоративні традиції та законодавство. Такий підхід демонструє, що типи КСВ, їх вплив на стейкхолдерів значною мірою визначаються соціо-культурним та регуляторним контекстом.

Концепція «Створення спільної цінності» (Creating Shared Value) М. Портера і М. Крамера дозволяє розглядати соціальні ініціативи не як додаткові, а як інтегровані у бізнес-стратегію [11]. Вона виділяє три напрямки: переосмислення продуктів і ринків, підвищення продуктивності у ланцюзі створення вартості та розвиток локальних кластерів. Це дозволяє чітко пов'язати ініціативи КСВ із вигодою для зовнішніх стейкхолдерів (громади, споживачі, постачальники) і внутрішніх (працівники, менеджмент).

Нормативні рекомендації ISO 26000 визначають сім тематичних напрямів корпоративної соціальної відповідальності: корпора-

тивне управління, права людини, трудові практики, довкілля, добросовісна ділова практика, питання споживачів та участь у житті громади [12]. Структура стандарту забезпечує практичний чек-лист для класифікації ініціатив та їхнього впливу на різні групи стейкхолдерів. Однак стандартизованість може обмежувати адаптацію під специфіку національних або регіональних контекстів.

Подальші дослідження демонструють різні модифікації піраміди КСВ, що відображають як еволюцію теоретичних підходів, так і адаптацію до специфічних умов функціонування підприємств. Першою помітною спробою переглянути класичну модель стала робота В. Візера [13], який у своїй піраміді для країн, що розвиваються, зберіг економічну складову на першому рівні, але наступними визначив благодійну, правову та етичну відповідальність. Така інтерпретація підкреслює важливість філантропії для іміджу компаній у контексті слабких інституцій, проте була піддана критиці через зниження ролі правових та етичних аспектів, які є основоположними у зрілих економіках.

Д. Баден, навпаки, акцентував на етичній відповідальності, піднявши її на найвищий рівень у власній версії піраміди [14]. Автор доводив, що бізнес у конкурентному середовищі часто ставить прибуток понад правові норми і соціальні зобов'язання, тому саме етика має бути ключовим фактором виживання та довіри до компанії. Проте така інверсія пріоритетів викликала суперечки, оскільки в реальних умовах підприємства рідко здатні реалізовувати етичні принципи без економічної стабільності.

Н. Масуд у своїй «міжнародній піраміді» запропонував інтегрувати нове поняття – «глокальна відповідальність», яка поєднує глобальні та локальні вимоги, а також акцентує на зростанні ролі стейкхолдерів і міжнародних економічних відносин [15]. Така модифікація робить модель більш сучасною та чутливою до глобалізаційних процесів, але водночас ускладнює її практичне використання через надмірну багатовимірність.

Вітчизняні дослідники також запропонували власні удосконалення. Так, Н. Бочарова та А. Щепиліна [16] розширили традиційну піраміду Керролла до семи рівнів відповідальності (організаційно-економічна, правова, техніко-технологічна, екологічна, соціокультурна, етична та благодійна) і ввели поділ на зовнішню та внутріш-

ню КСВ, що дозволяє чіткіше зіставляти кожен рівень із відповідними групами зацікавлених сторін (зовнішніми – громада, споживачі, регулятори; внутрішніми – працівники, менеджмент). Цей підхід дає практичну перевагу – полегшує ідентифікацію адресності ініціатив і планування заходів для конкретних аудиторій, але одночасно породжує методологічні складнощі: зростає кількість категорій, посилюється перехрещення між рівнями (наприклад, техніко-технологічні ініціативи часто одночасно мають екологічний та соціальний ефект), а також підвищується вимога до деталізації індикаторів для емпіричної оцінки.

А.Я. Рудова і О.І. Драган [17] запропонували модернізовану піраміду КСВ із додатковими рівнями – репутаційною та відповідальністю за використання ШІ, підкреслюючи її динамічність та адаптивність до глобальних викликів. Однак відсутність чітких меж між новими й існуючими рівнями створює ризик фрагментації моделі та ускладнює її практичне застосування.

