

Научная статья

УДК 338.24:316.422:658.3

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.19108>

EDN: <https://elibrary/NYWAFC>



## ОБЗОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ОПЕРАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ ИНТЕГРАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Е.Н. Тумилевич 

Тихоокеанский государственный университет,  
Хабаровск, Российская Федерация

 [elena-tumilevich@yandex.ru](mailto:elena-tumilevich@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема фрагментарности подходов к интеграции корпоративной социальной ответственности (КСО) в систему стратегического управления для достижения целей устойчивого развития (УР) организации. Актуальность исследования обусловлена сохраняющимся разрывом между декларируемыми обязательствами компаний в условиях усиления ESG-повестки и их реальными управленческими практиками. Целью исследования является проведение комплексного научного обзора и синтеза существующих научных знаний для выявления, классификации и критического анализа доминирующих методологических подходов к включению КСО в управленческие практики, ориентированные на достижение УР. В соответствии с методологией PRISMA проанализирован массив научных публикаций за период с 2001 по 2025 г. с фокусом на современные работы (2022–2025 гг.). В результате определены и систематизированы три взаимосвязанных блока детерминант эффективной интеграции: портфель конкретных практик КСО, требующий матричного сопряжения с целями устойчивого развития (ЦУР) ООН; комплекс внутренних организационных преобразований, включая структурные изменения, трансформацию корпоративной культуры и управление инновациями; внешние механизмы взаимодействия, такие как формирование институциональной среды и развитие стратегических систем отчетности. Научная новизна работы заключается в выделении восьми научных подходов к интеграции КСО (верифицированная на выборке из 94 источников) и разработке многоуровневой классификации стратегических и операционных механизмов интеграции КСО, построенной по осям «уровень управления» и «тип механизма»; в обосновании нелинейного и опосредованного характера влияния КСО на УР, где ключевую трансмиссионную роль играют репутационный капитал и бренд работодателя; в предложении интегральной аналитической модели, визуализирующей динамическую связь между внешними драйверами, внутренними преобразованиями, опосредующими факторами и конечными результатами в трех измерениях устойчивости. Практическая значимость исследования заключается в предоставлении руководителям и советам директоров структурированной дорожной карты для построения целостной системы управления УР, а также в обосновании для регуляторов необходимости развития не только нормативных требований, но и инфраструктуры поддержки управленческого потенциала компаний.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность (КСО), устойчивое развитие, система управления, PRISMA, систематический обзор, цели устойчивого развития (ЦУР), ESG

**Для цитирования:** Тумилевич Е.Н. (2026) Обзор стратегических и операционных механизмов интеграции корпоративной социальной ответственности в систему управления организации. П-Economy, 19 (1), 153–185. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.19108>



## REVIEW OF STRATEGIC AND OPERATIONAL MECHANISMS FOR INTEGRATING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTO MANAGEMENT SYSTEMS TO ACHIEVE ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

E.N. Tumilevich  

Pacific National University, Khabarovsk, Russian Federation

 [elena-tumilevich@yandex.ru](mailto:elena-tumilevich@yandex.ru)

**Abstract.** This article addresses the problem of fragmented approaches to integrating corporate social responsibility (CSR) into strategic management systems to achieve organizational sustainability goals. The relevance of the study stems from the persistent gap between companies' articulated commitment to adopting the increasingly prevalent ESG policies and their actual managerial practices. The study aims to conduct a comprehensive scientific review to identify, classify, and synthesize specific models and mechanisms for embedding CSR principles into sustainable management processes. Following the PRISMA methodology, a corpus of scholarly publications from 2001 to 2025 was analyzed, with a focus on recent works (2022–2025). As a result, three interrelated clusters of determinants for effective integration were identified and systematized: a portfolio of specific CSR practices requiring matrix alignment with the UN Sustainable Development Goals (SDGs); a set of internal organizational transformations, including structural changes, corporate culture shift, and innovation management; and external engagement mechanisms, such as shaping the institutional environment and developing strategic reporting systems. The primary scientific novelty of the work lies in the multilevel classification developed for strategic and operational CSR integration mechanisms, structured along two axes, the management level and the mechanism type. Secondly, the nonlinear and mediated nature of CSR's impact on sustainability was substantiated, with the reputational capital and employer branding playing a key transmission role. Thirdly, an integral analytical model was proposed, visualizing the dynamic relationship between external drivers, internal transformations, mediating factors, and ultimate outcomes across the three dimensions of sustainability. The practical significance of the research lies in providing executives and boards of directors with a structured roadmap for building a holistic sustainability management system, as well as in offering regulators evidence-based justification for developing not only normative requirements but also support infrastructure to enhance companies' managerial capacity.

**Keywords:** corporate social responsibility (CSR), sustainable development, management system, PRISMA, systematic review, Sustainable Development Goals (SDGs), ESG

**Citation:** Tumilevich E.N. (2026) Review of strategic and operational mechanisms for integrating corporate social responsibility into management systems to achieve organizational sustainability. *П-Economy*, 19 (1), 153–185. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.19108>

### Введение

Актуальность достижения устойчивого развития (УР) организации повышается в связи с усилением сложности систем управления, появления новых технологий управления [1], а также ввиду трансформации общественных ожиданий по отношению к бизнесу. В этой связи важной задачей является необходимость преодоления существующего методологического разрыва между декларативным принятием принципов УР и их операционной интеграцией в бизнес-процессы [2]. Несмотря на согласие в научной среде относительно позитивного влияния корпоративной социальной ответственности (КСО) на долгосрочную жизнеспособность и конкурентоспособность организации [3, 4], практическое воплощение этой взаимосвязи остается фрагментированным [5]. Среди причин можно выделить тот факт, что большая часть корпоративных инициатив ограничивается «картированием» и отчетностью, почти не затрагивая



стадию разработки стратегии и реинжиниринга бизнес-модели [6]. Также существующая «коммерческая» и «устойчивая» логика (долгосрочные результаты требуют затрат в краткосрочном периоде) обуславливает то, что на стратегическом уровне УР и КСО декларируются, но на операционном приоритет сохраняется за прибылью и затратами [4, 7]. Функции УР часто изолированы, что не позволяет встроить КСО в ключевые процессы и цепочки создания стоимости [8].

УР организации представляет собой стратегический подход, который на основе стейкхолдерского взаимодействия и ESG-повестки обеспечивает баланс между экономическими, социальными и экологическими целями, интегрируя принципы КСО для долгосрочного роста и создания ценности [9]. Соответственно, управление УР трактуется как комплексный процесс интеграции этих факторов в систему стратегического и оперативного управления, конечной целью которого является созидание добавленной ценности для организации и общества. В данном процессе КСО выступает не факультативным элементом, а методологической основой, что актуализирует задачу поиска конкретных моделей и механизмов ее включения в управленческий цикл. Однако, как было установлено, существующие методологические подходы к такому управлению остаются фрагментированными, что требует их систематизации и синтеза в целостную методологию.

Выделенные проблемы обуславливают актуальность, объект и предмет данного исследования. *Объектом исследования* выступает совокупность научных публикаций, посвященных взаимосвязи КСО и УР организации. *Предмет исследования* – методологические подходы и модели интеграции принципов КСО в систему стратегического и операционного управления для достижения УР организации.

