

**УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ У  
КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ****Рекуненко І.І.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри управління імені Олега Балацького,  
Сумський державний університет,  
i.rekunenko@biem.sumdu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-1558-629X>*

**Кубатко В.В.,**

*кандидат економічних наук, асистент кафедри управління імені Олега Балацького  
Сумський державний університет,  
v.kubatko@biem.sumdu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0001-9114-068X>*

**Мирошніченко Ю.О.,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управління імені Олега Балацького  
Сумський державний університет,  
iu.myroshnychenko@biem.sumdu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-0463-0347>*

**Лютий В.О.,**

*Аспірант, Сумський державний університет*

*За останні кілька десятиліть роль корпоративної соціальної відповідальності зростає значною мірою. Незважаючи на те, що вона сформувалася в розвинених країнах, з часом була прийнята та адаптована корпораціями і державними установами в багатьох країнах, що розвиваються. Враховуючи той факт, що пріоритетними цілями політики країн світу є постійне зростання та розвиток, в нинішніх реаліях сталий розвиток залишається центральною концепцією сьогодення, адже є головним методом вирішення проблем, які виникають в умовах глобалізації та розвитку суспільства. Саме тому окремої уваги заслуговує дослідження ролі бізнес структур, підприємств, корпорацій, державних установ та інших організацій в досягненні цілей сталого розвитку з використанням положень корпоративної соціальної відповідальності як дієвого інструменту досягнення цієї мети. До основних напрямків розвитку корпоративної соціальної відповідальності у сучасному бізнес середовищі належать впровадження сучасних трудових і ділових практик, організаційне управління, права людини, охорона навколишнього середовища, етичні відносини зі споживачами, активна участь у житті громади і підтримка реалізації соціальних проєктів. Як показує міжнародна практика, впровадження положень корпоративної соціальної відповідальності надає компаніям ряд переваг, зокрема, покращує ділову репутацію, імідж, збільшує довіру з боку державних органів управління та суспільства.*

*У статті розглянуті теоретичні аспекти розвитку корпоративної соціальної відповідальності сучасних бізнес структур, зазначено переваги та перешкоди у реалізації КСВ заходів компаній. На основі проведеного бібліометричного контент-аналізу встановлено та проаналізовано взаємозв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та сталим розвитком. За допомогою використання програмного забезпечення у статті було виокремлено та проаналізовано кластери досліджень у контексті взаємодії КСВ та сталого розвитку. Запропоновано шляхи реалізації ефективного управління КСВ в сучасних компаніях та визначено подальші напрямки досліджень.*

**Ключові слова:** управління, корпоративна соціальна відповідальність, цілі сталого розвитку, бібліометричний аналіз.

DOI: 10.21272/1817-9215.2021.4-11

**ВСТУП**

В умовах загострення економічних, екологічних, соціальних та політичних проблем у світі виникає необхідність перегляду взаємовідносин між бізнесом, суспільством і владою. Основною метою функціонування будь-якого підприємства є досягнення стабільності та ефективності своєї діяльності. Проте суб'єкти господарювання функціонують не відокремлено, а у певному середовищі, що впливає на результати його діяльності та передбачає взаємодію із суспільством з питань прав людини, охорони навколишнього середовища, розвитку інновацій тощо. Управління корпоративною соціальною відповідальністю бізнесу передбачає включення до

сфери інтересів суб'єктів господарювання не лише економічної, а й соціальної та екологічної цілей функціонування, що є надзвичайно актуальним в умовах глобалізації та реалізації положень сталого розвитку. В сучасній науковій літературі основна увага, як правило, присвячена визначенню впливу КСВ на окремі аспекти бізнесу. Проте існує необхідність у застосуванні системного підходу до управління соціальною відповідальністю організацій. Саме тому особливої актуальності набувають питання дослідження КСВ сучасних підприємств, особливостей управління цими процесами і ролі соціальної відповідальності бізнесу у сприянні реалізації концепції сталого розвитку.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження питань розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу відображені у працях провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: M. Andrés, B. Davídsdóttir, A. Gil-Lacruz, J. Gudowski, L. Jóhannsdóttir, P. Książak, R. Piasecki, O. Кондратюк, O. Руденко та ін. Проте подальшого дослідження потребують взаємозв'язки між корпоративною соціальною відповідальністю та сталим розвитком, переваги та недоліки впровадження концепції КСВ бізнес-структурами, а також процеси управління соціальною відповідальністю сучасних організацій.

#### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є проведення аналізу взаємозв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю та сталим розвитком на основі бібліометричного контент-аналізу, дослідження проблем залучення ділового сектору до корпоративної соціальної відповідальності у контексті досягнення цілей сталого розвитку і надання рекомендацій щодо їх подолання, а також формування ефективної системи управління КСВ в сучасних організаціях.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Огляд наукової літератури з бази даних Scopus здійснювався за 1995–2021 роки з метою виявлення взаємозв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю та сталим розвитком на основі бібліометричного контент-аналізу. Контент-аналіз публікацій проводився за допомогою аналітичних додатків для візуалізації даних наукових публікацій: SciVal (scival.com, Copyright © 2021 Elsevier B.V.) та VOSviewer 1.6.17 (vosviewer.com, Copyright © 2021 Центр наукових і технологічних досліджень, Лейденський університет, Лейден, Нідерланди). Крім того, для аналізу частоти пошукових рядків за мовними одиницями «Corporate social responsibility» та «Sustainable development» було використано онлайн-пошукову систему Google Ngram Viewer.

#### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Корпоративна соціальна відповідальність, як і більшість бізнес-концепцій, поступово засвоювалась в управлінській практиці. Інтенсивність, напрям і розвиток КСВ у компаніях залежать від специфіки ринку з точки зору економічного, технологічного та політичного розвитку, а також від очікувань зацікавлених сторін і суспільства.

Сучасна концепція КСВ бізнесу сформувалася в результаті еволюції сприйняття та значення підприємств для суспільства. Спочатку соціальна відповідальність бізнесу асоціювалася лише з благодійними заходами, рекламною та PR-діяльністю. На сучасному етапі вона є невід'ємною складовою стратегії розвитку суб'єктів господарювання, має значний вплив на зовнішнє та внутрішнє середовище компаній і визначає сучасний формат їх діяльності (Andrés et. al., 2019). Відповідно до Міжнародного стандарту ISO 26000 «Соціальна відповідальність» (ISO 26000, 2021) КСВ трактується як відповідальність підприємства за вплив його діяльності на

навколишнє середовище і суспільство через етичну поведінку, що забезпечує сталий розвиток і здоров'я суспільства. Соціальна відповідальність передбачає врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, має відповідати чинному законодавству, узгоджуватися з міжнародними стандартами та нормами поведінки, бути інтегрованою у загальний процес функціонування фірми, а також реалізовуватись на практиці добросесних взаємовідносин. У діловій практиці соціальна відповідальність концептуалізується та реалізується як бізнес-політика та довгострокові програми, що інтегровані в усі бізнес-процеси та функції організації. Запровадження соціальної відповідальності вимагає перегляду місії, бачення та основних корпоративних цінностей організації. У цьому процесі важливу роль відіграє розуміння та зацікавленість керівництва підприємства у впровадженні положень КСВ.

Концепція КСВ має низку переваг для бізнесу і суспільства, основна з них – покращення відносин та налагодження діалогу. Реалізуючи положення КСВ, підприємства мають змогу покращити взаємовідносини зі стейкхолдерами, власний імідж та інвестиційну привабливість, отримують підтримку владних структур, мотивують співробітників, мінімізують ризики, підвищують рівень якості виробництва. Крім надання широкого спектру переваг для підприємств корпоративна соціальна відповідальність повинна, перш за все, сприяти добробуту суспільства. Дбаючи про якість продукції та охорону навколишнього середовища, а також реалізуючи соціальні проекти, в тому числі благодійні, компанії допомагають у вирішенні проблем місцевих громад. До того ж, реалізація концепції КСВ може допомогти налагодити взаємовідносини бізнесу з органами врядування. Завдяки цій співпраці обидві сторони можуть знайти кращий спосіб працювати на благо суспільства і надавати йому більше можливостей для економічного розвитку (Książak, 2016).

