

The results obtained, which consist of the identified systems of risks and methods for their mitigation, the system of psychological directions and tools for the personnel policy modernization as well as the development of an algorithm for its implementation, allow for further research into the elements of individual stages of the proposed algorithm, the justification of key indicators of the personnel policy effectiveness and the development of questionnaire forms to assess and reflect on the results of monitoring and evaluating the modernization of the enterprise's personnel policy.

Key words: personnel policy, psychological aspects of personnel policy, modernization of personnel policy, post-war recovery.



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

УДК 330.87

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.89

JEL Classification: D64; F64; L21; M14; Q01

МОДЕЛЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ОБГРУНТУВАННЯ ТИПІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

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

БОЧАРОВА Н. А., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

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

Анотація. У статті розглядається корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) як нова парадигма сталого розвитку підприємств і важливий інструмент для його реалізації. Метою є моделювання корпоративної соціальної відповідальності як ключового інструменту сталого розвитку підприємств, а також обґрунтування типів відповідальності, які повинні бути інтегровані в діяльність підприємств для забезпечення їх довгострокового розвитку. У роботі запропоновано сферичну модель сталого розвитку підприємства, засновану на принципах КСВ, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти, що дозволяє досягти синергії між бізнесом, природою і суспільством. Це забезпечує не лише економічну ефективність, але й соціальну відповідальність та екологічну безпеку, що є важливим для сталого розвитку.

Одним із основних аспектів дослідження є удосконалення моделі КСВ на основі піраміди потреб Маслоу. Створена модель складається з восьми рівнів, які відповідають різним типам соціальної відповідальності підприємства: економічна відповідальність,

правова та екологічна відповідальність, соціальна відповідальність, етична відповідальність, техніко-технологічна та цифрова відповідальність, культурна відповідальність, інноваційна відповідальність та філантропічна відповідальність. Кожен з цих типів соціальної відповідальності корелює з базовими потребами людини, описаними в піраміді Маслоу, та відповідає конкретним викликам, які постають перед підприємствами. Це дозволяє підприємствам точніше враховувати потреби як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. Пропонується включення нових викликів сталого розвитку, соціальної інклюзії та екологічної відповідальності у визначення цих рівнів.

Модель розглядає корпоративну соціальну відповідальність як ключовий інструмент для інтеграції в стратегії підприємств та сприяння сталому розвитку, особливо в умовах воєнних дій і післявоєнного відновлення. Важливим аспектом є поділ КСВ на внутрішні та зовнішні напрямки, що забезпечує комплексний підхід до оцінки соціальної відповідальності, створює гнучку систему для сталого розвитку підприємства у сучасних умовах.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, піраміда, типи відповідальності, зацікавлені сторони, ієрархія.

Постановка проблеми. У сфері сучасного бізнесу зростаючий тиск щодо досягнення сталого розвитку підкреслює необхідність збалансованого врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів в управлінні підприємством. Одним із основних інструментів для досягнення цієї мети є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). КСВ є парадигмою, в рамках якої бізнеси прагнуть не лише генерувати прибуток, але й брати на себе відповідальність за свій вплив на суспільство та навколишнє середовище. Дослідження різноманітних типів і вимірів КСВ стало важливим завданням для бізнесу, регуляторних органів та академічної спільноти. Однак українські підприємства стикаються з браком комплексного розуміння та впровадження практик КСВ. Питання залишаються відкритими щодо того, які аспекти КСВ є найбільш ефективними для сприяння сталому розвитку бізнесу в умовах економічних, соціокультурних та екологічних характеристик України, оскільки ці динаміки можуть відрізнятися від інших країн.

Бізнес-спільнота перебуває на етапі переоцінки самої сутності сучасного бізнесу. Зокрема, ця рефлексія охоплює парадигму, стратегічні цілі, які повинні бути прийняті, та необхідні взаємодії з державою і суспільством [1, с. 18]. Поступово замінюючи поняття «корпоративного егоїзму», з'являється новий основний напрямок підприємницької діяльності — соціальна чутливість. Це поняття позначає постійну увагу економічних агентів до суспільних вимог, що виявляється в пошуку та впровадженні управлінських концеп-

цій, які оптимально відповідають суспільним очікуванням, враховують його інтереси та одночасно застосовують відповідні практики для підвищення ефективності і стійкості підприємницької діяльності. Видатними прикладами практичного застосування теоретичних принципів соціальної чутливості в бізнес-практиці є концепції корпоративної соціальної відповідальності та управління сталим розвитком [2-8], які стали невід'ємною частиною успішних корпоративних стратегій.

Світова спільнота визнає корпоративну соціальну відповідальність як важливий фактор стратегічного розвитку великих підприємств. Соціальна відповідальність бізнесу розглядається як гарантія сталого росту компанії, узгодженого з довгостроковими інтересами акціонерів, суспільними цілями та сприянням соціальній гармонії, безпеці та добробуту людей, а також збереженню навколишнього середовища і захисту прав людини. Інтеграція міжнародних стандартів якості, екологічної безпеки та управління у діяльність бізнесу стала обов'язковою умовою для виведення товарів і послуг на міжнародні ринки. Бізнес-взаємодії ґрунтуються на принципах КСВ. Корпоративна соціальна відповідальність служить не тільки як інструмент, за допомогою якого підприємства підтримують суспільство або покращують власний імідж, але вона повністю перетворилася на важливий інструмент, що дозволяє здійснювати бізнес-операції.

Корпоративна соціальна відповідальність природно відображає суспільну чутливість, що дає можливість її аналізу та позиціонування. Для того щоб сформувати і підтримувати репутацію відповідального бізнесу, компанії повинні сприймати КСВ як управлінський імператив, який проникає в усі аспекти їхньої діяльності. Таким чином, підприємства залучаються до більш широкого розгляду їхньої ролі в суспільстві, що відповідає очікуванням етично свідомої публіки.

Корпоративна соціальна відповідальність є проявом зростаючої свідомості суспільства і виступає як призма, через яку бізнеси адаптуються і взаємодіють у своїх контекстах. Інтеграція принципів і практик КСВ означає гармонійне поєднання економічної діяльності та соціальних обов'язків, що сприяє створенню середовища, де бізнеси процвітають, одночасно роблячи конструктивний внесок у

розвиток суспільства. КСВ функціонує як міст, що з'єднує бізнес і громаду, підкреслюючи еволюціонуючу роль бізнесу в ширшому соціальному контексті.

У широкому сенсі це поняття охоплює відповідальність бізнесу перед його товарами або послугами, споживачами, працівниками, партнерами та активною соціальною участю. Воно включає гармонійне співіснування, взаємодію та постійний діалог із суспільством, а також участь у вирішенні актуальних соціальних проблем. У сучасному контексті організація є невід'ємною частиною складної, взаємопов'язаної та взаємозалежної мережі інститутів. Останні мають суттєвий вплив на організації, виступаючи споживачами, постачальниками, владними структурами, посередниками та арбітрами. У межах цієї складної мережі відносин переплітаються економічні, соціальні, екологічні та політичні інтереси, мотиви та прагнення.

Корпоративну соціальну відповідальність можна визначити як нову парадигму сталого бізнес-розвитку, що є визнаною нормативно-ціннісною системою, яку поділяють працівники, що забезпечує соціально орієнтовану модель розвитку бізнесу [9].

Один із найважливіших напрямів для закріплення ринкової позиції підприємства полягає в налагодженні взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами на стратегічній платформі через реалізацію концепції КСВ. Застосування основних принципів КСВ дає важливі позитивні характеристики для розвитку бізнесу у різних сферах. Ці характеристики охоплюють внески в суспільство та економіку на національному рівні, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, створення сталих організаційних відносин із зовнішнім середовищем, покращення загальної економічної ефективності та корпоративного іміджу. Для підприємств важливо оцінити рівень КСВ і порівняти його з іншими бізнесами. Для цього необхідно визначити основні напрями впровадження корпоративної соціальної відповідальності для підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сталий розвиток бізнес-організацій є не менш важливим, ніж економічна інфраструктура, політична стабільність чи інновації. Управління підприємствами через цю призму вимагає ґрунтовного дослідження. Виділяють підхід «потрійної фінансової звітності» Дж. Елкінгтона [2, с. 48], де

підприємства несуть економічну, екологічну і соціальну відповідальність, та нормативний підхід Е. Фрімена [8, с. 32], що фокусується на інтересах зацікавлених сторін. Моделі сталого розвитку еволюціонували від моделі «Міккі Мауса», що віддавала пріоритет економічним факторам, до моделі «мішені», орієнтованої на екологію, та слабкої моделі балансу трьох сфер [3, 10]. Найпоширенішою є трикомпонентна модель сталого розвитку (економічна, соціальна та екологічна складові) [9-12]. Т. К. Гречко визначає сталий розвиток як збалансований економічний, соціальний та екологічний розвиток [9, с. 41]. Дослідники [4-7] адаптують ці концепції по-різному: одні аналізують вплив зовнішнього середовища на підприємство, інші виокремлюють економічні, соціальні та екологічні підсистеми всередині нього. Деякі автори [12] пропонують альтернативну модель, де екологічна підсистема забезпечує зв'язок між соціальною та економічною.

Корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною складовою сталого розвитку, оскільки поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти у стратегії підприємства. Підхід до КСВ залежить від вибору моделі сталого розвитку: якщо розглядати підприємство як інтегровану систему, то його соціальна відповідальність виходить за межі інтересів окремих груп і охоплює суспільство загалом. Це зумовлює необхідність розроблення стратегій КСВ, що сприяють не лише підвищенню репутації підприємства, а й забезпеченню його довгострокової життєздатності.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності значно еволюціонувала, і одним із найпоширеніших способів її структуризації стала пірамідальна модель. Проте аналіз літератури свідчить, що різні автори інтерпретують її складові по-різному, змінюючи пріоритетність рівнів або доповнюючи традиційні підходи новими елементами.