Проведенный анализ массива существующих библиометрических обзоров позволяет структурировать накопленное знание и выявить устойчивые исследовательские лакуны. Сводные обзоры, охватывающие значительные временные периоды (с 1997 по 2022 г.), подтверждают наличие позитивной взаимосвязи между стратегической КСО и достижением целей устойчивого развития (ЦУР), отмечая при этом прогресс в разработке теоретических основ. В качестве центральной парадигмы утвердилась теория заинтересованных сторон, а ключевыми концептуальными направлениями стали управление отношениями с заинтересованными сторонами, интеграция КСО в бизнес-стратегию и этическое принятие решений [10–15]. Тем не менее эти же работы констатируют ряд фундаментальных проблем. Во-первых, сохраняется значительный разрыв между декларируемыми обязательствами компаний и их реальными практиками, а также между теоретическими моделями и их операционализацией. Во-вторых, отмечаются фрагментарность методологических основ построения самой системы управления, отсутствие унифицированных стандартов оценки воздействия и явная концентрация исследований вокруг ограниченного набора ЦУР ООН. В-третьих, эмпирическая база признается недостаточной для преодоления когнитивных искажений в управленческих решениях, а в исследовательской повестке доминирует контекст развитых стран.

Отраслевые систематические обзоры (в горнодобывающем, строительном, туристическом и финансовом секторах) углубляют понимание этой фрагментарности, демонстрируя высокую контекстуальную обусловленность механизмов интеграции КСО [16, 17]. Они выявляют отраслевую специфику в восприятии КСО, варьирующуюся от доминирования социального измерения до комплексных интегративных моделей, и подтверждают парадокс: несмотря на стратегическую значимость КСО, на практике часто доминируют разрозненные, а не системно встроенные инициативы [18]. Эти обзоры также подчеркивают критическую роль конкретных управленческих механизмов, таких как ценностно-ориентированное лидерство, прозрачная коммуникация, контрактное регулирование и применение международных стандартов отчетности (GRI) [19–21].

Таким образом, синтез существующих вторичных исследований позволяет сделать вывод, что научное сообщество подробно описало «что» (наличие связи и ее общий характер) и «почему» (теоретические обоснования) взаимосвязи КСО и УР, а также обозначило проблему фрагментарности подходов. Однако лакуной остается понимание «как» – каковы конкретные, детально описанные методы, инструменты и последовательность действий (механизмы), предлагаемые в современных исследованиях для практической интеграции КСО в систему стратегического управления с целью достижения измеримых результатов в области УР. Актуальным исследовательским трендом становится не столько доказательство наличия связи, сколько изучение механизмов и условий эффективной интеграции КСО в систему стратегического управления.

Следовательно, для формирования методологических основ управления УР на базе КСО необходим научный обзор, который сместит фокус с констатации взаимосвязи на анализ конкретных методов и механизмов ее реализации. *Исследовательский вопрос*, который сформулирован автором, – какие методы, модели и управленческие механизмы включения принципов КСО в систему управления организацией предлагаются в современных исследованиях для достижения целей ее УР?

#### ***Цели и задачи исследования***

Целью данного исследования является проведение комплексного научного обзора и синтеза существующих научных знаний для выявления, классификации и критического анализа доминирующих методологических подходов к включению КСО в управленческие практики, ориентированные на достижение УР. Для достижения поставленной цели в рамках методологии PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) решаются следующие задачи:

- 1) идентификация и отбор релевантных исследований по установленным критериям;
- 2) систематизация и категоризация выявленных подходов к интеграции КСО;
- 3) анализ ключевых управленческих механизмов и инструментов;
- 4) оценка влияния отраслевого и институционального контекста на эффективность применяемых моделей;
- 5) формулирование выводов и перспективных направлений для разработки комплексной методологии стратегического управления УР на основе КСО.

#### **Методы и материалы**

В процессе исследования проведен научный обзор литературы в соответствии с методологией PRISMA. В контексте данного исследования термин «обзор» применяется в его общепринятом значении и подразумевает воспроизводимый, четко структурированный процесс поиска, отбора, критической оценки и синтеза всех релевантных исследований по заданному вопросу, исключая субъективную выборку и направленный на минимизацию предвзятости [22]. При этом объектом анализа выступают не только методологические подходы в узком смысле (как системы принципов и методов организации научной или управленческой деятельности), но и весь спектр документированных стратегических установок, управленческих моделей, конкретных практик и инструментов (механизмов), предлагаемых в литературе для решения поставленной проблемы интеграции. Такой взгляд позволяет преодолеть искусственное разделение между теорией и практикой и представить целостную картину накопленного знания о способах трансляции принципов КСО в операционную деятельность.

Проведен анализ 1189 научных источников, опубликованных в период с 2021 г. по настоящее время и посвященных вопросам управления КСО для УР организации. Период с 2021 г. был выбран наличием достаточного количества научных обзоров, которые отвечали на поставленный исследовательский вопрос. В связи с большим количеством источников для выбора наиболее



Источник: составлено автором.

Рис. 1. Блок-схема научного обзора

Fig. 1. Flowchart of the systematic review

авторитетных исследований были использованы базы данных SCOPUS и RCSI. Для автоматизации поиска и первичного сбора метаданных использовалась программа Publish or Perish. Для поиска полных текстов исследований использовались цифровой идентификатор DOI и сеть ResearchGate. Русскоязычные публикации выбирались из базы eLibrary.

На рис. 1 представлена схема, которая иллюстрирует структуру и особенности исследования. Для поиска были использованы ключевые слова на русском языке: «устойчивое развитие организации», «устойчивое развитие фирмы», «устойчивое развитие корпорации», «устойчивое развитие бизнеса», «устойчивое развитие компании», «корпоративная социальная ответственность», и на английском языке: «sustainable development of an organization», «sustainable development of a firm», «sustainable development of a corporation», «sustainable development of an enterprise», «sustainable business development», «corporate social responsibility».

Последовательный процесс скрининга и отбора источников включал четыре этапа: удаление дубликатов, скрининг по заголовкам и аннотациям, оценку доступности полного текста, полнотекстовый анализ на соответствие критериям включения и исключения. Были сформулированы следующие критерии включения и исключения. К критериям включения относились эмпирические или теоретические исследования, напрямую затрагивающие модели, механизмы или инструменты интеграции КСО в систему управления для достижения УР организации, публикации на английском или русском языках в рецензируемых журналах. Критериями исключения стали тезисы конференций, редакционные статьи, книги без рецензирования, исследования, фокусирующиеся исключительно на финансовых результатах без рассмотрения управленческих аспектов, а также работы, недоступные в виде полного текста.

Для синтеза и анализа данных из финальной выборки исследований применялся метод тематического анализа, направленный на идентификацию, классификацию и обобщение ключевых

методологических подходов, управленческих механизмов и практических инструментов, описанных в литературе. Данный метод позволил выявить, систематизировать и обобщить повторяющиеся паттерны, ключевые концепции и управленческие механизмы интеграции КСО в системы УР, описанные в отобранных исследованиях. Анализ проводился итеративно. После первичного кодирования текстов выделенные темы (например, «реактивные и проактивные модели КСО», «роль стейкхолдерского вовлечения», «инструменты ESG-оценки») были категоризованы, сопоставлены и синтезированы в целостную аналитическую схему.