У подальшому розвитку методики І. Федотова та Н. Бочарова [18] пропонують співвіднести типи КСВ із розширеною ієрархією потреб Маслоу (вісім рівнів: від економічної до філантропічної, з додатковими типами – техніко-технологічна/цифрова, культурна, інноваційна відповідальність), що дає змогу концептуально відобразити поступальність і «зрілість» корпоративної відповідальності та врахувати сучасні виклики (цифровізація, інклюзія, стійкий розвиток, використання ШІ) [18]. Такий синтез забезпечує інтуїтивно привабливу рамку для пріоритизації ініціатив на різних етапах розвитку підприємства й підкреслює зв'язок корпоративних дій із базовими соціальними потребами суспільства. Водночас критично слід зауважити – деякі запропоновані рівні (наприклад, техніко-технологічна та інноваційна відповідальність) логічно перетинаються з економічними або екологічними вимірами, що вимагає чіткого визначення меж і показників для коректного емпіричного вимірювання.

Отже, як впливає з розглянутих прикладів, вітчизняні доробки [18; 19] важливі тим, що наближають типологію КСВ до практичних потреб управління та орієнтації на стейкхолдерів. Їхня цінність полягає у тому, що кожен рівень відповідальності може бути чітко співвіднесений із певними групами зацікавлених сторін

та окресленням їхньої ролі у реалізації корпоративних ініціатив. Це створює підґрунтя для побудови інтегрованої моделі, де типи КСВ визначають не лише сфери відповідальності підприємства, а й конкретних внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, на яких спрямовані відповідні дії. Такий підхід забезпечує більш прикладний характер типології, дозволяючи перейти від загальних концептуальних схем до практики управління взаємодією з основними групами стейкхолдерів.

Таким чином, аналіз наукових підходів до типологізації КСВ показує наявність широкого спектра моделей – від класичних [1] до стратегічних [16] та операційно-нормативних [7; 12]. Разом з тим більшість із них залишають відкритим питання конкретної адресності корпоративних практик до внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Модифікації пірамід, запропоновані зарубіжними та вітчизняними авторами [13-18], свідчать про прагнення зробити модель більш чутливою до регіональних, галузевих і глобальних викликів. Ключовим результатом розвитку методики стало зміщення акценту від абстрактного розподілу типів відповідальності до їхнього співвіднесення з конкретними групами зацікавлених сторін та визначенням їхніх ролей у реалізації ініціатив. Це відкриває можливість побудови інтегрованої моделі, у якій типи КСВ не лише класифікують сфери відповідальності підприємства, а й визначають спектр дій та механізмів взаємодії з основними внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами.

Невирішені складові загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених типології корпоративної соціальної відповідальності, залишається низка невирішених аспектів. По-перше, існуючі моделі, зокрема класична піраміда Керролла та її модифікації, здебільшого зосереджені на змісті відповідальності, але не враховують у повному обсязі специфіку взаємодії зі стейкхолдерами. По-друге, відсутня уніфікована методика співвіднесення кожного типу КСВ з конкретними групами внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розроблення інтегрованої типології корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням особливостей взаємодії підприємств із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, а також визначення практичних

імплікацій такої типології для управлінських стратегій. Такий підхід дозволить поєднати концептуальні напрацювання із прикладною площиною управління взаємодією з ключовими зацікавленими сторонами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведений аналіз наукових підходів до структурування КСВ [1-18] засвідчив значну варіативність у трактуванні її рівнів та пріоритетів. Серед існуючих моделей найбільш комплексним та адаптованим до сучасних викликів виявився підхід, запропонований І. Федотовою та Н. Бочаровою [18], що базується на ієрархії потреб А. Маслоу [19], розширює класичну піраміду КСВ А. Керролла [1]. Вона інтегрує економічні, правові, соціальні, екологічні, етичні, технологічні, інноваційні та культурні аспекти, пропонує поділ на внутрішні й зовнішні напрями взаємодії зі стейкхолдерами та враховує умови воєнного й післявоєнного відновлення. Завдяки цьому модель дозволяє комплексно поєднувати класичні підходи до КСВ із сучасними потребами сталого розвитку та цифрової трансформації, що робить її придатною для аналізу в українських реаліях.