У контексті дослідження корпоративної соціальної відповідальності суттєвий внесок у розуміння її складнощів, суті та принципів зробили автори, такі як: М. Фрідман [13], А. Керролл [14], О.В. Ворона [15], О.Ю. Брезіна [16], Л.Б. Хлевицька [17], О.Я. Буян [18] та інші [19-21]. Хоча існує різноманіття підходів до класифікації видів та форм корпоративної соціальної відповідальності, а також до різних моделей її впровадження, важливо відзначити, що

ці багатогранні дослідження значно сприяють розумінню ролі підприємств у суспільстві та їхньої відповідальності перед ним.

Однією з перших і найвпливовіших моделей стала піраміда А. Керролла (рис. 1), що включає економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність [14]. Вона базується на твердженні, що без економічної стабільності неможливе виконання інших зобов'язань. А. Керролл трактував КСВ як конвергенцію очікувань суспільства щодо діяльності компаній у певний період часу та наголошував, що відповідальний бізнес має прагнути прибутковості, дотримуватися законів, діяти етично й сприяти суспільному добробуту [14].

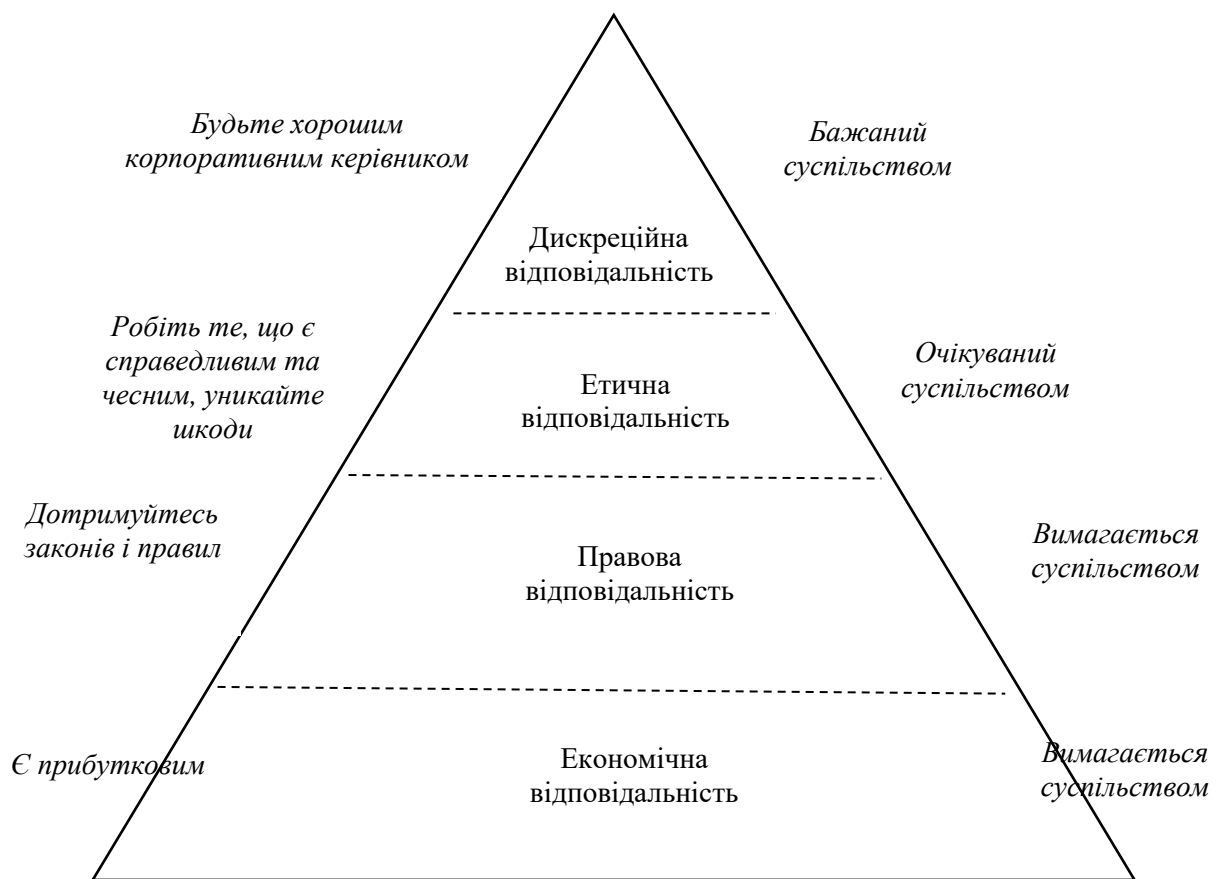


Рис. 1. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності [22]

Економічна відповідальність, що є основою піраміди, визначає роль підприємства як виробника, орієнтованого на задоволення потреб споживачів й отримання прибутку. Правова відповідальність вимагає дотримання законодавства та суспільних норм. Етична передбачає соціально корисні дії, що базуються на моральних

стандартах, а філантропічна спонукає до добровільної участі у соціальних проєктах. Модель А. Керролла стала фундаментом для подальших досліджень КСВ, посилюючи увагу до етичних і соціальних аспектів бізнесу.

Піраміда Керролла здобула популярність серед теоретиків КСВ і практиків, які займаються соціальними проєктами. А. Керролл запропонував адаптацію моделі КСВ для міжнародного бізнесу, так звану «глобальну піраміду КСВ». Згідно з цією адаптацією, міжнародні підприємства повинні орієнтуватися на отримання прибутку в рамках міжнародних бізнес-очікувань, дотримуватися законодавства країн, поважати міжнародне право, етично вести бізнес з урахуванням локальних та глобальних стандартів і бути хорошими корпоративними громадянами, узгоджуючи діяльність з місцевими громадами [23].

Глобальна адаптація піраміди КСВ підкреслює важливість відповідності міжнародним стандартам та взаємодії бізнесу з місцевими громадами в контексті соціальної і екологічної відповідальності. Однак є й обмеження цієї моделі, зокрема обмежена гнучкість та жорстка ієрархія, що може спростити взаємодії між аспектами відповідальності. Крім того, обмеження дискреційної відповідальності до філантропії може зменшити потенціал корпоративної відповідальності, а також модель не враховує соціокультурні особливості, що може призвести до непорозумінь або недооцінки певних аспектів відповідальності.

Однак такий підхід А. Керролла часто критикують за надмірний наголос на фінансових аспектах, що потенційно нівелює соціальну складову КСВ і робить її другорядною [24]. Пізніші дослідження намагалися подолати недоліки класичної моделі КСВ. Д. Баден, зокрема, запропонував переглянути ієрархію відповідальності, зробивши етичну складову ключовою [24]. Це аргументується тим, що компанії, які керуються етичними принципами, автоматично інтегрують правову та соціальну відповідальність у свою діяльність. В умовах сучасного бізнес-середовища багато компаній демонструють зворотню логіку: саме соціальні ініціативи та екологічна відповідальність можуть стати драйвером фінансового успіху. Такий підхід може бути виправданим для компаній, що працюють у розвинутих країнах із високим рівнем регулювання, але він не

враховує ситуацій, коли державні інститути слабкі, а бізнес змушений функціонувати в умовах правової невизначеності.

Згодом концепція КСВ почала адаптуватися до специфіки різних країн. Наприклад, В. Візер, аналізуючи особливості соціальної відповідальності в країнах, що розвиваються, запропонував зміну пріоритетів, наголошуючи на первинності економічної складової та зниженні значущості етичної відповідальності [25]. Такий підхід має певні підстави, адже в економіках, що розвиваються, бізнес часто змушений спочатку досягати фінансової стабільності, перш ніж розглядати можливості для реалізації соціальних програм. Однак він також має суттєві недоліки, оскільки ігнорування етичних аспектів може спричинити нестійкість самої бізнес-моделі та втрату довіри стейкхолдерів.

Ще однією альтернативою класичній піраміді КСВ стала модель Н. Масуда, який запровадив поняття «глокальної» відповідальності – адаптивного рівня, що відображає взаємозв'язок між глобальними та локальними аспектами бізнесу [26]. Цей підхід видається особливо актуальним для міжнародних корпорацій, оскільки дозволяє враховувати різні соціальні та економічні контексти. Однак його складність полягає в тому, що універсальні принципи КСВ важко імплементувати на практиці через різницю у регуляторних підходах різних країн.

Останнім часом увага дослідників КСВ зміщується у бік врахування технологічних змін. У цьому контексті цікавою є концепція, запропонована А. Рудовою та О. Драганом, які включають до піраміди КСВ рівень відповідальності за використання штучного інтелекту [27]. Це важливий крок до адаптації КСВ до викликів цифрової епохи, адже автоматизація бізнес-процесів та алгоритмічні рішення можуть суттєво впливати на соціальні аспекти діяльності компаній. Проте варто зазначити, що інтеграція таких концепцій до загальної моделі КСВ потребує глибшого опрацювання, оскільки регуляторні механізми в цій сфері ще недостатньо розвинені.

Незважаючи на різноманітність підходів і теоретичних моделей, більшість із них все ще потребують адаптації до специфіки сучасного бізнес-середовища. Інші альтернативні моделі, такі як «КСВ до прибутку» (Ю.-К. Кан та Д. Дж. Вуд) [28] і «тришарова піраміда КСВ» (Д. Вілер, Б. Кольбер, Р. Фрімен) [29], підкреслюють

важливість контекстуалізації та адаптації до конкретних умов. Вони наголошують на необхідності відповідності соціальних відповідальностей специфіці певних культурних і економічних контекстів, що може допомогти правильно оцінити реальний вплив підприємств на суспільство.