### Результаты

*Методологический ландшафт исследований взаимосвязи КСО и УР (по результатам анализа ключевых слов и методов)*

Методы исследований, используемые авторами, систематизированы и представлены в табл. 1.

**Таблица 1. Методы исследования, используемые авторами в статьях**  
**Table 1. Research methods employed by the authors in the articles**

Метод исследования (преобладающий)	Количество статей	Процент от общего количества статей
Опрос, анкетирование	61	29,19
Регрессионный и корреляционный анализ	56	3,35
Библиографический анализ	22	8,13
Моделирование	17	10,53
Контент-анализ (отчетность, сайты, структурный анализ документов)	17	3,83
Кейс-метод	8	8,13
Интервьюирование	7	26,78
Моделирование с фиксированными эффектами	3	1,44
Обобщенный метод моментов	2	0,96
Метод правового догматического анализа	2	0,96
Системно-ориентированный анализ (тематические исследования, декомпозиция и сравнительный анализ)	2	0,96
Прочие: анализ необходимых условий, внешний логистический би-плот и НЖ-би-плот, дисперсионный анализ, графический анализ, качественно-сравнительный анализ нечетких множеств, метод анализа иерархий, метод качественного кабинетного обзора, метод теории игр, многомерный исследовательский подход	12	5,74
Итого	209	100,00

Источник: составлено автором.

Распределение методов, представленное в табл. 1, указывает на отсутствие доминирующей методологической парадигмы при примерном балансе между количественными (с преобладанием регрессионного и корреляционного анализа) и качественными подходами. Такая ситуация, с одной стороны, свидетельствует о междисциплинарности исследовательского поля и попытках комплексного изучения феномена, а с другой, отражает существенные вызовы в операционализации ключевых понятий и измерении глубинных причинно-следственных связей.

Доминирование опросных методов (61 работа) акцентирует внимание на субъективных оценках и восприятии КСО со стороны менеджеров, сотрудников или потребителей, что, безусловно, значимо для понимания мотиваций и барьеров. Контент-анализ нефинансовой отчетности (по стандартам GRI, SASB) является ключевым методом для оценки реальных практик раскрытия



информации и их соответствия заявленным стратегиям. Полуструктурированные интервью с топ-менеджерами и специалистами по УР предоставляют ценную информацию о мотивации, процессах принятия решений и организационной культуре. Но этот подход зачастую фиксирует декларируемые установки, а не реальные практики, что коррелирует с проблемой символического принятия КСО, выявленной в ряде систематических обзоров, например в работе о декуплинге КСО [23]. Широкое применение регрессионного и корреляционного анализа (56 работ) направлено на выявление статистических закономерностей, чаще всего между агрегированными показателями ESG-отчетности и различными результативными показателями (рентабельность, стоимость акций, инновационная активность, репутационные риски). Объективность метода и его строгость одновременно не позволяют вскрыть качественные механизмы и контекстуальные условия, опосредующие эти связи. Такой анализ рискует быть упрощенным и иметь противоречивые трактовки «бизнес-кейса» для КСО, о чем прямо говорится в [24].

Автор считает, что наиболее перспективными методами исследования являются методы моделирования нелинейных взаимосвязей и институциональных контекстов. К таким методам относятся качественный сравнительный анализ (QCA), анализ необходимых условий или метод теории игр (суммарно 7 работ). Так, работа [25] по моделированию стратегии сотрудничества в замкнутой цепочке поставок с учетом КСО наглядно демонстрирует, как методический аппарат позволяет оценить влияние ответственного поведения производителя и инвестиций ритейлера на параметры функционирования всей системы. Аналогично, исследование [26], использующее модель с фиксированными эффектами, выявляет нелинейный характер влияния КСО на технологические инновации, опосредованный корпоративным социальным капиталом и интенсивностью рыночной конкуренции.

Небольшое количество работ с использованием такого рода методов указывает на значительный пробел. Именно эти подходы могли бы пролить свет на конфигурации факторов, ведущих к высокой социально-экологической результативности, или на стратегическое взаимодействие между стейкхолдерами. Преобладающие же методы в известной мере воспроизводят фрагментарность знаний, отмечаемую в основополагающих обзорах: так, К. Вёгтлин и М. Гринвуд [27] в своем систематическом обзоре взаимосвязи КСО и управления персоналом констатируют разрозненность и фрагментированность поля, что отчасти может быть следствием методологической ограниченности. Аналогично, исследование [28] о психологических микросновах КСО подчеркивает необходимость изучения взаимодействия множества факторов и механизмов, что требует более сложных, чем линейная регрессия, методологических подходов. Анализ показывает, что ситуация не меняется и в последние пять лет проводимого данного исследования.

Таким образом, сложившийся методологический ландшафт не в полной мере соответствует сложности объекта исследования – процесса интеграции КСО в стратегическое управление для достижения УР. Для преодоления этого разрыва перспективным представляется движение в сторону смешанных методов, которые комбинируют глубинные качественные кейс-методы для выявления механизмов и контекстов с последующей количественной верификацией выявленных гипотез на более широких выборках. Кроме того, необходимо активное заимствование методов из смежных дисциплин, таких как институциональная теория, теория сложности и организационная теория, для построения более адекватных и комплексных объяснительных моделей.

Табл. 2 демонстрирует распределение ключевых терминов по категориям и систематизирует частоту упоминаний.

Формирование семантического ядра вокруг триады КСО–УР–ЦУР с частотой упоминаний, достигающей 98%, однозначно свидетельствует о консолидации парадигмы, в рамках которой КСО концептуализируется как ключевой операционный инструмент для достижения УР. КСО

**Таблица 2. Распределение ключевых терминов по категориям**  
**Table 2. Categorization of key terms**

Категория анализа	Ключевые термины	Частота упоминаний (%)	Основные тематические кластеры
Концептуальные основы	КСО, УР, ЦУР, ESG	96	Теоретические модели взаимосвязи КСО и УР, интеграция ЦУР в корпоративную стратегию
Отраслевые исследования	Энергетика, финансы, добывающая промышленность	68	Отраслевые особенности реализации КСО
Методологические подходы	Регрессионный анализ, кейс-метод, анкетирование и интервьюирование	94	Количественные и качественные методы оценки
Актуальные направления	«Зеленые» инновации, цифровизация, COVID-19	35	Влияние глобальных вызовов на корпоративные стратегии
Региональные аспекты	Развивающиеся рынки, ЕС, АСЕАН	51	Национальные особенности институционализации КСО, роль обязательного регулирования