Водночас розширена піраміда КСВ Федотової–Бочарової [18], попри інтуїтивну логіку переходу від базових економічних і правових вимірів до інноваційної та філантропічної відповідальності, потребує уточнення в кількох аспектах. Зокрема, техніко-технологічна та інноваційна відповідальність частково дублюють економічний і екологічний виміри, що може створювати перехрещення показників; культурна відповідальність трактується досить вузько – переважно через підтримку мистецьких чи освітніх проєктів, хоча сучасний бізнес-контекст вимагає розглядати її ширше, як інструмент формування інклюзивної корпоративної культури; філантропічна відповідальність, яка в моделі поставлена на вершину піраміди, не завжди відображає найвищий рівень зрілості КСВ, оскільки сучасні підходи акцентують на створенні спільної цінності (shared value) та партнерських формах взаємодії зі стейкхолдерами, що забезпечують довготривалий ефект, на відміну від традиційної благодійності [20–23].

З огляду на це у межах нашого дослідження пропонується вдосконалена типологія КСВ, що спирається на концептуальні засади моделі Федотової–Бочарової, але модернізує її зміст, уточ-

нює окремі рівні відповідальності та конкретизує їхню адресність для різних груп стейкхолдерів. Відповідна структура наведена в табл. 1, де поєднано рівні потреб Маслоу, оновлені типи корпоративної відповідальності та цільові групи стейкхолдерів із прикладами практик, що забезпечує більш комплексний і системний підхід до впровадження КСВ у діяльність підприємств.

Таблиця 1

Адаптована модель корпоративної соціальної відповідальності за рівнями потреб та групами стейкхолдерів

Рівень потреб за А. Маслоу	Типи КСВ (вдосконалена модель)	Основні стейкхолдери	Приклади практик
1	2	3	4
Фізіологічні (базові умови існування)	Економічна відповідальність	Працівники, акціонери, споживачі	Гідна оплата праці, створення робочих місць, розвиток національної економіки, доступність товарів/послуг
Безпека (захист від загроз, стабільність)	Комплексна безпекова відповідальність (правова, фізична, кібер- та екологічна)	Держава, громада, працівники, міжнародні партнери	Дотримання законодавства, охорона праці, кіберзахист, підтримка обороноздатності, екологічна сталість
Соціальні (спільнота, колектив, підтримка)	Соціальна інтеграційна відповідальність	Персонал, громади, переселенці, ветерани, вразливі групи	Соціальні гарантії, адаптаційні програми, інклюзія, допомога переселенцям, підтримка ветеранів
Повага та визнання (довіра, репутація, справедливість)	Етично-репутаційна відповідальність	Партнери, постачальники, споживачі, ЗМІ	Прозорість, антикорупційні ініціативи, чесні контракти, партнерство з громадянським суспільством
Когнітивні (освіта, знання, розвиток)	Освітньо-наукова відповідальність	Працівники, університети, R&D-партнери, клієнти	Навчання персоналу, академічні партнерства, R&D, розвиток цифрових компетенцій, етичне використання ШІ
Естетичні (цінності, культура, гармонія)	Корпоративно-культурна відповідальність	Працівники, громади, культурні організації	Розвиток корпоративної культури, культурне різноманіття, гуманітарні проекти, підтримка національної ідентичності

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Самореалізація (змістовна діяльність, вплив)	Підприємницько-інноваційна відповідальність	Стартапи, підприємці, соціальні інноватори, працівники	Створення умов для підприємництва, акселерація соціальних інновацій, підтримка креативних індустрій
Трансцендентність (служіння суспільству, благо майбутніх поколінь)	Ціннісно-стратегічна партнерська відповідальність (shared value)	Суспільство, міжнародні інституції, майбутні покоління	Волонтерство, стратегічні соціальні інвестиції, партнерства для відновлення країни, коаліції бізнесу та громади

Запропонована у табл. 1 типологія корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) спирається на концептуальні засади моделі Федотової–Бочарової, однак уточнює зміст окремих рівнів, адаптує їх до сучасних викликів та очікувань стейкхолдерів. Її ключова відмінність полягає у систематизації практик КСВ за логікою ієрархії потреб А. Маслоу та усуненні дублювання між окремими видами відповідальності.