Це також підкреслює важливість врахування культурних особливостей та екологічних вимог при розробці і впровадженні стратегій КСВ. У цьому контексті необхідність адаптації моделей КСВ до конкретних умов, зокрема до соціокультурних й екологічних особливостей, постає як важливий напрямок досліджень і практики.

Адаптації моделей КСВ мають бути підкріплені теоретичною основою, що дозволяє обґрунтувати вибір компонентів та стратегій для ефективної реалізації соціальної відповідальності, узгоджуючи їх з принципами сталого розвитку та етики підприємництва. Моделі КСВ повинні бути гнучкими й адаптованими до змінних умов бізнесу і розвитку суспільства, включаючи економічні, соціальні та екологічні аспекти відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність інтегрує економічну вигоду, соціальні, моральні та екологічні принципи, що сприяє сталому розвитку підприємств. Для подальшого розвитку КСВ важливо адаптувати існуючі теоретичні моделі до нових реалій, зокрема глобалізації, екологічних проблем та змін соціальних очікувань. Це дозволить розробити ефективні стратегії сталого та етичного розвитку, що враховують інтереси як сучасних, так і майбутніх поколінь. У процесі адаптації моделей КСВ необхідно інтегрувати нові управлінські підходи, зокрема соціальний та екологічний аудит, сталий ланцюг поставок й оцінку впливу підприємств на довкілля та соціальну сферу. Це дозволить мінімізувати негативний вплив діяльності і максимізувати користь для суспільства. Важливо також розвивати інструменти для ефективної взаємодії з зацікавленими сторонами, зокрема з місцевими громадами, споживачами, державними органами і постачальниками. Адаптація КСВ до культурних контекстів дозволяє точніше враховувати потреби місцевих громад та задовольняти їхні вимоги, що підвищує ефективність реалізації відповідальності.

Для успішної реалізації стратегій КСВ важлива освіта та підвищення обізнаності керівників і співробітників компаній щодо

важливості корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку й етичного ведення бізнесу. Підвищення компетентності є необхідністю для адаптації до нових вимог ринку.

Таким чином, КСВ має потенціал стати основним інструментом для досягнення сталого розвитку, забезпечуючи довгостроковий успіх компанії та її етичний розвиток у взаємодії з навколишнім світом. Для цього підприємства повинні впроваджувати ефективні підходи до соціальної відповідальності та активно взаємодіяти з зацікавленими сторонами.

Загалом аналіз літератури демонструє, що існує значна варіативність у підходах до ієрархії КСВ. Різні автори змінювали черговість рівнів залежно від економічних, соціальних чи інших факторів, що свідчить про відсутність усталеної системності в цьому питанні. Це, з одного боку, дозволяє адаптувати КСВ до нових викликів, а з іншого – ускладнює створення єдиної універсальної моделі, яка б відповідала потребам бізнесу.

Невирішені складові загальної проблеми. Однією з основних проблем є відсутність єдності у визначенні типів корпоративної соціальної відповідальності та їх ієрархії, що ускладнює формування загальноприйнятої моделі для ефективного реалізації КСВ у бізнесі. Це, в свою чергу, приводить до того, що компанії можуть обирати різні підходи залежно від конкретних умов, але відсутність системності не дає змогу формувати універсальну модель, яка б відповідала вимогам як глобального, так і локального бізнесу.

Також важливим є недостатнє врахування сталого розвитку в існуючих моделях КСВ, що не дозволяє досягти довгострокової результативності в інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у стратегії підприємства. У багатьох випадках принципи сталого розвитку не реалізуються в повному обсязі, що створює труднощі у забезпеченні повної відповідальності підприємства перед суспільством та навколишнім середовищем.

Незважаючи на значну кількість наукових підходів до реалізації КСВ, недостатньо розроблені інструменти, що дозволяють ефективно адаптувати концепцію корпоративної соціальної відповідальності до умов різних організацій. Крім того, важливою є розробка методів, що дозволяють оцінювати вплив на зовнішні і внутрішні зацікавлені сторони, такі як працівники, споживачі, постачальники, місцеві громади й інші, що вимагає гнучких

підходів до адаптації КСВ залежно від специфіки організації та її оточення.

Необхідно також вдосконалити підходи до інтеграції сталого розвитку й етики підприємництва в моделі КСВ, забезпечуючи їхню адаптацію до глобальних викликів, зокрема в контексті змін клімату, соціальних трансформацій та еволюції бізнес-середовища. Це дозволить створити стійку та ефективну систему соціальної відповідальності, яка буде сприяти розвитку сталого бізнесу на довгострокову перспективу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є моделювання корпоративної соціальної відповідальності як ключового інструменту сталого розвитку підприємств, а також обґрунтування типів відповідальності, які повинні бути інтегровані в діяльність підприємств для забезпечення їх довгострокового розвитку. Стаття має на меті визначити основні компоненти моделі корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяють ефективно враховувати економічні, соціальні та екологічні аспекти в контексті змінюваних умов бізнес-середовища. Окрема увага буде приділена формулюванню підходів до адаптації корпоративних стратегій, що сприяють досягненню сталого розвитку з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Моделювання КСВ на засадах сталого розвитку підприємства базується на розумінні підприємства як відкритої динамічної системи, яка еволюціонує та взаємодіє з навколишнім середовищем. Підприємство, функціонуючи як економічний суб'єкт, діє в межах специфічної економічної сфери, де відбуваються транзакції між економічними агентами, включаючи виробництво, обмін, розподіл і споживання товарів за умов обмежених ресурсів, що приводить до формування певних економічних результатів. Одночасно підприємства функціонують у соціальному контексті, представленому ширшим суспільством, яке охоплює процеси та взаємодії різних соціальних спільнот. Водночас економічні суб'єкти та суспільство розташовані в екологічній сфері, яка характеризується екологічними факторами, де відбувається взаємодія людини з природою. У цій екологічній сфері співіснують і взаємодіють працівники підприємства, його партнери, клієнти та все суспільство. Для забезпечення своєї довгострокової

життєздатності й сталого розвитку підприємство повинно взаємодіяти з кожною з цих сфер через різні підходи та інструменти, серед яких основним є корпоративна соціальна відповідальність. Дослідження пропонує таку модель сталого розвитку підприємства, що зображена на рис. 2.

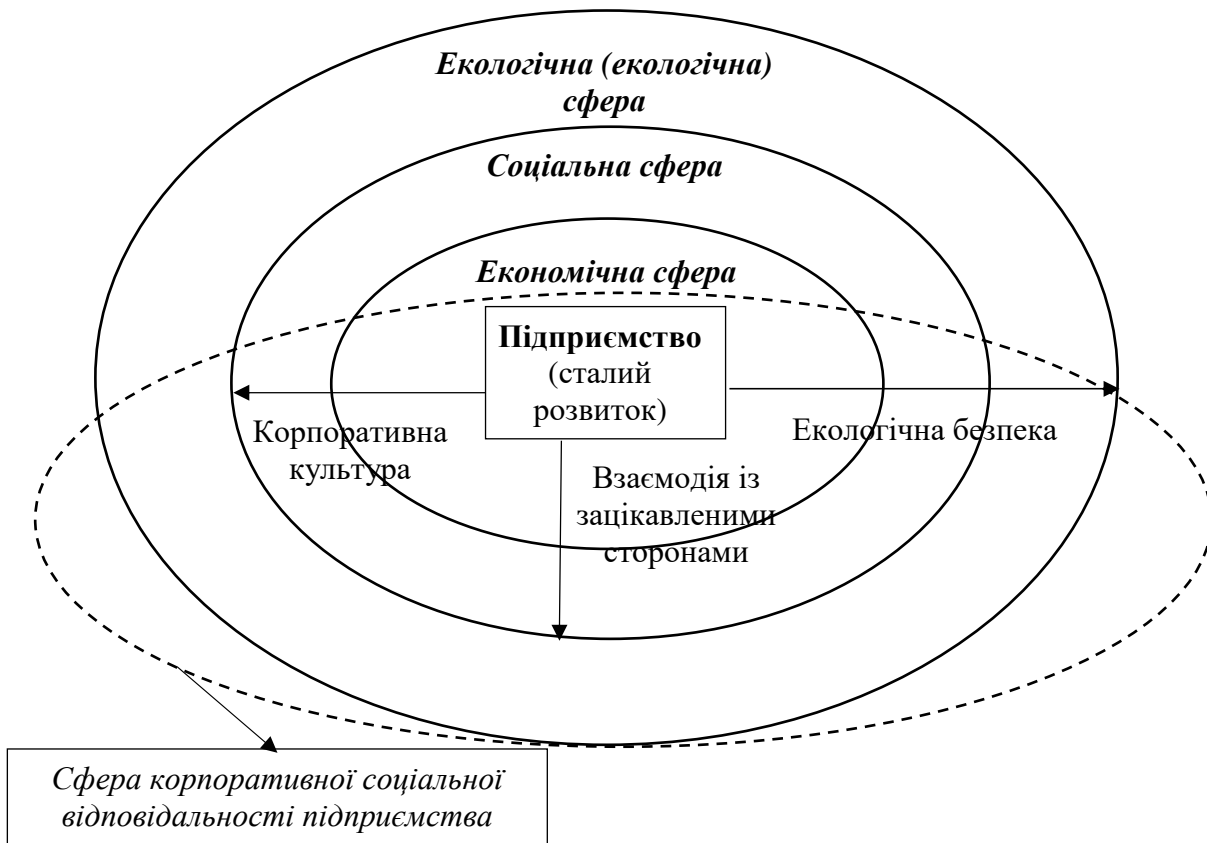


Рис. 2. Модель сталого розвитку підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності
(розроблено авторами)

Запропонована модель сталого розвитку підприємства передбачає ієрархічне розташування економічної, соціальної та екологічної сфер, окреслюючи сферу корпоративної соціальної відповідальності. Вона визначає ці сфери і пропонує управлінські інструменти для впливу підприємств на навколишнє середовище, відповідаючи на вимоги суспільства щодо безпеки довкілля. Запропоновані стратегії впровадження сприяють стабільності та життєздатності підприємств, що забезпечує їх сталий розвиток. Цей підхід пропонує рішення для адаптації підприємств у кожній зі сфер.