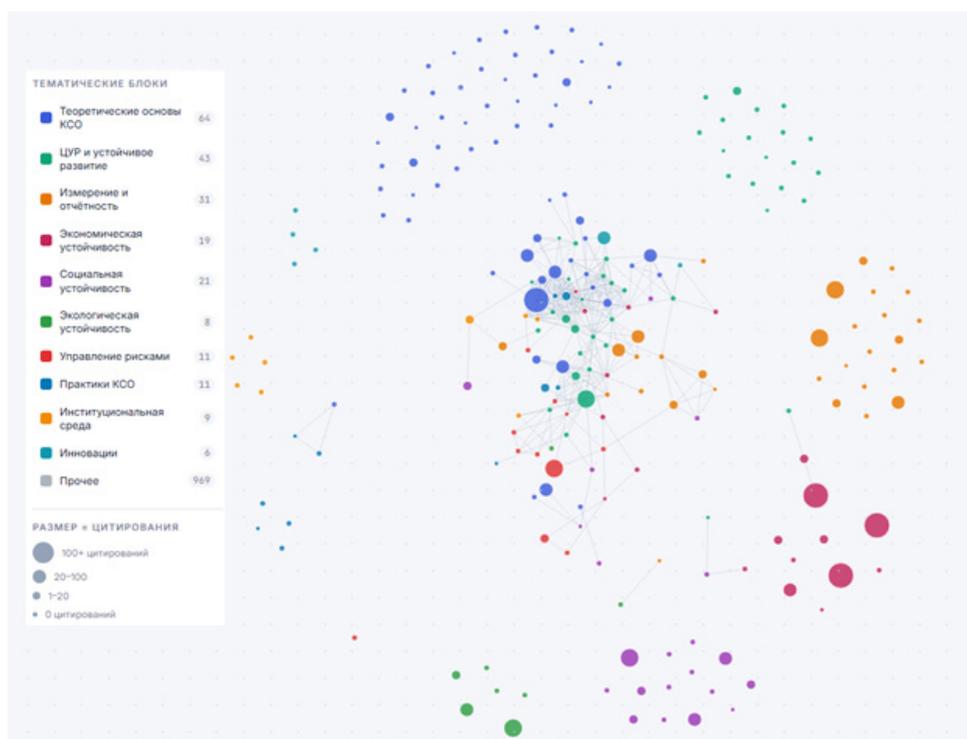
Источник: составлено автором.

все чаще трактуется не как факультативная филантропия, а как стратегический инструмент достижения ЦУР, что находит отражение в поиске моделей их интеграции в бизнес-стратегии, например через Nexus Approach (взаимосвязь между различными элементами) [29]. Но, как справедливо отмечается в работе [30], наблюдаются существенная семантическая диффузия и синонимическое использование этих понятий, что часто приводит к теоретической нечеткости.

Ярко выраженная отраслевая концентрация внимания на ресурсоемких и чувствительных к репутационным рискам секторах, таких как энергетика (23%) [31] и горнодобывающая промышленность (15%) [32], с одной стороны, отражает объективное давление стейкхолдеров, а с другой – указывает на недостаточность изучения механизмов интеграции КСО в секторах «чистых» технологий и услуг, где модель создания ценности может принципиально отличаться.

Особого критического осмысления требует выявленный фокус на интеграции ESG-принципов в корпоративное управление (41% последних публикаций). Данный тренд, при всей своей актуальности, рискует остаться на уровне изучения формальных институтов – комитетов, политик, систем отчетности.

Анализ географической привязки исследований выявляет явную асимметрию и концентрацию научного внимания на китайской специфике. Данный факт отражает не только масштаб экономики, но и активную национальную политику в области «зеленого» развития и социальной ответственности. Это фактически делает Китай естественной «лабораторией» для ученых. Европейский контекст, в особенности Польша и Испания, представляет интерес как поле для изучения имплементации наднационального регулирования (ESG, директивы ЕС) и адаптации бизнес-моделей. Относительно слабо представлены страны Африки и других развивающихся регионов, где заслуживают внимания противоречия между экономическим развитием, социальными проблемами и экологией. Хотя единичные работы по Нигерии, Замбии или Гвинею (например, [33]) поднимают критически важные вопросы, их недостаточно для формирования системного понимания. Это создает риск того, что глобальные теории КСО и УР остаются чрезмерно вестернизированными и не учитывают специфику институциональных сред.



Источник: составлено автором.

Рис. 2. Граф цитирования

Fig. 2. Citation network graph

Граф цитирования представлен на рис. 2. Ключевые источники и их вклад в классификацию научных подходов к интеграции представлены в табл. 3.

**Таблица 3. Ключевые источники и их вклад в классификацию научных подходов к интеграции**  
**Table 3. Key Sources and Their Contribution to the Classification of Scientific Approaches to Integration**

№	Авторы, год	Ключевой вклад / Предлагаемые механизмы	Цитирований
1	Värzaru A.A. et al. (2021) [34]	Интеграция КСО и устойчивости на макроуровне; разработка инструмента, объединяющего деловую этику, КСО и корпоративное управление для измерения вклада в экономические показатели	65
2	van Zanten J.A., van Tulder R. (2021) [29]	Интеграция КСО и устойчивости на макроуровне; разработка инструмента, объединяющего деловую этику, КСО и корпоративное управление для измерения вклада в экономические показатели	280
3	Cezarino L.O. et al. (2022) [36]	Анализ интеграции КСО в практики устойчивого развития на развивающихся рынках (на примере проектов ПРООН); демонстрация того, как институциональный контекст влияет на процессы социальной интеграции и достижение ЦУР	195

Источник: составлено автором.

Наибольшей цитируемостью обладают работы, посвященные концептуальным основам взаимосвязи КСО и УР, что подтверждается частотой ссылок на исследование [34], где обосновывается необходимость синтеза экономических показателей и социальных метрик в единую

модель устойчивости. Их подход, интегрирующий ESG-критерии в систему стратегического управления, стал методологической основой для 28% статей из категории «концептуальные основы», что указывает на формирование устойчивого академического канона в данной области. Особый вес в цитировании имеют публикации, связанные с эмпирической верификацией гипотез. Так, работа китайских ученых [35], демонстрирующая количественные связи между социальной ответственностью и инновационной активностью корпораций, цитируется в 41% исследований, использующих регрессионные методы, что свидетельствует о приоритете строгих математических подходов в современной экономической науке.

Примечательно, что региональные исследования, несмотря на относительно низкую долю в общей выборке (9%), демонстрируют высокую плотность внутренних цитирований. Исследование [36] по особенностям КСО на развивающихся рынках лежит в основе 73% публикаций по данной тематике, формируя узкоспециализированный, но теоретически насыщенный кластер знаний.

Стоит отметить асимметрию в цитировании отечественных и зарубежных авторов. Российские исследования составляют лишь незначительную долю от общего объема цитирований, несмотря на их практическую направленность. Полученные данные позволяют утверждать, что граф цитирования отражает не только академические предпочтения, но и институциональные особенности научного сообщества, где доминирование англоязычных публикаций и количественных методов создает определенные барьеры для интеграции качественных и регионально-ориентированных исследований в глобальный дискурс УР. Работа [37] подтверждает растущую значимость циклических подходов к УР, а исследование [38] демонстрирует тесную взаимосвязь между эффективным корпоративным управлением и рыночной стоимостью компаний, ориентированных на УР.