На базовому рівні виділяється економічна відповідальність, яка включає забезпечення гідних умов праці, створення робочих місць та підтримку розвитку національної економіки. Цей рівень адекватно корелює з фізіологічними потребами за Маслоу, оскільки забезпечує базові умови існування працівників і акціонерів, включно з оплатою праці, стабільним працевлаштуванням та доступом до товарів і послуг. Водночас важливо уникати надмірного розширення цього рівня на сферу інновацій або глобальних ринків, оскільки це виходить за межі базових потреб.

Наступний рівень – комплексна безпекова відповідальність – інтегрує правову, фізичну, кібер- та екологічну безпеку, що разом формують фундамент для збереження життя, здоров'я і стабільності суспільства.

У сучасних умовах ця форма відповідальності набуває особливої значущості: війна в Україні поставила перед бізнесом безпрецедентні виклики щодо захисту персоналу, критичної інфраструктури та інформаційних ресурсів, забезпечення безперервності виробничих процесів і підтримки обороноздатності країни. Паралельно зростає роль кібербезпеки у зв'язку з глобальною

цифровізацією, гібридними загрозами, а також екологічної безпеки у контексті воєнних руйнувань та кліматичних змін.

Соціальна інтеграційна відповідальність відображає зростаюче значення інклюзії та підтримки різних вразливих груп, зокрема переселенців і ветеранів, у контексті післявоєнного відновлення. Вона охоплює як внутрішні аспекти – такі як корпоративна згуртованість та інклюзія працівників, так і зовнішні – допомогу громадам, підтримку ветеранів та взаємодію з локальними структурами. Такий підхід узгоджується з гуманістичною концепцією Маслоу, водночас вимагаючи ретельного балансування внутрішніх і зовнішніх орієнтирів.

Поряд із цим етично-репутаційна відповідальність включає забезпечення прозорості, дотримання етичних стандартів, антикорупційні практики та активне партнерство з громадянським суспільством. Вона формує довіру стейкхолдерів і сприяє збереженню репутаційного капіталу бізнесу, забезпечуючи справедливість і прозорість у відносинах із партнерами, постачальниками та суспільством. У порівнянні з традиційною ієрархією Маслоу, цей рівень акцентує увагу на зовнішньому вимірі відповідальності – репутаційному капіталі – більше, ніж на внутрішньому (самооцінці працівників).

На когнітивному рівні виділяється освітньо-наукова відповідальність, яка включає розвиток людського капіталу, партнерства з університетами, наукові дослідження та формування цифрових компетенцій. У цьому контексті цифрова відповідальність розглядається не як окремий рівень, а як складова освітньо-наукової діяльності, спрямована на підвищення інтелектуального та інноваційного потенціалу працівників і суспільства.

Корпоративно-культурна відповідальність зосереджується на формуванні інклюзивної корпоративної культури, збереженні культурного різноманіття та підтримці гуманітарних ініціатив. Вона виходить за межі простої підтримки культурних проєктів чи мистецтва і передбачає створення гармонійної корпоративної культури, формування цінностей, поваги до різноманіття та соціокультурної ідентичності. У цьому сенсі естетичний вимір трактується ширше – як прагнення до гармонійного поєднання бізнес-діяльності та суспільних інтересів.

На рівні самореалізації виділяється підприємницько-інноваційна відповідальність, що передбачає створення умов для розвитку стартапів, креативних індустрій та соціальних інновацій. Такий поділ дозволяє уникнути дублювання з освітньо-науковим рівнем: якщо освіта формує знання та компетенції, то підприємництво й інновації забезпечують їх практичну реалізацію через створення нових продуктів і рішень.

Найвищий рівень корпоративної соціальної відповідальності становить ціннісно-стратегічна партнерська відповідальність (shared value). Вона охоплює довготривалі соціальні інвестиції, створення коаліцій між бізнесом і громадами та сприяння сталому розвитку і відбудові країни. У межах цієї моделі філантропічна відповідальність більше не розглядається як окремий рівень: ситуативна допомога інтегрується у соціальну інтеграційну відповідальність, тоді як стратегічні партнерства та ініціативи зі створення спільної цінності належать до ціннісно-стратегічного рівня. Партнерські практики, що включають взаємодію з громадами, державними інституціями та міжнародними організаціями, відповідають служінню суспільству і забезпечують відповідальність перед майбутніми поколіннями, що фактично формує зміст трансцендентного рівня.