Сучасні підприємства орієнтовані на соціальну відповідальність і прагнуть покращити умови в регіонах функціонування згідно з принципами сталого розвитку. Екологічна безпека є ключовою складовою цієї парадигми, забезпечуючи існування в екологічно чистому середовищі, що сприяє життєздатності екосистем та задоволенню екологічних потреб людей та суспільства.

На глобальному рівні екологічна безпека означає відсутність загроз довкіллю, захист інтересів громадян, суспільства та біосфери від внутрішніх і зовнішніх впливів, що можуть загрожувати здоров'ю, біорізноманіттю, сталому функціонуванню екосистем та виживанню людства [30]. У рамках підприємства екологічна безпека означає захист економічних інтересів від екологічних загроз, що виникають через виробничу діяльність без урахування екологічних обмежень. Для досягнення екологічної безпеки необхідно мінімізувати негативний вплив діяльності на навколишнє середовище та зацікавлені сторони, зменшуючи екологічний слід.

Операційна діяльність підприємств може мати негативний вплив на природне середовище, здоров'я людей, працівників, місцеві громади та суспільство в цілому. Впровадження системи екологічної безпеки забезпечує синергетичний ефект, оптимізуючи ресурси. Вона включає інтеграцію стандартів виробництва, праці, нормативів викидів і відходів, збереження ресурсів. Для збереження життєздатності підприємства необхідно приділяти увагу охороні навколишнього середовища, ефективності використання ресурсів та добробуту суспільства, зокрема трудового колективу.

Екологічна відповідальність є складовою КСВ [31]. Вона стала предметом досліджень не тільки в біологічних і геофізичних науках, але й в економічних та соціальних сферах. Початково екологічна відповідальність виникла через екологічне законодавство, що змушувало підприємства переглядати політику та вживати заходів для мінімізації негативного впливу на довкілля. З часом вона вийшла за межі юридичних зобов'язань і перетворилася на внутрішні принципи ведення бізнесу, основані на етичних засадах. Сьогодні екологічна відповідальність включає не тільки дії, що сприяють покращенню довкілля, але й зменшують негативний вплив бізнес-операцій на навколишнє середовище, охоплюючи більш широкий спектр практик.

Взаємодія із зацікавленими сторонами сприяє зростанню соціального капіталу організацій, зменшенню нефінансових ризиків та виявленню нових можливостей для розвитку. Зацікавлені сторони можна поділити на внутрішні (персонал, керівництво, акціонери) та зовнішні (споживачі, постачальники, державні органи, засоби масової інформації, місцеві громади, громадські організації та ін.). Взаємодія з ними відбувається в економічній та соціальній сферах і є основою етичних та сталих практик, що сприяють організаційному розвитку і покращенню впливу на суспільство.

А. Рахвал-Мюллер та інші [32] зазначають, що ефективна взаємодія із зацікавленими сторонами в рамках КСВ передбачає розвиток дружніх відносин, що включає збалансоване врахування їхніх думок, зміну сприйняття через комунікації та ініціативи, розвиток взаємовигідних співпраць і моніторинг змін у переконаннях.

Власники і працівники підприємств зосереджені на питаннях підвищення вартості компанії, своєчасної винагороди, дотримання умов праці, продуктивності, стажу та освіти. Це також включає правильне оформлення трудових відносин, сплату соціальних внесків, надання відпусток, дотримання графіків роботи, впровадження енергоефективних технологій та реалізацію енергоменеджменту. Окрім того, важливими є участь у семінарах і конференціях, орієнтованих на розвиток підприємства, та забезпечення прозорих відносин між власниками, персоналом, споживачами і постачальниками.

Для споживачів важливі юридична коректність, індивідуальний підхід, точна інформація та організація екскурсій на підприємство. З постачальниками ефективна взаємодія передбачає постійний зв'язок, своєчасну оплату послуг та зручний доступ до підприємства. Ініціативи для покращення іміджу компанії включають створення робочих місць для місцевих жителів, підтримку громади, озеленення та розробку вебсайту для поширення інформації про діяльність підприємства.

Для поліпшення відносин з державними органами важливо збільшити внесок у економіку, забезпечити прозорість діяльності, відповідально сплачувати податки та знижувати рівень забруднення довкілля [30].

Корпоративна соціальна відповідальність тісно пов'язана з корпоративною культурою, оскільки вона визначає етичні принципи, якими керується організація.

Організації повинні враховувати соціальні та людські аспекти своєї діяльності, зокрема вплив на працівників, споживачів і місцеві громади. Вони також мають брати участь у вирішенні соціальних проблем. Цінності корпоративної культури, зокрема соціальна відповідальність, допомагають організаціям брати на себе зобов'язання для забезпечення загального благополуччя, навіть за рахунок тимчасового зменшення прибутковості.

Встановлення соціально відповідальної корпоративної культури та політики найму на основі спільних цінностей знижує плинність кадрів, підвищує мотивацію працівників і сприяє поліпшенню трудової продуктивності [33].

Корпоративна культура організації є результатом не тільки сформульованої місії та філософії, але й реальної повсякденної діяльності топ-менеджменту, яка визначає стиль і тип культури в компанії. Саме поведінка керівництва на практиці стає основою для формування корпоративної культури, оскільки вона відображає існуючі цінності та принципи, що визначають внутрішню політику компанії. Тому корпоративна культура повинна бути не просто декларацією, а результатом активної участі керівництва в щоденних управлінських процесах. Вона виконує кілька ключових функцій:

1) формує чітке уявлення про організацію, що дозволяє відрізнити її від конкурентів та створює унікальність іміджу;

2) підтримує соціальну стабільність у межах компанії, зміцнюючи її завдяки визначеним стандартам поведінки та взаємодії серед співробітників;

3) регулює поведінку та сприйняття працівників, що відповідають потребам організації та сприяють її розвитку;

4) стимулює соціально відповідальну поведінку компанії у зовнішньому середовищі, сприяючи позитивним змінам у громаді.

Зважаючи на ці функції, можна підсумувати, що корпоративна культура не лише визначає внутрішній клімат організації, але й сприяє побудові відповідальних взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами, що є важливим елементом сталого розвитку підприємства.

Запропонована модель сталого розвитку підприємства, що базується на принципах КСВ, впроваджує ієрархічну структуру, яка охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Така структура створює стійку стратегічну основу для взаємодії компаній із зовнішнім середовищем. Важливим аспектом цієї моделі є те, що вона підкреслює інтеграцію екологічної безпеки та корпоративного управління в стратегію компанії, надаючи можливість створення синергії між бізнесом, природою і суспільством. Така взаємодія сприяє не тільки економічному процвітання, але й більш широкому соціальному впливу компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність, як частина сталого розвитку, суттєво підвищує як соціальну, так і економічну стійкість бізнесу. Вона дозволяє підприємствам акумулювати нематеріальні активи, які стають критичними для довгострокового процвітання. КСВ є новою парадигмою, що допомагає компаніям інтегрувати соціально орієнтовану модель в бізнес-стратегію, підвищуючи їх життєздатність на ринку. Крім того, впровадження КСВ може бути ефективним інструментом для створення організаційної культури, яка відображає спільно поділені цінності серед працівників і відповідає сучасним вимогам соціальної відповідальності.

У контексті зростаючого попиту на сталий розвиток підприємств важливим завданням є розгляд та удосконалення концептуальних моделей, які враховують вплив різних типів і напрямків КСВ на сталий розвиток організацій. Одним із можливих підходів до цього є виділення типів КСВ, що дозволяє точніше визначити пріоритети та інструменти для їх реалізації.

У наукових розробках, зокрема в роботах [34; 35], вже було запропоновано використовувати теорію потреб Абрахама Маслоу для класифікації типів КСВ. Підхід, який розглядає КСВ через призму піраміди потреб, дозволяє не тільки структурувати типи відповідальності за рівнями важливості, а й більш чітко корелювати їх із соціальними, екологічними й економічними вимогами підприємства та суспільства в цілому.

А. Керролл [14] представив концепцію корпоративної соціальної відповідальності у вигляді піраміди, яка включає чотири основні типи відповідальності: економічні, правові, етичні та філантропічні обов'язки організації перед суспільством. Цей підхід дозволяє чітко

визначити основні напрямки КСВ, але з часом виникла потреба у розширенні цієї моделі, оскільки вона не враховує нові соціальні, екологічні та економічні виклики, які виникають у процесі сталого розвитку підприємств.

У зв'язку з цим існує необхідність доповнення піраміди Керролла новими рівнями відповідальності, що дозволяє точніше враховувати потреби як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. Для цього доцільно застосувати розширену версію піраміди потреб Маслоу [36], яка з огляду на сучасні умови включає додаткові рівні, що враховують нові аспекти сталого розвитку та корпоративної етики. Порівняння ієрархії типів у піраміді КСВ з пірамідою потреб Маслоу, де кожен рівень відповідальності будується на основі попереднього, дозволяє створити більш гнучку і структуровану модель, що відповідає вимогам сучасних підприємств. Така модель сприяє точнішому визначенню пріоритетів на кожному етапі розвитку компанії, даючи змогу ефективно враховувати потреби як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. Крім того, ця модель дозволяє підприємствам ефективно планувати стратегії соціальної відповідальності та інтегрувати їх у процес сталого розвитку.