#### ***Классификация механизмов и подходов интеграции КСО в систему управления УР***

Систематизация исследований позволила разработать многоуровневую классификацию механизмов интеграции КСО. Классификация построена по двум таксономическим измерениям: уровень управления – стратегический, операционный, трансформационный; тип механизма – концептуально-моделирующий, структурно-организационный, процессуально-инструментальный. Такая матричная структура позволяет не только перечислить механизмы, но и выявить их взаимосвязи и иерархию, что отвечает цели исследования – систематизации фрагментированных подходов. Результаты систематизации представлены в табл. 4.

Представленная классификация позволяет структурировать выявленное многообразие подходов. На стратегическом уровне доминируют концептуально-моделирующие механизмы, которые задают общее направление и логику интеграции (включают создание общей ценности или матричное сопряжение с ЦУР). Их воплощение требует соответствующих структурно-организационных изменений (комитеты при совете директоров) и подкрепляется процессуальными инструментами (анализ приоритетов). Операционный уровень характеризуется преобладанием процессуально-инструментальных механизмов, непосредственно встроенных в бизнес-процессы («зеленые» закупки), которые, в свою очередь, опираются на специализированные структуры (рабочие группы) и могут руководствоваться конкретными операционными моделями (циркулярная экономика). Отдельно выделен трансформационный уровень, фокусирующийся на нематериальных, но критически важных основах интеграции – на культуре, лидерстве и инновационном потенциале. Здесь концепции лидерства и организационного обучения реализуются через институты корпоративной культуры и конкретные инструменты вовлечения сотрудников.

Для более детальной структуризации перечня анализируемых подходов из ключевых статей на основе тематического анализа разработана классификация по основным категориям подходов (табл. 5).



**Таблица 4. Классификация механизмов интеграции КСО в систему управления для достижения УР**  
**Table 4. Classification of mechanisms for integrating corporate social responsibility into management systems to achieve sustainable development**

Уровень управления / Тип механизма	Тип механизма		
	Концептуально-моделирующий (модели, рамочные концепции)	Структурно-организационный (институты, роли, структуры)	Процессуально-инструментальный (практики, процедуры, инструменты)
Стратегический	Модель создания общей ценности; Концепция стратегической КСО, интегрированной в бизнес-стратегию; ESG-интеграция в стратегическое планирование и оценку рисков; Матричное сопряжение КСО-практик с ЦУР ООН	Специализированные комитеты при совете директоров (по УР, КСО, аудиту); Включение ESG-критериев в систему вознаграждения топ-менеджмента; Создание департамента УР	Стратегический ESG-бенчмаркинг и анализ приоритетов; Разработка политик в области КСО и УР; Система стратегического управления на основе BSC с интеграцией ESG-целей
Операционный	Модель замкнутого цикла в цепочке создания стоимости; Концепция «зеленых» цепочек поставок; Модель стейкхолдерского вовлечения в операционные процессы	Внедрение систем экологического менеджмента (ISO 14001) и менеджмента качества; Кросс-функциональные рабочие группы по проектам УР; Интеграция функций КСО в профильные департаменты	«Зеленые» закупки и оценка поставщиков по ESG-критериям; Программы энергоэффективности и управления отходами; Инструменты ESG-отчетности и нефинансового аудита; Платформы для диалога со стейкхолдерами
Трансформационный (культура, лидерство, инновации)	Концепция ценностно-ориентированного лидерства; Модель организационного обучения для устойчивости; Теория социального обмена в контексте внутреннего стейкхолдер-менеджмента	Институционализация этических принципов через корпоративную культуру; Программы развития лидерских компетенций в области УР; Создание инновационных лабораторий/хабов для устойчивых решений	Кампании по внутренним коммуникациям и вовлечению сотрудников; Системы предложений и грантов на «зеленые» и социальные инициативы сотрудников; Инструменты оценки и развития корпоративной культуры; Управление проектами социальных и экологических инноваций

Источник: составлено автором по результатам исследования.

Табл. 5 предоставляет операциональную структуризацию подходов, выделяя пять ключевых категорий, которые охватывают спектр от реактивных (около 20% выборки) до трансформационных (около 15% выборки). Это распределение подчеркивает преобладание проактивных и интегративных подходов (вместе около 45%), что отражает сдвиг в литературе от пассивного соблюдения норм к стратегическому использованию КСО для достижения УР. Отраслевые подходы (20%) указывают на контекстуальную зависимость, подчеркивая необходимость адаптации моделей к специфике секторов (например, энергетика) и регионов (развивающиеся рынки). В целом, проведенная структуризация выявляет лауну в изучении гибридных подходов, где реактивные и проактивные элементы сочетаются для преодоления институциональных барьеров, и служит основой для дальнейшей классификации в приложении.

**Таблица 5. Структурированный перечень и классификация подходов к интеграции КСО**  
**Table 5. Structured inventory and classification of approaches to CSR integration**

Категория подходов	Описание	Примеры статей из Списка источников	Характеристика
Реактивные подходы	Фокус на минимизации рисков и соблюдении регуляций, без проактивных инициатив	[5, 23]	Символическая КСО и гринвошинг как реакция на внешнее давление
Проактивные подходы	Стратегическая интеграция КСО в бизнес-модель для создания ценности	[3, 6, 8]	Модель создания общей ценности, интеграция ESG в стратегию
Интегративные подходы	Матричное сопряжение КСО с ЦУР и бизнес-процессами	[9, 29]	Вклад в конкретные ЦУР через практики
Трансформационные подходы	Изменение культуры, лидерства и инноваций для долгосрочной устойчивости	[12, 54–56]	Ценностно-ориентированное лидерство; организационное обучение
Отраслевые/контекстуальные подходы	Адаптация КСО под специфику сектора или региона	[16–21, 31, 32]	КСО в энергетике, горной добыче, развивающихся рынках

Для углубленного понимания разнообразия научных подходов в литературе на основе синтеза тематического анализа и библиометрических данных разработана классификация (см. Приложение А, табл. А.1). Она систематизирует подходы по исследовательским традициям, интегрируя определения, теоретические основы и распределение по выборке, что позволяет выявить доминирующие парадигмы и пробелы. Классификация отражает эволюцию исследовательского поля от фрагментированных описаний взаимосвязи КСО и УР к более зрелым многоуровневым моделям интеграции, как отмечено в недавних обзорах (2022–2026 гг.). Доминирующими являются стратегический подход (18%) и ресурсно-ориентированный подход (22%), где КСО трактуется как источник конкурентных преимуществ через репутацию и инновации, опираясь на теорию ресурсов и модель создания общей ценности. Это подтверждает сдвиг к проактивной интеграции, где ESG-факторы встраиваются в бизнес-стратегию, способствуя устойчивому росту, как в работах [29, 34]. Институциональный подход (24%) подчеркивает роль внешнего давления (регуляции, стейкхолдеры), объясняя феномены декуплинга и гринвошинг через институциональную теорию с акцентом на стандарты (ISO 26000, GRI), как в [23]. Это отражает эволюционную траекторию: от становления (2015–2017 гг.) к институционализации (2022–2025 гг.), где CSR интегрируется с ЦУР через управленческий PDCA-цикл и концепцию тройного критерия, минимизируя разрыв между декларациями и практиками.