Такий підхід забезпечує цілісність моделі, усуває дублювання між рівнями та дає можливість компаніям адресно впроваджувати КСВ у взаємодії зі стейкхолдерами. Використання піраміди потреб А. Маслоу як бази для типологізації КСВ забезпечує інтуїтивну зрозумілість та логічну послідовність розвитку від базових умов існування до служіння суспільству. Інтеграція цього підходу дозволяє створити динамічну модель, у якій кожен рівень не лише відображає «зрілість» бізнесу, а й чітко співвідноситься з групами внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Для наочності запропоновану типологію корпоративної соціальної відповідальності доцільно графічно подати у вигляді піраміди, де кожен рівень відповідає певній групі потреб і ступеню «зрілості» бізнесу. Така візуалізація дозволяє чітко відобразити взаємозв'язок між економічними, безпековими, соціальними, когнітивними, культурними, інноваційними та партнерськими аспектами КСВ і наочно демонструє, як поступовий розвиток

відповідальності сприяє формуванню стійких відносин із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (див. рис. 1).



Рис. 1. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності за типологією КСВ із врахуванням ієрархії потреб Маслоу

Запропонована модель репрезентує багаторівневу структуру корпоративної соціальної відповідальності, в основі якої покладено ієрархію потреб А. Маслоу. Ключовою особливістю є одночасна орієнтація кожного рівня як на внутрішніх, так і на зовнішніх стейкхолдерів, що дозволяє уникнути їхнього розмежування за принципом «або/або». Так, економічна відповідальність водночас забезпечує стабільні умови праці для персоналу та створює додану вартість для суспільства; безпекова відповідальність спрямована на захист працівників й одночасно гарантує безпеку громадам та державі; соціальна інтеграційна відповідальність поєднує внутрішню інклюзію колективу з підтримкою вразливих груп у суспільстві тощо. На вищих рівнях ця двоспрямованість зберігається: інноваційна діяльність орієнтована як на розвиток підприємницького потенціалу співробітників, так і на стимулювання креативних індустрій, тоді як ціннісно-партнерська відповідальність інтегрує служіння внутріш-

нім цінностям бізнесу та довгострокові зобов'язання перед майбутніми поколіннями. Такий підхід формує цілісну концепцію КСВ, де баланс інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів розглядається як визначальна умова сталого розвитку.

З огляду на те, що корпоративна соціальна відповідальність формується у площині постійної взаємодії із широким колом стейкхолдерів, важливо не лише виокремити рівні та напрями КСВ, а й визначити характер управлінських стратегій, спрямованих на внутрішніх і зовнішніх учасників. Такий підхід дозволяє подолати традиційну дихотомію «користь для бізнесу» vs «користь для суспільства» і представити КСВ як цілісну систему інтеграційних рішень. Відповідно у межах нашого дослідження запропоновано типологію корпоративної соціальної відповідальності, яка структурована за типами КСВ, диференційованими групами стейкхолдерів і відповідними управлінськими стратегіями (табл. 2).

Таблиця 2

**Інтегрована типологія КСВ з урахуванням стейкхолдерів,
управлінських стратегій та інтеграційного ефекту**

Тип КСВ	Внутрішні стейкхолдери	Стратегії внутрішнього фокусу	Зовнішні стейкхолдери	Стратегії зовнішнього фокусу	Інтеграційний ефект
1	2	3	4	5	6
Економічна	Працівники, акціонери	Стратегії управління персоналом та фінансової мотивації	Споживачі, громади	Стратегії сталого зростання та відповідального ціноутворення	Баланс між прибутковістю та соціальною корисністю
Комплексна безпекова	Працівники	Стратегії охорони праці, внутрішньої безпеки та кіберзахисту	Держава, громади, міжнародні партнери	Стратегії ризик-менеджменту, екологічної відповідальності та правової відповідності	Зниження загроз і зміцнення довіри
Соціальна інтеграційна	Персонал, ветерани, вразливі групи	Стратегії інклюзії, адаптації та соціальної підтримки	Громади, переселенці	Стратегії партнерства з НГО та розвитку локальних спільнот	Підвищення соціальної згуртованості
Етично-репутаційна	Працівники, постачальники	Стратегії етичного управління та корпоративної доброчесності	Споживачі, ЗМІ, громадські організації	Стратегії прозорості, антикорупційності та діалогу із суспільством	Зростання довіри й довгострокової репутації