Оновлена ієрархія КСВ може бути побудована за аналогією з розширеною пірамідою потреб А. Маслоу, яка включає вісім рівнів. Такий підхід дозволяє врахувати не лише базові економічні та правові аспекти КСВ, як у моделі А. Керролла, а й сучасні виклики сталого розвитку, соціальної інклюзії та екологічної відповідальності. У обґрунтуванні ієрархічної послідовності типів відповідальності у межах піраміди можна провести порівняння з пірамідою потреб Абрахама Маслоу, зосереджуючи увагу на потребах корпорації та суспільства в цілому, а не індивіда (рис. 3).

Узгодження ієрархії Маслоу з принципами КСВ створює основу для розуміння того, як дії корпорацій можуть задовольняти різноманітні людські потреби та сприяти добробуту суспільства. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств, яка розглянута крізь призму ієрархії потреб Маслоу, дозволяє глибше зрозуміти рівні відповідальності бізнесу перед суспільством у контексті сталого розвитку, особливо в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення України.

На базовому рівні фізіологічних потреб (Biological and physiological needs), які включають забезпечення життєво необхідних умов (їжа, вода, житло, фінансова стабільність), КСВ проявляється через економічну відповідальність. Підприємства повинні забезпечувати стабільність працевлаштування, гідну оплату праці, підтримку економічної стійкості регіону та розвиток інфраструктури.

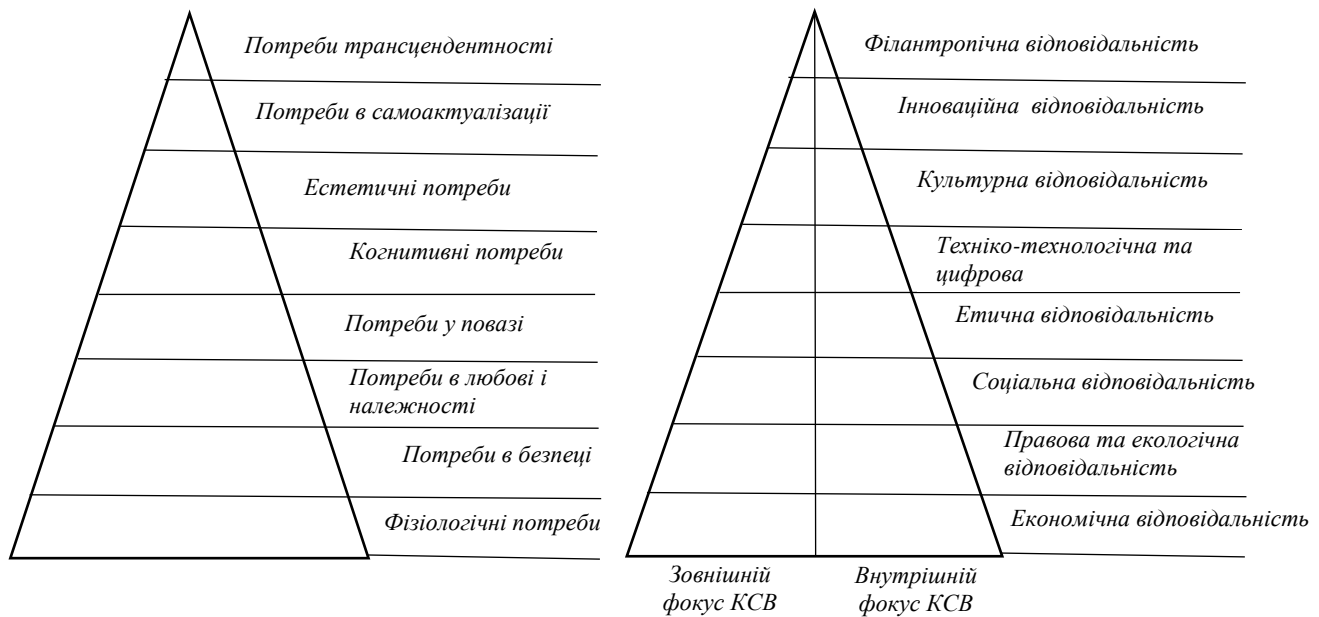


Рис. 3. Порівняння піраміди потреб А. Маслоу з пірамідою корпоративної соціальної відповідальності (розроблено авторами)

Наступний рівень потреб у безпеці (Safety needs) пов'язаний із необхідністю захисту від зовнішніх загроз, стабільністю та правопорядком. Відповідно він корелює з правовою та екологічною відповідальністю підприємств, що включає дотримання трудового законодавства, гарантування безпечних умов праці, соціальний захист працівників, екологічну стійкість та впровадження заходів із відновлення довкілля. В умовах війни це особливо актуально, адже підприємства відіграють ключову роль у підтримці стабільності суспільства.

Потреби у належності та любові (Love and belongingness needs) відображають прагнення людини до соціальних зв'язків, інтеграції у спільноту та взаємної підтримки. Відповідно, цей рівень узгоджується із соціальною відповідальністю, яка включає підтримку працівників, програм адаптації для ветеранів і людей з інвалідністю,

формування інклюзивної культури та розвиток комунікацій між працівниками.

Потреби у повазі (Esteem needs), що стосуються особистої гідності, статусу та визнання, відповідають етичній відповідальності підприємств. Дотримання антикорупційних норм, прозорість у веденні бізнесу, етичні стандарти корпоративного управління та справедливості у стосунках з працівниками і партнерами стають ключовими аспектами цієї відповідальності.

На рівні когнітивних потреб (Cognitive needs), які включають прагнення до знань, розуміння, досліджень і розвитку, підприємства проявляють техніко-технологічну та цифрову відповідальність. Автоматизація бізнес-процесів, цифрові трансформації та використання передових технологій відіграють визначальну роль у конкурентоспроможності бізнесу та модернізації економіки України.

Естетичні потреби (Aesthetic needs), що передбачають пошук гармонії, краси та культурного розвитку, корелюють із культурною відповідальністю. Підприємства сприяють збереженню національної культури, підтримують освітні та мистецькі ініціативи, розвивають внутрішню корпоративну культуру.

Вищий рівень – самореалізація (Self-actualization needs) – асоціюється з досягненням повного потенціалу, самовираженням та підприємництвом. Відповідно, цей рівень КСВ пов'язаний із інноваційною відповідальністю. Створення нових рішень, підтримка стартапів, науково-дослідницька діяльність і стратегічний розвиток є основними напрямками цієї відповідальності.

Найвищий рівень трансцендентних потреб (Transcendence needs), що охоплює духовне зростання, самопожертву та прагнення до вищих цінностей, відображає філантропічну відповідальність підприємств. Благодійність, стратегічна підтримка соціально важливих ініціатив, відновлення України після війни та допомога вразливим групам населення – ключові складові цього рівня.

Таким чином, відповідність між ієрархією потреб Маслоу та КСВ підприємств дозволяє сформулювати системний підхід до оцінки соціальної відповідальності бізнесу, визначаючи його ключові пріоритети залежно від рівня задоволення потреб суспільства. У контексті війни та післявоєнного відновлення України акцент на економічній, правовій, соціальній та інноваційній відповідальності

стає особливо важливим для забезпечення сталого розвитку та відбудови країни.

Включення додаткових типів відповідальності допомагає моделі Керролла більш повно та точно відображати багатогранні аспекти соціальної відповідальності організацій у сучасному світі.

КСВ є багатовимірним концептом, що поєднує зобов'язання підприємств як перед суспільством загалом, так і перед внутрішніми стейкхолдерами, зокрема працівниками. З огляду на багатогранність цього явища, доцільним є поділ КСВ на внутрішній та зовнішній напрями, що дає змогу підприємствам ефективніше інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність та досягати балансу між внутрішніми ресурсами й зовнішніми взаємодіями.

З позицій теоретичного обґрунтування, такий поділ спирається на ієрархію потреб Маслоу, що визначає ключові мотиваційні фактори для працівників та підприємств. Відповідно до цієї концепції, базові потреби людини, включно з фізичною безпекою, стабільністю доходу та самореалізацією, є першочерговими, що обумовлює необхідність забезпечення належних умов праці, кар'єрного розвитку та організаційної підтримки з боку підприємства. Це, своєю чергою, формує основу внутрішнього напрямку КСВ, орієнтованого на соціальний захист персоналу, розвиток корпоративної культури та створення сприятливого робочого середовища.

Водночас підприємства діють у динамічному середовищі, що передбачає постійну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, включаючи клієнтів, постачальників, державні установи та громадянське суспільство. Саме тому необхідним є зовнішній напрям КСВ, що охоплює соціальну відповідальність перед суспільством, екологічну стійкість, відповідність регуляторним нормам та формування позитивного іміджу компанії.

Таким чином, структурний поділ КСВ на внутрішню та зовнішню складові не лише узгоджується з фундаментальними мотиваційними підходами, а й забезпечує підприємству комплексний механізм соціально відповідальної діяльності, що сприяє його стійкому розвитку та ефективній взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами. Поділ моделі КСВ на зовнішні та внутрішні напрямки дозволяє краще адаптуватися до потреб різних зацікавлених сторін і забезпечує комплексний підхід до інтеграції соціальної відповідаль-

ності в діяльність підприємства. Покращену піраміду КСВ можна побачити на рис. 4.