Операционный подход (15%) фокусируется на процессах (цепочки поставок, «зеленые» инновации), интегрируя циркулярную экономику и системно-динамические модели, что особенно актуально для отраслей с высокой экологической нагрузкой (энергетика, горная добыча). Социально-психологический подход (13%) углубляет микроосновы, анализируя лидерство и культуру через теорию социального обмена, подчеркивая роль топ-менеджмента в преодолении когнитивных барьеров. Экологический подход (9%) акцентирует внимание на климатических рисках и инновациях, а контекстуальный подход (8%) – на развивающихся рынках, критикуя «вестернизацию» моделей [36]. Методологический подход (9%) рефлексивен поле через метаанализы, выявляя семантическую интеграцию (КСО–ESG–ЦУР) и необходимость смешанных методов.

Распределение указывает на баланс (100%), но с наличием лагун. Наблюдается недооценка гибридных подходов (9%), где комбинируются институциональные и поведенческие аспекты



для решения глобальных вызовов. Это подчеркивает нелинейность влияния КСО на УР, опосредованную медиаторами (репутация), и необходимость контекстуальной адаптации для достижения ЦУР.

#### ***Конкретные практики и инструменты КСО как основа для достижения УР и ЦУР***

Социально-ориентированные практики, согласно исследованиям, формируют наиболее обширный и эмпирически подтвержденный кластер. К ним относятся, прежде всего, инвестиции в человеческий капитал через программы обучения, обеспечение здоровья и безопасности, внедрение инклюзивных и гендерно-нейтральных кадровых политик, а также создание систем вовлечения сотрудников. Как показывают работы, в частности на примере организаций Саудовской Аравии [39] и Ирана [40], именно такие практики, наряду с клиентоориентированностью, часто оцениваются менеджментом как наиболее эффективные для укрепления репутации и операционной устойчивости [41]. Ориентация на клиента и управление человеческими ресурсами в качестве наиболее эффективных практик для достижения УР подтверждаются работами [42, 43].

Экологический кластер практик акцентирован на модернизации производственных процессов, на управлении цепочками поставок, на внедрении ресурсосберегающих и «зеленых» технологий, а также на переработке отходов, что находит прямое отражение в исследованиях, посвященных, например, строительной и горнодобывающей отраслям. В исследовании [44] наибольшие весовые коэффициенты, свидетельствующие о тесной взаимосвязи с УР и достижением ЦУР, были присвоены КСО-мероприятиям в области управления климатическими изменениями [45], сокращения уровня бедности, обеспечения экономического роста и внедрения экологически безопасных технологий.

Третий, филантропический, кластер включает традиционную благотворительность, спонсорство и создание корпоративных фондов, эффективность которых оценивается в научной литературе наиболее неоднозначно. В ранних работах показана корпоративная благотворительность в качестве декора, своего рода «потемкинские деревни» [46, 47]. Впоследствии на примере китайских компаний показано высокое влияние корпоративной благотворительности на ЦУР [48].

Критический анализ выявленного массива практик позволяет выделить две ключевые методологические проблемы. Первая и наиболее острая – это проблема «зеленого камуфляжа» (гринвошинга) и символического принятия КСО. Ряд исследований прямо указывает на распространенность практик, при которых внешние коммуникации и формальная отчетность не подкрепляются реальными организационными изменениями [49]. Такая символическая КСО, как демонстрирует анализ, не только не способствует УР, но и создает существенные долгосрочные риски, включая репутационные потери, кризис доверия стейкхолдеров и, что показательнее, негативную селекцию кадров, когда наиболее ответственные и компетентные специалисты покидают организацию [50]. Аналогичная двойственность характерна и для филантропии: в то время как одни исследования (например, на материале китайских компаний) фиксируют ее положительный вклад в ЦУР [51], другие трактуют ее как «дрессировку» или «потемкинские деревни», отвлекающие от необходимости глубинных системных преобразований [11, 52].

Вторая проблема носит более системный характер и заключается в выраженной фрагментарности применения КСО-практик. Анализ показывает, что многие компании реализуют разрозненные, точечные инициативы, которые слабо увязаны друг с другом и не интегрированы в ядро бизнес-стратегии и операционные процессы. Такой подход, по сути, воспроизводит на микроуровне общую методологическую фрагментарность поля, не позволяя сгенерировать синергетический эффект. В качестве альтернативы в современных исследованиях, таких как работа [11], предлагается переход к матричным моделям и стратегическому картрированию. Суть данного подхода заключается в целенаправленном сопряжении конкретных КСО-практик

не только с общими ЦУР, но и с конкретными ЦУР ООН, а также с ключевыми бизнес-процессами организации (например, с управлением цепочкой поставок, с НИОКР, с управлением персоналом). Подобная матрица позволяет не только приоритизировать инициативы, но и визуализировать их вклад в создание ценности, трансформируя КСО из набора разрозненных активностей в систему стратегического управления. Таким образом, переход от перечня КСО-практик к их системной интеграции через реализацию вектора КСО–ESG–ЦУР представляется центральным вектором развития как управленческой мысли, так и академических исследований в данной области.

#### ***Организационное и управленческое обеспечение интеграции КСО и УР***

Важная роль в УР принадлежит высшему руководству организации и реализации лидерства в данном аспекте [12]. Эмпирические исследования демонстрируют неоднозначную роль традиционных органов управления. Вопреки ожиданиям, увеличение численного состава совета директоров часто коррелирует со снижением эффективности в продвижении повестки ЦУР, что может объясняться усложнением процессов согласования и размыванием ответственности. Ключевым структурным ответом на этот вызов становится создание специализированных комитетов – по УР, КСО и аудиту [38]. Институционализация таких комитетов, особенно при условии включения в их состав независимых советов директоров с экспертизой в области ESG, статистически значимо способствует как повышению уровня социальной ответственности, так и сокращению экологического воздействия, выполняя функцию внутреннего драйвера и контролера [51, 52]. При этом в секторах с выраженной централизацией управления (например, в энергетике) даже формально эффективный комитет может быть нейтрализован, что указывает на критическую важность взаимодействия формальных структур и неформальных властных отношений [53]. Более того, сама типология организационной структуры накладывает фундаментальные ограничения. Жесткие иерархические модели с централизованным принятием решений создают системные барьеры для адаптации к меняющимся требованиям стейкхолдеров и регуляторов, а также препятствуют кросс-функциональному сотрудничеству, необходимому для комплексного решения проблем устойчивости [54].

Трансформация корпоративной культуры и системы ценностей составляет содержательную, нормативную основу интеграции, без которой структурные изменения остаются пустой формальностью. Выявлено, что этот процесс реализуется через три взаимодополняющих механизма. Нормативно-регулятивный механизм заключается в инкорпорации принципов КСО и УР в этические кодексы, внутренние политики и системы оценивания, переводя абстрактные ценности в обязательные правила поведения [55]. Мотивационно-поведенческий механизм фокусируется на формировании внутренней приверженности сотрудников через ценностно-ориентированное лидерство, программы вовлечения и признания, трансформируя внешние требования во внутренние убеждения. Именно личный пример и ценностные установки топ-менеджеров, их готовность жертвовать краткосрочной эффективностью ради долгосрочных устойчивых целей выступают ключевым катализатором культурных изменений [56]. Наконец, стратегически-интеграционный механизм обеспечивает увязку новых культурных норм со стратегическими целями компании, делая УР не социальным «довеском», а источником конкурентных преимуществ и инноваций. Культура, основанная на прозрачности, подотчетности и долгосрочном мышлении, становится социальным капиталом, снижающим транзакционные издержки и риски [57].