Попри загальний позитивний характер соціально відповідальної діяльності підприємств існують певні бар'єри щодо її реалізації. Як зазначено в (Piasecki, 2017), існує низка аргументів, що свідчать про наявність негативних аспектів у процесі реалізації КСВ. Оскільки основною метою діяльності організації є максимізація прибутку, то однією з проблем є питання фінансування положень КСВ, що передбачає аналіз та планування витрат підприємств на цей напрямок. Залучення підприємств до вирішення соціальних питань збільшує витрати, що для нестабільного бізнесу може становити додаткову загрозу. Крім того, в багатьох організаціях окремі програми КСВ не інтегровані в загальну стратегію управління та включаються в неї за «залишковим» принципом. Ще однією перешкодою є недостатність підготовки бізнесу до вирішення соціальних питань і реалізації соціальних програм. КСВ розглядається також як ще одна можливість розширити масштаби бізнесу, оскільки підприємства починають вирішувати не лише економічні, а й соціальні питання. У цьому випадку існує загроза виникнення домінування корпорацій. Через недосконалість системи оцінювання та контролю реалізації концепції КСВ виникає проблема вибору організацій між відповідальними та корисливими діями у вирішенні соціальних питань, оскільки часто КСВ використовується виключно заради піару. Ці та інші проблемні питання, пов'язані з КСВ бізнесу, можуть стати вагомою перешкодою у реалізації концепції сталого розвитку. Саме тому існує необхідність всебічного вивчення особливостей реалізації КСВ в рамках сталого розвитку, а також розроблення дієвих механізмів та принципів управління соціальною відповідальністю підприємств.

Існуюча література та знання про взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку залишаються неструктурованими та фрагментованими (Arellys López-Conserción, 2021). Якщо проаналізувати частоту пошукових рядків за мовними одиницями «Corporate social responsibility» та «Sustainable development» з використанням онлайн-пошукової системи Google Ngram Viewer, то можна зробити висновок щодо підвищення актуальності дослідження зазначених понять. В той же час, варто зазначити, що питання КСВ мають значно



Рисунок 1 – Кластери досліджень за фільтрами TITLE-ABS-KEY "corporate social responsibility" та "sustainable development" за БД Scopus®, 1995–2021 pp.

Джерело: побудовано авторами на основі даних БД Scopus®, <https://www.scopus.com>.

Застосування програмного забезпечення дозволило виокремити декілька кластерів досліджень у контексті взаємодії КСВ та сталого розвитку. У червоному кластері (перший кластер) визначено екологічну складову взаємозв'язку (контроль викидів забруднюючих речовин, кліматичні зміни, відображення ключових показників природоохоронного ефекту у звітах КСВ). У жовтому кластері (другий кластер) визначено вплив наслідків COVID-19 на КСВ та сталий розвиток (зокрема, людські права та приватний сектор, зміна бізнес-моделей, освіта). Синій кластер (третій кластер) виокремлює поєднання економіки та екології (зокрема, екологічна економіка, зелена економіка, поведінка споживача, стійке управління ланцюгами поставок, ліквідації екологічних збитку підприємством). У помаранчевому кластері (четвертий кластер) визначено цікаве поєднання дослідження взаємозв'язку екологічної свідомості та показників фінансового, та зокрема, фондового ринку. Інші кластери, виокремлюють вплив Індустрії 4.0., інновацій, регіонального планування, публічних відносин на систему взаємодії КСВ та сталого розвитку.

На рис. 2 відображені кластери досліджень за 1995–2021 pp. з урахуванням часового лагу та фільтрами TITLE-ABS-KEY "corporate social responsibility" та "sustainable development" (БД Scopus®). З 2019 p. у контексті взаємозв'язку КСВ та стійкого розвитку, вчені акцентують увагу на важливості дослідження питань COVID-19, гендеру, зеленої економіки, Індустрії 4.0, фондового ринку та ін.