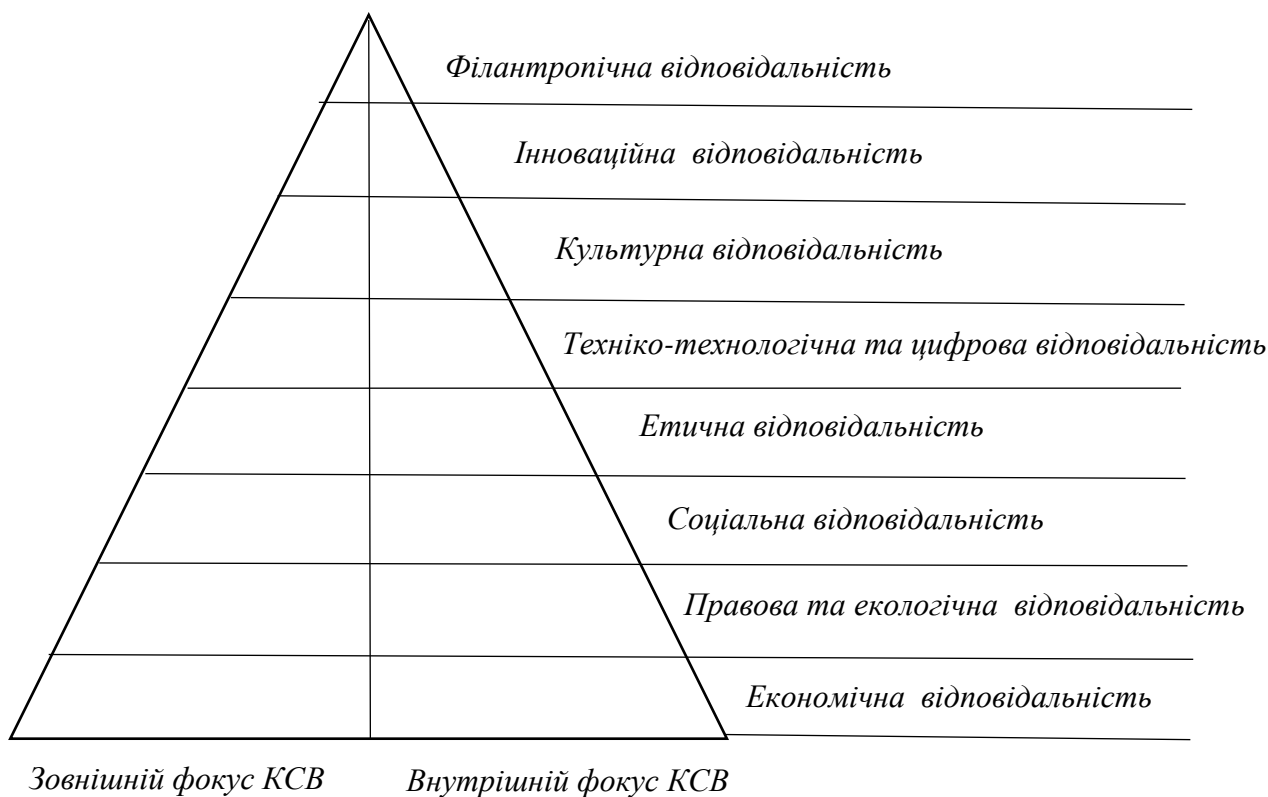


Рис. 4. Розширена піраміда корпоративної соціальної відповідальності (розроблено авторами)

Інтеграція зовнішнього та внутрішнього напрямів КСВ є важливим кроком для підприємств, орієнтованих як на зовнішніх стейкхолдерів, так і на внутрішні ресурси. Такий підхід охоплює різноманітні аспекти, забезпечуючи комплексне та збалансоване впровадження принципів КСВ.

Інтеграція зовнішніх і внутрішніх напрямів КСВ у модель Керрола є ключовою для більш цілісного та глибокого розуміння та реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

Зовнішній напрям корпоративної соціальної відповідальності відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємств, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Орієнтація на зовнішніх стейкхолдерів дозволяє бізнесу не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й активно сприяти економічній та соціальній стабільності суспільства.

Основні аспекти впливу зовнішнього напрям КСВ:

1. Розширення соціального впливу та посилення взаємодії. Співпраця з клієнтами, громадськими організаціями, регуляторами та міжнародними партнерами сприяє підвищенню позитивного впливу компанії на суспільство. У контексті післявоєнного відновлення така взаємодія стає важливим чинником для мобілізації ресурсів і підтримки соціальних ініціатив.

2. Забезпечення стабільності відносин. Взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами формує довгострокові партнерські відносини, що сприяє довірі, підтримці громади та лояльності споживачів. Для підприємств, які функціонують в умовах постконфліктного періоду, стабільність взаємодії з партнерами стає критично важливою для успішної діяльності.

3. Прозорість та підзвітність. Інтеграція зовнішніх стейкхолдерів у процес прийняття рішень сприяє підвищенню прозорості корпоративного управління. Це, у свою чергу, зменшує ризики корупції, підвищує рівень довіри до компанії та забезпечує відповідність міжнародним стандартам ведення бізнесу.

4. Формування позитивної репутації та громадської підтримки. Орієнтація на потреби зовнішніх стейкхолдерів дозволяє компаніям створювати імідж соціально відповідального бізнесу, що зміцнює їхню конкурентоспроможність та сприяє залученню нових партнерів і клієнтів.

5. Збереження та зміцнення конкурентних переваг. В умовах глобалізації та зростання попиту на екологічно та соціально відповідальні продукти компанії, що приділяють увагу питанням екологічної сталості, соціальної рівності й етичної поведінки, отримують стратегічні переваги. Особливо це актуально для післявоєнного відновлення, де соціальна згуртованість і сталість економіки є визначальними факторами розвитку.

Таким чином, зовнішній напрям КСВ не лише забезпечує зміцнення репутації та стійкість підприємства, а й виступає стратегічним інструментом для його адаптації до сучасних викликів, зокрема у контексті післявоєнного відновлення та довгострокового сталого розвитку.

Внутрішній напрям корпоративної соціальної відповідальності сприяє інтеграції соціальних та етичних принципів у внутрішні процеси організації, що є ключовим фактором для забезпечення

ефективного функціонування компанії. Особливо в умовах післявоєнного відновлення, коли підприємства потребують максимального залучення й підтримки своїх працівників, внутрішній аспект КСВ виступає важливим інструментом для стабільності та розвитку.

Основні аспекти впливу внутрішнього напрямку КСВ:

1. Залучення та мотивація працівників. Орієнтація на внутрішніх стейкхолдерів, зокрема на працівників, дозволяє компанії формувати середовище, яке сприяє їхньому активному залученню до практик КСВ. Підвищення значущості працівників, врахування їхніх потреб і цінностей у рамках корпоративної соціальної відповідальності значно підвищує їхню мотивацію та готовність брати участь у впровадженні ініціатив, що сприяють сталому розвитку організації. Це є надзвичайно важливим у контексті післявоєнного відновлення, коли більшість компаній стикається з необхідністю відновлення людських ресурсів і формування лояльності працівників.

2. Підвищення задоволеності працівників. Інтеграція КСВ у внутрішні процеси організації сприяє створенню сприятливих умов праці. Увага до добробуту працівників, покращення їхнього соціального захисту та професійного розвитку допомагає підвищити їхню задоволеність роботою, створює атмосферу, де працівники відчують свою цінність у компанії. Це особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення, коли компанії прагнуть залучити й утримати кваліфіковані кадри.

3. Досягнення організаційної ефективності. Внутрішній напрям КСВ дозволяє гармонізувати соціальні практики із загальними цілями компанії. Залучення працівників до реалізації соціально відповідальних практик підвищує їхню ефективність і сприяє досягненню високих результатів на всіх рівнях організації. Це є важливим фактором у стратегічному плануванні розвитку компанії, зокрема в умовах відновлення після війни, коли кожен етап діяльності має бути орієнтований на максимальну ефективність.

4. Формування внутрішньої культури відповідальності. Внутрішня спрямованість КСВ допомагає створити культуру відповідальності всередині організації, де принципи соціальної відповідальності стають частиною корпоративної етики та внутрішніх стандартів. Така культура сприяє формуванню корпоративних цінностей, які підтримують не лише зовнішні ініціативи компанії, але й зміцнюють її внутрішні процеси, забезпечуючи стійкість і

сталий розвиток організації. У післявоєнний період створення сильної корпоративної культури є важливим кроком для відновлення організаційних процесів та взаємодії з працівниками.

Таким чином, внутрішній напрям КСВ є невід'ємною складовою частиною стратегії сталого розвитку підприємства, що забезпечує стабільність, ефективність та соціальну згуртованість як всередині організації, так і в контексті ширших соціальних ініціатив.

Інтеграція зовнішніх і внутрішніх аспектів корпоративної соціальної відповідальності має велике значення для ефективного впровадження та практичної реалізації принципів КСВ. Злиття цих двох вимірів у моделі КСВ сприяє глибшому та більш взаємопов'язаному розумінню соціальної відповідальності. Такий підхід дозволяє більш збалансовано і всебічно реалізовувати принципи КСВ у діяльності організації.