Управление инновациями в данном контексте перестает быть сугубо технологической функцией и становится каналом операционализации стратегии УР [58]. КСО выступает здесь в двоякой роли: как ограничитель, задающий экологические и социальные рамки для инноваций, и как катализатор, открывающий новые рынки и стимулирующий поиск прорывных решений.



Анализ литературы, в частности работ китайских исследователей, выявляет сложный, нелинейный характер взаимосвязи между инвестициями в КСО и инновационной активностью. Наблюдается U-образная зависимость, при которой первоначальные инвестиции могут не давать отдачи и лишь после достижения определенного порога, когда КСО становится частью стратегии организации, возникает синергетический эффект, стимулирующий технологические, социальные и институциональные инновации [59]. Более того, корпоративный социальный капитал, накопленный через последовательные практики КСО, опосредует эту связь, обеспечивая доверие и кооперацию, необходимые для инновационного процесса [60]. Наконец, что касается экологического аспекта, обнаружено: экологически ориентированная КСО оказывает на инновационные процессы воздействие, сопоставимое с общим влиянием КСО [26, 61, 62].

#### *Внешние механизмы и системы взаимодействия*

Эффективность интеграции компании в систему внешних взаимодействий в решающей степени определяется качеством институциональной среды, характером отношений со стейкхолдерами, прозрачностью коммуникаций и способностью трансформировать КСО в инструмент управления внешними рисками.

Формирование институциональной среды выступает первичным внешним фактором. Анализ индийской модели регулирования свидетельствует, что введение обязательных требований к КСО и нефинансовой отчетности создает мощные стимулы для систематизации соответствующих практик, минимизируя декларативный подход и способствуя аллокации ресурсов в соответствии с приоритетами ЦУР [63]. Исследователями отмечается, что введение обязательных требований к повышению качества отчетности об УР может служить эффективным механизмом минимизации декларативных практик [64].

Регуляторное давление не снимает фундаментального институционального конфликта между краткосрочными финансовыми показателями, остающимся доминирующим языком корпоративного управления, и долгосрочными целями ESG [65, 66]. Этот конфликт воспроизводит ситуацию, при которой функция УР вынуждена постоянно доказывать свою легитимность, сталкиваясь с хроническим дефицитом ресурсов и стратегическим выгоранием ответственных менеджеров [54]. Институциональная среда остается противоречивой, формальные нормы постепенно ужесточаются, но неформальные системы вознаграждения и оценки эффективности в компаниях часто продолжают поддерживать устаревшую парадигму.

Создание общей ценности со стейкхолдерами эволюционирует от простого учета их интересов к стратегии совместного преобразования бизнес-моделей. Ключевым механизмом здесь выступает редизайн цепочек создания стоимости [67], когда экологические и социальные требования инвесторов, потребителей, местных сообществ и поставщиков интегрируются в ядро операционной деятельности, трансформируясь из статьи затрат в источник инноваций и конкурентных преимуществ. Эмпирически подтверждено, что подобная трансформация бизнес-процессов способствует существенному снижению институциональных рисков и транзакционных издержек, что в конечном итоге положительно отражается на финансовых показателях [68]. Успех такого подхода критически зависит от качества институционализированных диалоговых платформ и разработки комплексных метрик [69], способных количественно оценить как непосредственную экономическую выгоду, так и отложенные социальные выгоды. Это на сегодня остается серьезной методологической проблемой. Она напрямую связана с эволюцией систем измерения, отчетности и коммуникации.

Стандарты нефинансовой отчетности, такие как GRI, стали де-факто общим языком, однако их применение выявило значительный разрыв между формальным раскрытием информации и реальными практиками компаний [70]. Связь между стандартизированными ESG-показателями и конкретным вкладом в ЦУР часто остается неявной, что снижает полезность отчетов для принятия стратегических решений. Внешний аудит призван повысить достоверность, но и

он сталкивается с вызовами, связанными с независимостью аудиторов и глубиной понимания ими контекстуальных социально-экологических проблем. Ключевым становится восприятие стейкхолдерами: содержательная КСО, подтвержденная реальными организационными изменениями, формирует устойчивое доверие, тогда как символическая, ориентированная лишь на коммуникационный эффект ведет к рискам репутационного кризиса и декуплинга (разрыва между риторикой и действиями) [70–73].

Наконец, управление рисками на основе КСО представляет собой практическую область, где внешние давления и внутренние стратегии встречаются наиболее остро. Анализ показывает, что КСО-активности часто являются прямым ответом на идентифицированные ESG-риски, при этом наблюдается тенденция к совпадению приоритетных категорий рисков и предпринимаемых действий, особенно в социальной сфере [74]. Внедрение ответственных практик в продукты и цепочки поставок демонстрирует наиболее выраженный эффект по снижению финансовых рисков [75]. Однако влияние КСО на риски нелинейно и противоречиво, что подтверждается, например, парадоксальными данными об увеличении операционных рисков при реализации некоторых программ корпоративного обучения [76]. Это указывает на то, что механизмы влияния КСО на риск-менеджмент опосредованы сложными организационными и поведенческими факторами и требуют более детального контекстуального анализа.

#### **Оценка влияния и эффекты**

Ключевым итогом систематизации исследований являются оценка конечного влияния интегрированной КСО на параметры УР организации и ее вклад в глобальные ЦУР. Влияние на триаду устойчивости ESG демонстрирует выраженную дифференциацию. В контексте экологической устойчивости эмпирические данные указывают на критическую роль конкретных, измеримых практик, выступающих медиаторами. Например, исследования в секторе строительства показывают, что такие инструменты, как экологически чистые закупки, обладают наибольшим медиационным эффектом, трансформируя стратегические установки КСО в реальное снижение антропогенной нагрузки [77]. В то же время экологичный дизайн или контроль выбросов, будучи значимыми, демонстрируют меньший опосредующий потенциал, что подчеркивает важность выбора точных точек приложения усилий в цепочке создания стоимости. Выявлено, что экологическая неопределенность, корпоративный налог на выбросы углерода и «зеленые» инновации положительно влияют на корпоративное экологическое управление.

Социальная устойчивость, часто рассматриваемая как наиболее отзывчивая сфера, формируется через практики, направленные на здоровье, безопасность, инклюзию и равноправие [78]. Однако, как показывают работы, не все инициативы равноценны. Программы обучения могут не показывать прямой краткосрочной связи с социальной устойчивостью, в то время как создание безопасных условий труда и гибких графиков дает значимый эффект [78]. Наиболее высокое воздействие генерируют не разовые акции, а поддерживающие стратегии, основанные на глубоком вовлечении стейкхолдеров и ответственном лидерстве [79].