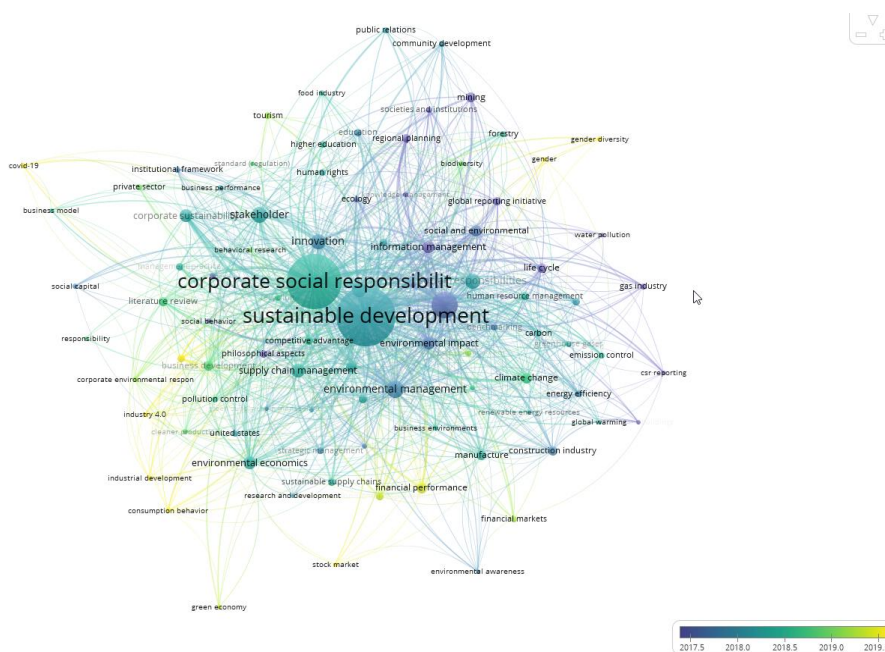


Рисунок 2 – Кластери досліджень за фільтрами TITLE-ABS-KEY "corporate social responsibility" та "sustainable development" та з урахуванням часового лагу, БД Scopus®, 1995–2021 pp.

Джерело: побудовано авторами на основі даних БД Scopus®, <https://www.scopus.com>.

У проведеному бібліографічному аналізі окрема увага приділяється дослідженню географічного охоплення публікацій. У табл. 1 наведені топ-15 країн з найбільшою кількістю публікацій за фільтрами TITLE-ABS-KEY "corporate social responsibility" та "sustainable development" у період з 1995 по 2021 рік.

Лідерами досліджень у обраній тематиці є Велика Британія, США, Китай, Іспанія та Індія, які мають найбільшу кількість публікацій, показників цитування та рівень взаємодії.

Таблиця 1 – Топ-15 країн з найбільшою кількістю публікацій за фільтрами TITLE-ABS-KEY "corporate social responsibility" та "sustainable development", 1995–2021 рр.

№	Країна	Кількість публікацій
1	Велика Британія	275
2	Сполучені Штати	272
3	Китай	241
4	Іспанія	223
5	Індія	134
6	Австралія	132
7	Італія	123
8	Канада	111
9	Польща	102
10	Франція	89
11	Німеччина	86
12	Нідерланди	86
13	Бразилія	74
14	Тайвань	71
15	Румунія	67

Джерело: побудовано авторами на основі даних БД Scopus®, <https://www.scopus.com>.

Для визначення проміментних напрямів дослідження взаємозв'язку корпоративної соціальної відповідальності та стійкого розвитку нами були використані дані аналітичної платформи SciVal. Загалом, вибірка публікацій містила 19,948 тем ASJC за областю досліджень ЦСР 12: Відповідальне споживання та виробництво (2021), 2016–2020 рр. На наш погляд, дана область дослідження найбільше сприяє досягненню цілей даного дослідження. В табл. 2 представлений 1% найпопулярніших тем у всьому світі за обраною областю досліджень. У таблиці нами приведені лише топ-5 тем, що мають найбільший науковий внесок.

Таблиця 2 – 1% найпопулярніших тем за областю досліджень ЦСР 12: Відповідальне споживання та виробництво (2021), 2016–2020 рр.

Номер кластеру теми	Кластер теми
T.184	Причинно-наслідковий маркетинг; корпоративні соціальна ефективність; корпоративна філантропія.
T.946	Розвиток туризму; Екотуризм; Управління пунктами призначення.
T.2569	Зелене управління ланцюгом поставок; екологічно вигідна покупка; Зелені практика.
T.3378	Втілена енергія; Оцінка життєвого циклу; Зелена будівля.
T.806	Розкриття інформації про навколишнє середовище; Звітність про сталий розвиток; Global Reporting Initiative.

Джерело: побудовано авторами на основі даних БД SciVal®, [www.scival.com](http://www.scival.com), copyright: Elsevier B.V.).