Наведемо характеристику кожного виду діяльності корпоративної соціальної відповідальності з точки зору зовнішньої та внутрішньої орієнтації. Ця інформація узагальнена в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика типів корпоративної соціальної відповідальності

Тип КСВ	Зовнішня орієнтація	Внутрішня орієнтація
1	2	3
Економічна відповідальність	Розвиток регіональної інфраструктури, створення робочих місць для місцевого населення, підтримка економічної стабільності регіону	Забезпечення стабільної заробітної плати, фінансова безпека працівників, можливості кар'єрного зростання
Правова та екологічна відповідальність	Дотримання екологічних стандартів, мінімізація впливу на довкілля, відповідність міжнародним регуляторним нормам	Охорона праці, безпечні умови роботи, відповідність трудовому законодавству
Соціальна відповідальність	Соціальні ініціативи для місцевих громад, програми інклюзії для вразливих груп населення, підтримка соціальних проєктів	Програми адаптації ветеранів, підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях, корпоративна згуртованість
Етична відповідальність	Прозорість бізнес-процесів, боротьба з корупцією, дотримання принципів чесної конкуренції	Впровадження етичних норм у корпоративну культуру, справедливе управління, відкриті комунікації всередині компанії

Закінчення табл. 1

1	2	3
Техніко-технологічна та цифрова відповідальність	Інвестиції в нові технології, цифровізація бізнес-процесів, співпраця з технологічними партнерами	Використання автоматизованих систем для оптимізації роботи, навчання працівників цифровим навичкам
Культурна відповідальність	Підтримка культурних ініціатив, участь у збереженні національної спадщини, розвиток освітніх програм	Формування корпоративної культури, розвиток командного духу, внутрішні культурні заходи
Філантропічна відповідальність	Благодійні ініціативи, соціальні проекти, підтримка відбудови країни та регіонів	Внутрішні благодійні програми, волонтерські ініціативи серед працівників, соціальна підтримка колег

Ця таблиця підкреслює подвійний фокус КСВ – на зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторонах, що дозволяє підприємствам досягати більш збалансованого та ефективного впровадження принципів соціальної відповідальності.

Упровадження подвійної стратегії зовнішньої та внутрішньої КСВ дозволяє організаціям підвищити свою довгострокову стійкість, соціальну значущість і репутацію, сприяючи не лише власному успіху, а й добробуту суспільства загалом. Такий підхід підкреслює трансформацію корпоративної соціальної відповідальності, яка враховує як глобальні тенденції, так і локальні потреби, створюючи гармонійні та взаємовигідні відносини між корпораціями і суспільствами, яким вони служать.

Кожен показник оцінюється з точки зору зацікавленої сторони або групи зацікавлених сторін підприємства, що дозволяє враховувати різні інтереси та очікування, сприяючи більш збалансованому впровадженню принципів КСВ.

Висновки. Таким чином, у дослідженні була представлена модель сталого розвитку підприємства, яка базується на принципах корпоративної соціальної відповідальності та інтегрує три основні сфери: економічну, соціальну та екологічну. Така ієрархічна структура взаємодії підприємства з навколишнім середовищем дозволяє забезпечити синергію між бізнесом, природою та суспільством. Це дає підприємствам можливість не лише досягати економічної ефективності, але й бути соціально відповідальними та екологічно

безпечними, що має ключове значення для сталого розвитку на довгострокову перспективу.

У статті розглянуто концепцію КСВ, зокрема її ієрархічну модель, що базується на піраміді потреб Маслоу. Запропоновано модель корпоративної соціальної відповідальності як інструмент сталого розвитку підприємства, що ґрунтується на удосконаленій ієрархії відповідальності. Для більш точного врахування потреб як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін пропонується адаптувати існуючі моделі КСВ, зокрема піраміду Керролла, доповнивши її новими рівнями відповідальності.

Ієрархія КСВ складається з восьми рівнів, які охоплюють різні типи соціальної відповідальності підприємства. Пропонується врахувати нові виклики сталого розвитку, соціальної інклюзії та екологічної відповідальності при визначенні цих рівнів. Зокрема, вісім із них відповідають базовим потребам людини, що описані в піраміді Маслоу: фізіологічні потреби – економічна відповідальність, безпека – правова та екологічна відповідальність, належність та любов – соціальна відповідальність, повага – етична відповідальність, а також когнітивні потреби – техніко-технологічна та цифрова відповідальність. Вищі рівні цієї моделі корелюють з потребами самореалізації і трансцендентності, що відповідають інноваційній та філантропічній відповідальності. Ця модель дозволяє підприємствам не тільки інтегрувати корпоративну соціальну відповідальність у свою стратегію, а й активно сприяти сталому розвитку, враховуючи різноманітні аспекти соціальної, екологічної та економічної відповідальності на всіх етапах їх діяльності.

Розширена модель КСВ дозволяє побудувати більш гнучку та структуровану систему, що забезпечує точніше визначення пріоритетів у процесі сталого розвитку підприємства, відповідаючи на потреби різних зацікавлених сторін. Порівняння з пірамідою потреб Маслоу допомагає створити системний підхід до оцінки соціальної відповідальності бізнесу, що спрощує інтеграцію сталого розвитку в стратегії підприємств, особливо в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення.

Крім того, запропоновано розподіл КСВ на внутрішні та зовнішні напрями. Внутрішні напрямки зосереджуються на розвитку корпоративної культури, соціальному захисті працівників та створенні сприятливих умов праці, тоді як зовнішні – на взаємодії з

клієнтами, постачальниками, державними органами та іншими зовнішніми стейкхолдерами. Цей підхід дозволяє підприємствам створити комплексну модель КСВ, що враховує як внутрішні потреби організації, так і зовнішні виклики суспільства.

У результаті пропонованої моделі КСВ, підприємства здобувають можливість не лише адаптуватися до сучасних умов, але й активно сприяти стабільності та розвитку суспільства, зокрема в післявоєнний період.

Отримані висновки та характеристика типів КСВ дозволяють підприємствам більш усвідомлено розподіляти зусилля і ресурси для досягнення сталого розвитку, враховуючи специфіку своєї діяльності та вимоги зацікавлених сторін. Практичне впровадження соціальної відповідальності забезпечує переваги у вдосконаленні управління завдяки запобіганню ризикам, покращенню репутації, збільшенню обсягів продажів та частки ринку, мотивації працівників, лояльності інвесторів, підвищенню фінансових показників, налагодженню відносин із державним сектором та суспільством, а також охороні навколишнього середовища.

Література

1. Зосіменко Т. І. Соціальна сенсibilізація бізнесу як мейнстрім сучасного економічного розвитку. *Вісник Чернігівського державного технічного університету*. 2014. № (1). С. 17–22.
2. Elkington J. *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century business*. Capstone Publishing. 2000.
3. Adams W. M. *The future of sustainability: Re-thinking environment and development in the twenty-first century*. International Union for Conservation of Nature. 2006.
4. Зайцева Л. О. Інтеграція сталого розвитку в діяльність компанії. *Економіка та держава*. 2019. № (11). С. 55–60.
5. Пакулін С. Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія розвитку науки*. 2016. № 3 (8). URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50>.
6. Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б., Аграмакова Н. В. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). *Бізнес Інформ*. 2015. № (1). С. 372–377.
7. Кузьміна О. С. Аналіз підходів до тлумачення поняття «сталий розвиток підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 5(1). С. 13–21.

8. Freeman R. E., Velamuri S., Moriarty B. E. Corporate stakeholder responsibility: A new approach to KCB. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. 2006.
9. Grechko T. K., Lisovskiy S. A., Romanyuk S. A., Rudenko L. G. Public administration in ensuring sustainable (balanced) development: Tutorial. Grin D. S. 2015.
10. Cheng H., Hu Y. Planning for sustainability in China's urban development: Status and challenges for Dongtan eco-city project. *Journal of Environmental Monitoring*. 2010. № 12. P. 119–126.
11. Васильчук І. П. Оцінка діяльності корпорації в контексті сталого розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. № 2 (45). С. 39–44.
12. Квятковська Л. А. Впровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1 (48). С. 85–89.
13. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*. 1970. P. 122–126.
14. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. № 34 (4). P. 39–48.
15. Ворона О. В. Методичні підходи до оцінювання рівня соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 127–133.
16. Березіна О. Ю. (2012). Кількісна оцінка корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Ужгородської академії банківської справи*. 2012. № 1 (32). С. 97–101.
17. Хлевицька Т. Б. Методичний підхід до оцінювання ефективності корпоративної соціальної діяльності підприємств на інтегративній платформі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 135–141.
18. Буян О. Ю. Підходи до оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. 2012. № 6 (2). С. 159–165.
19. Sharma A. Interrelationship between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. SSRN. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4294364>.
20. Tandoh I., Duffour K.A., Essandoh M., Amoako R.N. Corporate governance, corporate social responsibility, and corporate sustainability: The moderating role of top management commitment. *International Journal of Professional Business Review*. 2022. № 7 (2). DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.309>.
21. Zaman R., Jain T., Samara G., Jamali D. Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. *Business & Society*. 2022. № 61 (3). P. 690–752.
22. Carroll A.B. Carroll's pyramid of KCR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. № 1. P. 3.

23. Carroll A.B. Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*. 2004. № 18(2). P. 118.
24. 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. DOI: 10.1186/s40991-016-0008-2.
25. Visser W. Corporate Social Responsibility in developing countries. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. 2008. Chapter 21. P. 473-500.
26. 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*. 2018. Vol. 4. DOI: 10.1186/s40991-017-0015-y.
27. 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.
28. Kang Y.-C., Wood D.J. Before-profit social responsibility: Turning the economic paradigm upside-down. In D. Nigh & D. Collins (Eds.). *Proceedings of the 6th Annual Meeting of the International Association for Business and Society* (pp. 408-418). Vienna, Austria. 1995.
29. Wheeler D., Colbert B., Freeman R.E. Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*. 2003. № 28 (3). P. 1–27.
30. Федотова І. В. Оцінка рівня екологічної безпеки підприємства автомобільного транспорту. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. № 29. С. 30–40.
31. Бочарова Н. А. Екологічний аспект корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 35. С. 32–47.
32. Рахвал-Мюллер А., Федотова І., Бочарова Н., Азаренков Г. ESPEG Model and Corporate Management System for Ensuring Sustainable Development of Enterprises. *Управління розвитком*. 2023. Т. 21, № 3. С. 8–20.
33. Бакаєв Л., Брайковська А. Міжнародний досвід впровадження соціальної відповідальності в діяльність залізничних операторів. *Праці Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка та менеджмент*. 2014. № 30. С. 175–186. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpdetut_eiu_2014_30_20.pdf.
34. Бочарова Н. А., Щепиліна А. К. . Інтегральна оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 45–62.
35. Fedotova I., Bocharova N., Rachwał-Mueller A. Corporate social responsibility as an instrument of sustainable business development: exploring types and dimensions. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*. 2023. № 19. P. 83–100.
36. Maslow A. H. *The Farther Reaches of Human Nature*. Penguin. Arkana, 1993. 432 p.