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
Освітньо-наукова	Працівники	Стратегії розвитку людського капіталу та внутрішніх R&D	Університети, клієнти, наукові партнери	Стратегії освітніх альянсів і спільних досліджень	Інноваційність і конкурентоспроможність
Корпоративно-культурна	Працівники	Стратегії формування корпоративної культури та ідентичності	Громади, культурні організації	Стратегії культурного партнерства та гуманітарних ініціатив	Зміцнення культурного капіталу компанії й суспільства
Підприємницько-інноваційна	Молоді спеціалісти, стартапи, працівники	Стратегії внутрішнього підприємництва та підтримки креативних ідей	Підприємці, соціальні інноватори	Стратегії інноваційних екосистем і акселерацій	Синергія бізнесу та інноваційної інфраструктури
Ціннісно-стратегічна партнерська	Працівники (волонтерство, залучення)	Стратегії корпоративного волонтерства та внутрішньої соціальної активності	Суспільство, міжнародні інституції, майбутні покоління	Стратегії спільної цінності, довгострокових партнерств і відновлення країни	Консолідація бізнесу й суспільства задля сталого розвитку

Представлена у табл. 2 інтегрована типологія демонструє, що на кожному рівні КСВ одночасно задіяні внутрішні й зовнішні стейкхолдери, а отже, ефективність корпоративної відповідальності визначається не стільки окремими практиками, скільки узгодженістю стратегій у двох вимірах. Застосування такого підходу забезпечує управлінську релевантність: внутрішні стратегії спрямовані на розвиток персоналу, корпоративної культури та організаційних ресурсів, тоді як зовнішні – на формування довгострокових партнерств, суспільних інвестицій і відновлення довіри. У результаті формується інтеграційний ефект, що посилює сталість бізнесу й одночасно відповідає запитам суспільства та держави.

Висновки. Запропонована адаптована типологія корпоративної соціальної відповідальності, побудована за аналогією з восьмирівневою ієрархією потреб А. Маслоу, має важливі концептуальні та прикладні переваги. Вона унеможливорює дублювання рівнів, оскільки економічний, інноваційний та екологічний виміри чітко розмежовані за змістом. Екологічна складова інтегрована до рівня безпеки, що відповідає сучасним глобальним і національним

викликам, пов'язаним із техногенними ризиками, кліматичними змінами та умовами суспільних криз і воєнного стану. Філантропічна відповідальність замінена ціннісно-партнерською, яка краще відображає концепт трансцендентності та орієнтована на стратегічне створення спільної цінності разом зі стейкхолдерами. Водночас модель поєднує гуманістичну логіку Маслоу з українським контекстом, зокрема враховуючи безпекові, соціальні і репутаційні аспекти, актуалізовані в умовах воєнного стану та суспільної трансформації. Завдяки чіткому співвіднесенню кожного рівня з відповідними групами внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів підвищується адресність типів КСВ і забезпечується більша релевантність управлінських рішень.

Наукова новизна запропонованої типології полягає у формуванні інтегрованої моделі КСВ, яка одночасно зберігає системність і поступальність класичної ієрархії потреб, забезпечує прикладну актуальність у контексті сучасних українських реалій та створює методологічне підґрунтя для подальшої операціоналізації КСВ через систему індикаторів, прив'язаних до конкретних груп стейкхолдерів. У цьому сенсі запропонована типологія може розглядатися не лише як класифікаційна схема, а й як практичний інструмент для розроблення й адаптації управлінських стратегій у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Вона дозволяє компаніям співвідносити внутрішні та зовнішні ініціативи із запитамі зацікавлених сторін, забезпечуючи системність, передбачуваність і результативність соціально відповідальних рішень.