Візуалізація 1% найпопулярніших тем за областю досліджень ЦСР 12: Відповідальне споживання та виробництво (2021), 2016–2020 рр. представлено на рис. 3.

Проведений бібліометричний аналіз дає розуміння про подальші напрями взаємодії бізнес сфери та ключових стейкхолдерів у процесі поглиблення корпоративної соціальної відповідальності та пошуку дієвих інструментів управління цим напрямком для досягнення цілей сталого розвитку.

Основою ефективною реалізації принципів КСВ в організації є правильне налаштування процесу управління нею, що повинен здійснюватися в рамках

стратегічного плану діяльності підприємства. Етапи реалізації цього процесу мають враховувати особливості організаційної структури, принципи взаємодії зі стейкхолдерами, місцевими адміністраціями тощо. У випадку реалізації соціальної відповідальності перед внутрішніми стейкхолдерами може бути застосована уніфікована система управління, а відповідальність підприємства перед місцевими громадами, органами врядування вимагає індивідуального підходу.

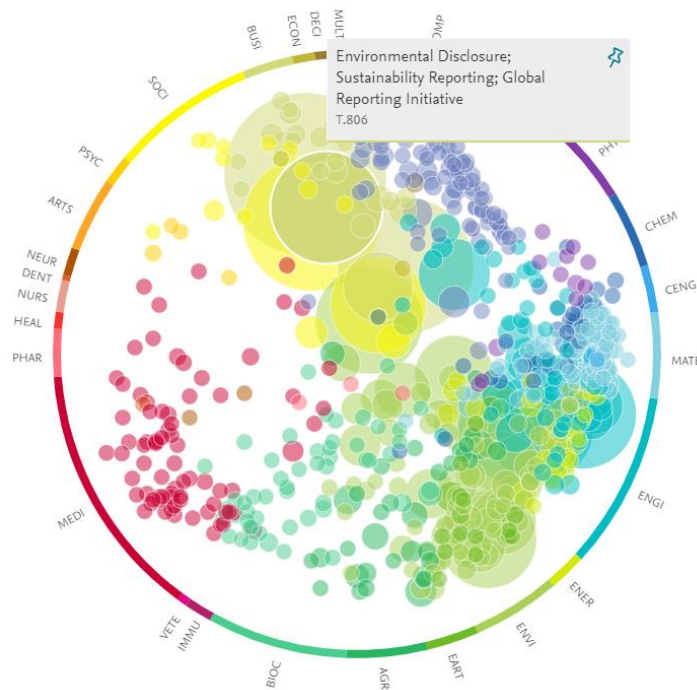


Рисунок 3 – Візуалізація 1% найпопулярніших тем за областю досліджень ЦСР 12: Відповідальне споживання та виробництво (2021), 2016–2020 р.

Джерело: побудовано авторами на основі даних БД SciVal®, [www.scival.com](http://www.scival.com), copyright: Elsevier B.V.).

КСВ сьогодні перетворилася на форму міжнародного приватного регулювання бізнесу, орієнтованого на екологічні та соціальні аспекти впливу бізнесу. Вона включає в себе низку індивідуальних і колективних прав поруч з положеннями щодо етики та вирішення екологічних проблем. КСВ призначена для підтримки місії організації, а також для управління процесами підтримки своїх основних векторів діяльності та інтересів споживачів. Розвиток бізнес-етики є однією з форм прикладної етики, що вивчає етичні принципи та моральні чи етичні проблеми, які можуть виникнути в бізнес середовищі. Оскільки у сучасній науковій літературі можна зустріти різні підходи до трактування складу, форм, рівнів і змісту корпоративної соціальної відповідальності, кожна організація має розробити власний сценарій щодо її запровадження у своїй діяльності. Зокрема, у (Sheehy, Farneti, 2021) пропонується виділити чотири рівні відповідальності відповідно до пріоритету «знизу-вгору» для соціально відповідальної поведінки чи діяльності. Так, категорії діяльності розподіляються від основ господарського зобов'язання до правової відповідальності, що знаходяться на перших нижніх рівнях, до етичних норм і філантропії. Як стверджують автори, фірма має бути перш за все фінансово життєздатною, інакше вона не може існувати взагалі і робити внесок у розвиток економіки країни. Відповідно, першою відповідальністю керівництва, а також основою соціальної відповідальності є міцні економічні показники. Другий рівень