References

1. Zosimenko, T. I. (2014). Sotsial'na sensybilizatsiya biznesu yak meynstrim suchasnoho ekonomichnoho rozvytku [Social sensitization of business as the mainstream of modern economic development]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of the Chernihiv State Technical University*, (1), 17-22. [in Ukrainian].
2. Elkington, J. (2000). *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century business*. Capstone Publishing. [in English].
3. Adams, W. M. (2006). *The future of sustainability: Re-thinking environment and development in the twenty-first century*. International Union for Conservation of Nature. [in English].
4. Zaitseva, L. O. (2019). Intehratsiya staloho rozvytku v diyal'nist' kompaniyi [Integration of sustainable development into company activities]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, (11), 55-60. [in Ukrainian].
5. Pakulin, S. L., & Pakulina, A. A. (2016). Upravlinnya stalym rozvytkom suchasnoho pidpryyemstva [Sustainable development management of a modern enterprise]. *Trayektoriya rozvytku nauky – Trajectory of Science*, 3(8). Retrieved from: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50>. [in Ukrainian].
6. Goncharova, S. Y., Goncharov, A. B., & Agramakova, N. V. (2015). Formuvannya modeli upravlinnya stalym rozvytkom pidpryyemstva (orhanizatsiyi) [Formation of a model of sustainable development management for an enterprise (organization)]. *Biznes Inform – Business Inform*, (1), 372-377. [in Ukrainian].
7. Kuzmina, O. S. (2015). Analiz pidkhodiv do tлумachennya ponyattya «stalyy rozvytok pidpryyemstva» [Analysis of approaches to interpreting the concept of "sustainable enterprise development"]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, 5(1), 13-21. [in Ukrainian].
8. Freeman, R. E., Velamuri, S., & Moriarty, B. E. (2006). *Corporate stakeholder responsibility: A new approach to KCB*. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. [in English].
9. Grechko, T. K., Lisovskiy, S. A., Romanyuk, S. A., & Rudenko, L. G. (2015). *Public administration in ensuring sustainable (balanced) development: Tutorial*. Grin D. S. [in English].
10. Cheng, H., & Hu, Y. (2010). Planning for sustainability in China's urban development: Status and challenges for Dongtan eco-city project. *Journal of Environmental Monitoring*, 12, 119–126. [in English].
11. Vasilychuk, I. P. (2012). tsinka diyal'nosti korporatsiyi v konteksti staloho rozvytku [Evaluation of corporation performance in the context of sustainable development]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Herald of socio-economic research*, 2(45), 39-44. [in Ukrainian].
12. Kvyatkovska, L. A. (2013). Vprovadzhennya pryntsypiv staloho rozvytku v diyal'nist' pidpryyemstva [Implementation of the principles of sustainable

development in enterprise activities]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Herald of socio-economic research*, 1(48), 85-89. [in Ukrainian].

13. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 122-126. [in English].

14. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [in English].

15. Vorona, O. V. (2010). Metodichni pidkhody do otsinyuvannya rivnya sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Methodical approaches to assessing the level of social responsibility]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, 30, 127-133. [in Ukrainian].

16. Berezina, O. Y. (2012). Kil'kisna otsinka korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Quantitative assessment of corporate social responsibility]. *Visnyk Ukrayinskoyi akademiyi bankivskoyi spravy – Bulletin of the Uzhgorod Academy of Banking*, 1(32), 97-101. [in Ukrainian].

17. Khlevytska, T. B. (2014). Metodichnyy pidkhid do otsinyuvannya efektyvnosti korporatyvnoyi sotsial'noyi diyal'nosti pidpryyemstv na inteohratyvnyi platformi [Methodical approach to assessing the effectiveness of corporate social activity of enterprises on an integrative platform]. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny – Strategy of Economic Development of Ukraine*, (34), 135-141. [in Ukrainian].

18. Buyan, O. Y. (2012). Pidkhody do otsinyuvannya efektyvnosti korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti pidpryyemstv v Ukrayini [Approaches to assessing the effectiveness of corporate social responsibility of enterprises in Ukraine]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya "Ekonomika" – Bulletin of Dnipropetrovsk University. "Economy" series*, 6(2), 159-165. [in Ukrainian].

19. Sharma, A. (2022). Interrelationship between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. SSRN. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4294364> [in English].

20. Tandoh, I., Duffour, K. A., Essandoh, M., & Amoako, R. N. (2022). Corporate governance, corporate social responsibility, and corporate sustainability: The moderating role of top management commitment. *International Journal of Professional Business Review*, 7(2), e0309. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.309>. [in English].

21. Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2022). Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. *Business & Society*, 61(3), 690-752. [in English].

22. Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of KCB: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1, 3. [in English].

23. Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 118. [in English].

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

25. Visser, W. (2008). Corporate Social Responsibility in developing countries. In *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (Chapter 21, pp. 473-500). [in English].
26. Masoud, N. (2018). How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: The International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4. DOI: 10.1186/s40991-017-0015-y. [in English].
27. Rudova, A. Y., & Dragan, O. I. (2024). Udoskonalennya modeli piramidy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstv 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]
28. Kang, Y.-C., & Wood, D. J. (1995). Before-profit social responsibility: Turning the economic paradigm upside-down. In D. Nigh & D. Collins (Eds.). *Proceedings of the 6th Annual Meeting of the International Association for Business and Society* (pp. 408-418). Vienna, Austria. [in English].
29. Wheeler, D., Colbert, B., & Freeman, R. E. (2003). Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 28(3), 1-27. [in English].
30. Fedotova, I. V. (2017). Otsinka rivnya ekolohichnoyi bezpeky pidpryyemstva avtomobil'noho transportu [Assessment of ecological safety level of a motor transport enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, (29), 30-40. [in Ukrainian].
31. Bocharova, N. A. (2020). Ekolohichnyy aspekt korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti pidpryyemstv [The environmental aspect of corporate social responsibility of enterprises]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, (35), 32-47. [in Ukrainian].
32. Rachwał-Mueller, A., Fedotova, I., Bocharova, N., & Azarenkov, H. (2023). ESPEG Model and Corporate Management System for Ensuring Sustainable Development of Enterprises. *Upravlinnya rozvytkom - Development Management*, 21(3), 8-20. [in English]
33. Bakayev, L., & Braikovska, A. (2014). Mizhnarodnyy dosvid vprovadzhennya sotsial'noyi vidpovidal'nosti v diyal'nist' zaliznychnykh operatoriv [International experience of introducing social responsibility in the activities of railway operators]. *Pratsi Derzhavnoho ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transportu. Seriya: Ekonomika ta menedzhment – Proceedings of the State Economic and Technological University of Transport. Series: Economics and Management*, 30, 175-186. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpdetut_eiu_2014_30_20.pdf [in Ukrainian].
34. Bocharova, N. A., & Shchepilina, A. K. (2018). Integralna otsinka rivnya korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva. [Integral Evaluation of the Corporate Social Responsibility Level of an Enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of the Transport Complex*, 31, 45—62. [in Ukrainian]
35. Fedotova, I., Bocharova, N., & Rachwał-Mueller, A. (2023). Corporate social responsibility as an instrument of sustainable business development:

exploring types and dimensions. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, 19, 83-100. [in English].

36. Maslow, A. H. (1993). *The Farther Reaches of Human Nature*. Penguin / Arkana.

MODELING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: JUSTIFICATION OF RESPONSIBILITY TYPES FOR ENTERPRISES

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

BOCHAROVA N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

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

Abstract. *The article explores corporate social responsibility (CSR) as a new paradigm of sustainable development for enterprises and an essential tool for its realization. The goal is to model CSR as a key instrument for the sustainable development of enterprises and to justify the types of responsibility that should be integrated into their operations to ensure long-term development. The paper proposes a spherical model of enterprise sustainable development based on CSR principles, which combines economic, social, and environmental aspects, enabling synergy between business, nature, and society. This ensures not only economic efficiency but also social responsibility and environmental safety, which are critical for sustainable development.*

One of the key aspects of the study is the enhancement of the CSR model based on Maslow's hierarchy of needs. The created model consists of eight levels, corresponding to different types of corporate social responsibility: economic responsibility, legal and environmental responsibility, social responsibility, ethical responsibility, technological and digital responsibility, cultural responsibility, innovation responsibility, and philanthropic responsibility. Each of these types correlates with human basic needs described in Maslow's pyramid and addresses specific challenges faced by enterprises. This allows businesses to better consider the needs of both internal and external stakeholders. The paper suggests incorporating new challenges of sustainable development, social inclusion, and environmental responsibility into the definition of these levels.

The model views CSR as a key tool for integration into enterprise strategies and promoting sustainable development, especially in times of war and post-war recovery. An essential aspect is the division of CSR into internal and external areas, which provides a comprehensive approach to assessing social responsibility and creates a flexible system for sustainable development in modern conditions.

Key words: *corporate social responsibility, sustainable development, pyramid, types of responsibility, stakeholders, hierarchy.*



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