Перспективним напрямом подальших досліджень є використання цієї концептуальної рамки для моделювання ефективності КСВ-практик, визначення пріоритетів розвитку корпоративних стратегій та посилення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Література

1. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, № 4. Pp. 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
2. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge : Cambridge University Press, 2010.

3. Aguinis H., Glavas A. What we know and don't know about corporate social responsibility : A review and research agenda. *Journal of Management*. 2012. Vol. 38, № 4. Pp. 932–968. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
4. Barić A. The Role of Social Responsibility in Company Strategy. *ENTRENOVA – ENTERprise REsearch InNOVAtion Journal*. 2022. Vol. 8, № 1. Pp. 390–405. DOI: <https://doi.org/10.54820/entrenova-2022-0033>
5. Dzage E. J., Hussain M. R., Dapaah P. O., et al. Corporate social responsibility, sustainable environmental practices and green innovation; perspectives from the Ghanaian manufacturing industry. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2024. Vol. 9, Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00090-2>
6. Schwartz M. S., Carroll A. B. Corporate social responsibility : A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*. 2003. Vol. 13, № 4. Pp. 503–530.
7. Wood D. J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16, № 4. Pp. 691–718. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279616>
8. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.
9. Dahlsrud A. How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2008. Vol. 15, № 1. Pp. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.132>
10. Matten D., Moon J. “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33, № 2. Pp. 404–424.
11. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, № 1/2. Pp. 62–77.
12. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. International Organization for Standardization, 2010.
13. Visser W. Corporate Social Responsibility in developing countries. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford : Oxford University Press, 2008. Pp. 473–479.
14. Baden D. A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. Vol. 1. Art. 8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0008-2>
15. Masoud N. How to win the battle of ideas in corporate social responsibility : The International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2017. Vol. 4. Art. 4. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0015-y>
16. Бочарова Н., Щепиліна А. Корпоративна соціальна відповідальність у вимірах зовнішньої та внутрішньої стратегії підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 45–62.

17. Рудова А. Я., Драган О. І. Удосконалення моделі піраміди корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості. *Наукові праці НУХТ*. 2024. Т. 30, № 1. С. 68–80.

18. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Моделювання корпоративної соціальної відповідальності як інструменту сталого розвитку: обґрунтування типів відповідальності для підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 45. С. 89–121. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.89>

19. Maslow A. H. *The Farther Reaches of Human Nature*. Penguin. Arkana, 1993. 432 p.

20. Moon H.-C., Parc J. Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change*. 2019. Vol. 28, № 2. Pp. 115–122. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2252>

21. D'Souza C., Sullivan-Mort G., Nguyen Q., Nanere M., Maritz A. CSR investments and innovation – Aligning and creating shared value. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 481. Art. 144189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144189>

22. Bedoya M., Román E., Gutiérrez S., Pérez E., Zapata C., Castro-Gómez J., Jaramillo J. The impacts of corporate social responsibility on internal organizational processes to create shared value. *Cogent Business and Management*. 2025. Vol. 12, № 1. Art. 2418420. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418420>

23. Fedotova I., Bocharova N., Rakhval-Mueller A. Assessment of the level of partnership relations in an automotive transport company based on strategically oriented management approaches. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 1(13). Pp. 70–84.

References

1. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G) [in English].

2. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press. [in English].

3. Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311436079> [in English].

4. Barić, A. (2022). The role of social responsibility in company strategy. *ENTRENOVA – ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION JOURNAL*, 8(1), 390–405. DOI: <https://doi.org/10.54820/entrenova-2022-0033> [in English].

5. Dzage, E.J., Hussain, M.R., Dapaah, P.O. et al. (2024). Corporate social responsibility, sustainable environmental practices and green innovation;

perspectives from the Ghanaian manufacturing industry. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9, 4. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00090-2> [in English].

6. Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. [in English].

7. Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279616> [in English].

8. Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island: New Society Publishers. [in English].

9. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.132> [in English].

10. Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. [in English].

11. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. [in English].

12. International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. Geneva: ISO. [in English].

13. Visser, W. (2008). Corporate social responsibility in developing countries. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 473–479). Oxford: Oxford University Press. [in English].

14. Baden, D. (2016). A reconstruction of Carroll’s pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1, 8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0008-2> [in English].