зобов'язань - це обов'язок дотримуватися закону, вести легальну діяльність, вчасно та у повному обсязі звітувати за результати своєї діяльності. Після виконання перших двох рівнів зобов'язань до загальної системи відповідальності додається рівень відповідальності перед суспільством – етичний. Найвищий рівень відповідальності - філантропічний. КСВ представляє не лише прагнення до хорошого іміджу чи оптимізації прибутку, але й прозорий стиль управління ресурсами, який гарантує результати (економічні, політичні, соціальні, екологічні та інші), дотримуючись економічного принципу взаємовигідних відносин, правового принципу, поваги прав інших (індивідуальних і колективних), і етичного принципу збереження невідновлюваних природних ресурсів, спадщини для майбутніх поколінь. До цього напрямку відносять грошові пожертвування та допомога, яка надається місцевим та немісцевим некомерційним організаціям та громадам, у т.ч. пожертвування в таких сферах, як мистецтво, освіта, житло, охорона здоров'я, соціальне забезпечення тощо. Іншим підходом до КСВ є включення стратегії КСВ безпосередньо в бізнес-стратегії організації.

Багато компаній використовують стратегію бенчмаркінгу, щоб бути конкурентоспроможними у своїх галузях, а також у політиці реалізації та ефективності КСВ. Бенчмаркінг передбачає аналіз ініціатив КСВ компаній-конкурентів, вимірювання та оцінку впливу цієї політики на суспільство і навколишнє середовище, а також на сприйняття клієнтами стратегії КСВ конкурентів. Після комплексного вивчення стратегії конкурентів та проведеного огляду внутрішньої політики компанія формує власну стратегію діяльності з обов'язковим залученням ініціатив КСВ для підвищення рівня конкурентоспроможності. Одним із факторів, що формує прихильне ставлення суспільства, споживачів, є відкритість і підзвітність компаній в рамках реалізації положень КСВ. Підзвітність пов'язана з тим, що організація визнає, що її дії впливають на зовнішнє середовище, і, отже, бере на себе відповідальність за наслідки своїх дій. Таким чином, ця концепція передбачає кількісну оцінку наслідків вжитих дій, як внутрішніх, так і зовнішніх для організації, звітування перед зовнішніми зацікавленими сторонами про результати діяльності і про те, як вони впливають на функції зацікавлених сторін. Таким чином, ця концепція передбачає визнання того, що організація є частиною суспільної мережі і несе відповідальність перед нею, а не лише перед власниками чи акціонерами. Разом з тим, організації повинні визнавати, що зовнішні зацікавлені сторони мають повноваження впливати на способи здійснення діяльності компаній та на прийняття ними рішень, що можуть стосуватися інтересів суспільства (Karig, 2020).

Особливості управління КСВ порівняно з іншими функціями і процесами управління в організації відображаються в таких положеннях (Bakić et. al, 2015):

- КСВ є стратегічною концепцією і вимагає відповідальності керівництва та залучення всіх співробітників на етапах ініціювання та впровадження;
- КСВ є кросфункціональною концепцією, її реалізація вимагає координації різних бізнес-процесів в організації: юридичних, фінансових, виробничих, реалізації, контролю якості, комунікацій тощо;
- деякі соціально відповідальні види діяльності вже можуть бути реалізовані в організації до впровадження загальної концепції, але важливо їх зафіксувати, скоригувати за необхідності, систематизувати та розмістити у стратегічному контексті.

Як зазначено в (Bakić et. al, 2015), модель управління КСВ повинна бути реалізована за відповідними напрямками діяльності підприємства. Розглянемо основні з них. Першим з них є відповідальність і зацікавленість менеджменту компанії, який відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень, що стосуються всіх сфер діяльності організації. Оскільки корпоративна соціальна відповідальність є філософією сучасного бізнесу, що реалізується через конкретну політику та програми, бажано, щоб відповідальна за управління КСВ особа займала



достатньо високе місце в ієрархії організації, щоб мати необхідні повноваження для координації міжфункціональних процесів.

Наступним напрямком є аналіз існуючої бізнес-політики, процесів і показників у контексті соціальної відповідальності. Хоча КСВ є відносно новим поняттям, соціальна відповідальність більшою чи меншою мірою присутня в різних бізнес-процесах організацій. Тому на початку формування стратегії КСВ рекомендується проаналізувати існуючі документи, що можуть стосуватися регулювання цих питань. Деякі документи, такі як кодекси поведінки, етичний кодекс, а також положення про безпеку праці, часто є невід'ємною частиною кадрової політики і раніше не розглядалися як документи КСВ. Добровільне дотримання певних екологічних та інших стандартів у виробничому процесі часто є невід'ємною частиною бізнесу, а їх вдосконалення та систематизація може стати частиною програми соціальної відповідальності. Внутрішній аналіз спрямований на визначення положень, яких не вистачає, і які необхідно запровадити в організації, щоб вона могла діяти відповідально по відношенню до своїх співробітників, громади та навколишнього середовища.

Наступним кроком у системному запровадженні соціальної відповідальності в бізнесі є визначення реальних проблем і потреб місцевої громади, вирішенню чи задоволенню яких організація може сприяти, реалізуючи положення КСВ. Важливим кроком у формуванні системи управління КСВ є формування стратегій і програм. Спосіб планування та реалізації концепції соціальної відповідальності залежить від масштабу та виду діяльності організації, соціальної, економічної, політичної та технологічної специфіки середовища, активності конкурентів, очікувань зацікавлених сторін, наявної матеріально-технічної бази для реалізації програм КСВ та ін. Формування стратегії КСВ передбачає прийняття управлінських рішень щодо термінів виконання заходів, вибору організацій-партнерів, а також пріоритетності окремих процесів чи проєктів і забезпечення їх відповідними ресурсами. Соціальні проєкти підприємств потребують належного рівня організації процесу виконання всіх етапів, а також залучення відповідальних осіб з чітко визначеними повноваженнями, тобто команди КСВ. Бюджет КСВ складається з двох частин: одна присвячена управлінню, координації діяльності та комунікаціям, а інша призначена для конкретних витрат на здійснення КСВ діяльності. Як і будь-які бізнес-процеси, заходи з КСВ після їх реалізації мають бути проаналізовані та оцінені з точки зору ефективності та доцільності впровадження в наступних періодах. Основним критерієм в цьому випадку може стати рівень досягнення соціального ефекту.

Важливою складовою КСВ бізнесу є звітування перед суспільством про результати соціальної відповідальності діяльності. Проте це є чи не найбільш суперечливим аспектом цього процесу. Адже, з однієї точки зору, такі звіти можуть бути використані в якості додаткової реклами та сприяти залученню нових споживачів, з іншого боку, дана інформація може бути використана конкурентами як стимул активізувати свою КСВ діяльність і посилити конкурентні позиції, в тому числі у сфері КСВ. Крім вищезазначених заходів стосовно управління КСВ необхідно проаналізувати сприйняття стейкхолдерами цього напрямку діяльності підприємства та їх ставлення до нього, визначити слабкі сторони концепції КСВ організації та спланувати заходи щодо її вдосконалення.

#### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Корпоративна соціальна відповідальність є одним із важливих напрямів сучасних наукових досліджень, а також предметом дискусій серед експертів та бізнес-спільноти. Сьогодні КСВ є теоретично опрацьованою і концептуалізованою як філософія та визнаною як бізнес-практика. Корпоративна соціальна відповідальність – це перспективний напрямок, що повинен і далі реалізовуватись у сучасному бізнесі, незважаючи на наявність певних недоліків. Деякі компанії лише заявляють про свою зацікавленість у соціальній відповідальності, проте не застосовують положення КСВ

у своїй діяльності. Та попри існування недоліків в регулюванні питань реалізації концепції КСВ не варто нівелювати її беззаперечну користь для налагодження взаємодії суспільства та бізнесу в рамках досягнення цілей сталого розвитку.

Ефективне управління КСВ, що допомагає досягти довгострокових переваг для організації та суспільства, передбачає об'єктивне, своєчасне й постійне вимірювання та оцінку досягнутих ефектів у цій сфері. Тому подальші напрямки досліджень мають бути спрямовані на визначення відповідних методологій оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств з метою вдосконалення її положень та забезпечення реалізації концепції сталого розвитку.