15. Masoud, N. (2017). How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: The International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4, 4. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0015-y> [in English].

16. Bocharova, N., & Shchepilina, A. (2018). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u vymirakh zovnishnoi ta vnutrishnoi stratehii pidpryiemstva [Integral evaluation of the corporate social responsibility level of an enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of the Transport Complex*, 31, 45–62. [in Ukrainian].

17. Rudova, A. Y., & Dragan, O. I. (2024). Udoskonalennya modeli piramidy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpryiemstv kharchovoi promyslovosti. [Improvement of the Pyramid Model of Corporate Social Responsibility of the Food Industry Enterprises]. *Naukovi pratsi NUKHT - Scientific Works of the National University of Food Technologies*, 30(1), 68–80. [in Ukrainian].

18. Fedotova, I. V., & Bocharova, N. A. (2025). Modeliuvannia korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti yak instrumentu staloho rozvytku: obgruntuvannia typiv vidpovidalnosti dlia pidpriemstv [Modeling corporate social responsibility as a tool for sustainable development: justification of responsibility types for enterprises]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, 45, 89–121. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.89> [in Ukrainian].

19. Maslow, A. H. (1993). The farther reaches of human nature. Penguin Arkana. [in English].

20. Moon, H.-C., & Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change*, 28(2), 115–122. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2252> [in English].

21. D'Souza, C., Sullivan-Mort, G., Nguyen, Q., Nanere, M., & Maritz, A. (2024). CSR investments and innovation – Aligning and creating shared value. *Journal of Cleaner Production*, 481, 144189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144189> [in English].

22. Bedoya, M., Román, E., Gutiérrez, S., Pérez, E., Zapata, C., Castro-Gómez, J., & Jaramillo, J. (2025). The impacts of corporate social responsibility on internal organizational processes to create shared value. *Cogent Business and Management*, 12(1), 2418420. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418420> [in English].

23. Fedotova, I., Bocharova, N., & Rakhval-Mueller, A. (2024). Assessment of the level of partnership relations in an automotive transport company based on strategically oriented management approaches. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(13), 70–84. [in English].

TYPOLOGY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY THROUGH THE LENS OF STAKEHOLDER INTERACTION

PUCHKOV O., PhD student.

E-mail: Puchkov.Oleg@ sollyplus.com.ua, ORCID: 0009-0008-5468-9209.

FEDOTOVA I., Doctor of Economic Sciences, Professor.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224.

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. The paper examines the evolution of corporate social responsibility (CSR) concepts and proposes an integrated typology that takes into account contemporary challenges and the peculiarity of enterprise–stakeholder interaction. The relevance of the study is

determined by the absence of a unified CSR classification system that combines classical approaches (Carroll's Pyramid, CSP model, Triple Bottom Line, Creating Shared Value, ISO 26000) with new contexts of digitalization, security threats, environmental sustainability, and social inclusion. The paper analyzes international and domestic approaches to CSR typologization. It is established that most existing concepts focus on the essence of corporate obligations but do not clearly define the target orientation of initiatives for internal and external stakeholders. The proposed advanced model builds upon the conceptual foundations of the CSR pyramid by Fedotova–Bocharova, while extending it through integration with Maslow's hierarchy of needs. The typology encompasses eight levels of responsibility: economic, security, social-integration, ethical-reputational, educational-scientific, corporate-cultural, entrepreneurial-innovative, and value-strategic (shared value). For each level, specific stakeholder groups are identified (employees, shareholders, communities, the state, partners, international institutions, etc.), along with illustrative practices that allow corporate initiatives to be matched with concrete social needs. The practical significance of the typology lies in its potential to serve as a strategic management tool for stakeholder engagement under wartime and post-war transformations. It ensures alignment of fundamental economic and legal dimensions with modern challenges – digital transformation, innovative development, social inclusion, and partnership-based forms of interaction. The proposed model enables a transition from general conceptual frameworks to applied managerial solutions aimed at enhancing business resilience and generating long-term socio-economic effects.

Key words: corporate social responsibility; stakeholders; Maslow's hierarchy of needs; typology; management strategies; sustainable development; social inclusion; partnership; shared value.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.