*Acknowledgments: Authors appreciate the copyright holder: © Elsevier B.V. as well as the source of the extracted data which is SciVal @ [www.scival.com](http://www.scival.com)*

#### SUMMARY

**Rekunen I., Kubatko V., Myroshnychenko Yu., Lyutiy V. Corporate social responsibility management in the context of achieving sustainable development goals.**

*Recently, the importance of corporate social responsibility in society has grown significantly. It was formed in developed countries, but despite this, over time it was adopted by organizations, enterprises and corporations in many developing countries. Due to the existence of economic, environmental, social and political problems in the world, there is a need to reconsider the relationship between business, society and government. Given the fact that the priority goals of world politics are constant growth and development, in the current reality, sustainable development remains the central concept of today, because it is the main method of solving problems that arise in the context of globalization and society development.*

*That is why the study of the business structures, enterprises, corporations, public authorities and other organizations role in achieving of sustainable development goals using the provisions of corporate social responsibility as an effective tool to achieve this goal deserves special attention. The main directions of corporate social responsibility development in the modern business environment include the introduction of modern labor and business practices, organizational management, human rights, environmental protection, ethical relations with consumers, active participation in community life and support for social projects. As international practice shows, the implementation of corporate social responsibility provides companies with a number of advantages, in particular, improves business reputation, image, increases the trust of government and society.*

*The article considers the theoretical aspects of modern business structures corporate social responsibility development, the advantages and obstacles in the implementation of companies CSR activities. Based on the bibliometric content analysis, the relationship between corporate social responsibility and sustainable development was established and analyzed. By use of software in the study, research clusters in the context of CSR and sustainable development interaction were identified and analyzed. The realization ways of effective CSR management in modern companies are offered and the further directions of researches are defined.*

**Keywords:** management, corporate social responsibility, goals of sustainable development, bibliometric analysis.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Andrés, M. L., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. Volume 4. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
2. Bakić, T., Kostić, S., Nešković, E. (2015). Model for Managing Corporate Social Responsibility. *Management*, 47-56. DOI:10.7595/management.fon.2015.0002
3. ISO 26000 – Social responsibility (2010). <https://www.iso.org/iso26000-social-responsibility.html>.
4. Książak, P. (2016). The Benefits from CSR for a Company and Society. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*. Volume 3. Issue 4. 54-65. <http://dx.doi.org/10.12775/JCRL.2016.023>
5. Kapur, R. (2020). Corporate Social Responsibility. [https://www.researchgate.net/publication/338547662\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/338547662_Corporate_Social_Responsibility).
6. López-Concepción, A., Gil-Lacruz, A. I., & Saz-Gil, I. (2021). Stakeholder engagement, Csr development and Sdgs compliance: A systematic review from 2015 to 2021. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1– 13. <https://doi.org/10.1002/csr.2170>
7. Piasecki, R., Gudowski, J. (2017). Corporate Social Responsibility: the Challenges and Constraints. *Comparative Economic Research*. Volume 21, 143-157. DOI:10.1515/cer-2017-0032
8. Sheehy, B, Farneti, F. (2021). Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter? *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13115965>.

#### REFERENCES

1. Andrés, M. L., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. Volume 4. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

2. Bakić, T., Kostić, S., Nešković, E. (2015). Model for Managing Corporate Social Responsibility. *Management*, 47-56. DOI:10.7595/management.fon.2015.0002
3. ISO 26000 – Social responsibility (2010). <https://www.iso.org/iso26000-social-responsibility.html>.
4. Książak, P. (2016). The Benefits from CSR for a Company and Society. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*. Volume 3. Issue 4. 54-65. <http://dx.doi.org/10.12775/JCRL.2016.023>
5. Kapur, R. (2020). Corporate Social Responsibility. [https://www.researchgate.net/publication/338547662\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/338547662_Corporate_Social_Responsibility).
6. López-Concepción, A., Gil-Lacruz, A. I., & Saz-Gil, I. (2021). Stakeholder engagement, Csr development and Sdgs compliance: A systematic review from 2015 to 2021. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1– 13. <https://doi.org/10.1002/csr.2170>
7. Piasecki, R., Gudowski, J. (2017). Corporate Social Responsibility: the Challenges and Constraints. *Comparative Economic Research*. Volume 21, 143-157. DOI:10.1515/cer-2017-0032
8. Sheehy, B, Farneti, F. (2021). Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter? *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13115965>.