Экономическая устойчивость остается областью наиболее противоречивых выводов. Многочисленные исследования показывают, что КСО оказывает статистически значимое влияние на рост выручки [80], доходность активов [80, 81], рентабельность собственного капитала [80, 81]. В то же время влияние КСО на прибыльность [80], стоимость фирмы [80] умеренная. В исследовании [73] доказано, что связи между КСО и прибылью на акцию нет.

Обнаруженная в ряде исследований U-образная зависимость предполагает, что положительный экономический эффект проявляется лишь после преодоления определенного порога инвестиций и их стратегической интеграции, до которого затраты могут превышать отдачу [82].

Эти разнонаправленные эффекты объясняются действием ключевых опосредующих факторов (медиаторов), главными из которых выступают репутационный капитал [83–85] и бренд работодателя [86]. Репутация функционирует как основной передаточный механизм, транслируя



информацию об ESG-практиках компании в доверие стейкхолдеров. Она снижает транзакционные издержки, облегчает доступ к капиталу, формирует лояльность потребителей и создает «страховочную сетку» в кризисных ситуациях. Аналогично бренд работодателя, укрепляемый за счет социально ответственной кадровой политики, становится мощным инструментом привлечения и удержания талантов, напрямую влияя на качество человеческого капитала и инновационный потенциал. Однако эффективность этих медиаторов напрямую зависит от достоверности и подлинности самой КСО-деятельности; в условиях символических практик или «зеленого камуфляжа» репутационный механизм может приводить обратным последствиям.

Наконец, исследования показывают, что непосредственный вклад в достижение ЦУР оказывается неравномерным. Корпоративные практики наиболее ощутимо и последовательно влияют на цели, напрямую связанные с операционной деятельностью и управлением персоналом: ЦУР 4 (качественное образование) достигается через корпоративное обучение [87], ЦУР 5 (гендерное равенство) – через создание гендерно-нейтральных рабочих мест [87–89] и повышение доли женщин в руководящих органах [90], ЦУР 8 (достойная работа и экономический рост) – через создание дополнительных рабочих мест [87, 89, 91], ЦУР 12 (ответственное потребление и производство) – через рациональное использование ресурсов и внедрение стандартов корпоративной отчетности об устойчивости [89], а также через реинжиниринг производственных процессов в соответствии с принципами промышленной экологии [92]. Активно реализуется вклад в ЦУР 13 (борьба с изменением климата) через экологические программы [92]. В то же время вклады в цели, требующие масштабных межсекторальных усилий или выходящие за рамки непосредственного влияния бизнеса, такие как ЦУР 14 (сохранение морских экосистем) [93] и ЦУР 16 (мир, правосудие и эффективные институты) [94], остаются маргинальными и слабо отраженными как в корпоративных отчетах, так и в академических исследованиях. Этот дисбаланс указывает на то, что корпоративный сектор осуществляет селективную и прагматичную интерпретацию Повестки-2030, фокусируясь на целях, совместимых с бизнес-логикой и управляемыми рисками.

#### ***Концептуальная модель влияния КСО на УР организации***

Комплексный анализ позволил сформировать концептуальную модель влияния КСО на УР (рис. 3).

Фундамент модели образует институциональная среда, выступающая в качестве системы внешних драйверов и ограничений. Этот блок включает нормативно-правовое давление (законодательство об отчетности, углеродное регулирование), рыночные ожидания инвесторов и потребителей, а также глобальные нормы в форме ЦУР ООН. Именно из этой среды исходят сигналы, формирующие стратегическую необходимость интеграции принципов КСО и УР, и здесь же возникает базовый институциональный конфликт между краткосрочной финансовой логикой и долгосрочной ESG-логикой.

В ответ на эти драйверы происходят внутренние преобразования, составляющие операционное ядро модели. На структурно-управленческом уровне происходит изменение органов корпоративного управления (создание комитетов по УР, изменение схем подотчетности) и организационной архитектуры в сторону большей гибкости и кросс-функциональности. На культурно-ценностном уровне осуществляется глубинная трансформация норм, убеждений и поведенческих паттернов, иницируемая и поддерживаемая ценностно-ориентированным лидерством топ-менеджмента. На уровне практик формируется и реализуется портфель конкретных КСО-инициатив, которые из разрозненных мероприятий структурируются в стратегически выверенную матрицу, сопряженную с ключевыми бизнес-процессами и приоритетными ЦУР. Эти три уровня находятся в состоянии постоянной взаимной коррекции.

Ключевым звеном, переводящим внутренние преобразования во внешние эффекты, выступают механизмы взаимодействия и опосредующие факторы. Центральное место здесь занимают



Источник: составлено автором.

Рис. 3. Концептуальная модель влияния КСО на УР организации

Fig. 3. Conceptual model of the impact of CSR on organizational sustainable development

системы измерения, отчетности и коммуникации, которые обеспечивают легитимацию деятельности компании перед стейкхолдерами. Критически важными медиаторами в этой задаче являются репутационный капитал и бренд работодателя. Именно они аккумулируют доверие, снижают транзакционные издержки и преобразуют информацию о КСО-практиках в лояльность потребителей, привлекательность для инвесторов и талантов.

Наконец, выходом системы являются конечные результаты, оцениваемые в трех измерениях в логике ESG. Экологические результаты (снижение углеродного следа, ресурсоэффективность), социальные результаты (развитие человеческого капитала, инклюзия, благополучие сообществ) и экономические результаты (финансовая устойчивость, долгосрочная стоимость, инновационность) вместе формируют комплексный профиль корпоративной устойчивости. Совокупный вклад в эти три измерения выражается в избирательном, но измеримом прогрессе в достижении конкретных ЦУР ООН. Принципиально важным элементом модели является наличие сильных обратных связей. Достижимые результаты (или их отсутствие) влияют на репутацию, что изменяет характер давления институциональной среды и, соответственно, корректирует внутренние преобразования, замыкая цикл непрерывного стратегического обучения и адаптации организации.

### Выводы

Проведенный научный обзор позволил не только констатировать факт тесной взаимосвязи КСО и УР организации, но и выявить конкретные, эмпирически верифицированные механизмы и условия, опосредующие эту связь, и получить результаты:

1. Разработана многоуровневая схема подходов и механизмов интеграции КСО. Данная схема, построенная по осям «уровень управления» (стратегический, операционный, трансформационный) и «тип механизма» (концептуально-моделирующий, структурно-организационный, процессуально-инструментальный), систематизирует ранее разрозненное знание. Она наглядно



демонстрирует, что эффективная интеграция требует не изолированных действий, а скоординированного применения взаимодополняющих инструментов от рамочных концепций (создание общей ценности) и структурных изменений (комитеты совета директоров) до конкретных операционных практик («зеленые» закупки) и инструментов трансформации культуры. Эта классификация отвечает на центральный вопрос «как» и служит основой для построения целостных систем управления.

2. Установлено, что положительное влияние КСО на параметры УР носит нелинейный и опосредованный характер. Эмпирические данные подтверждают наличие U-образной зависимости между объемами инвестиций в КСО и экономической эффективностью, когда позитивный эффект проявляется лишь после преодоления порога стратегической интеграции. Критическими медиаторами, трансформирующими социально-экологические инвестиции в долгосрочную устойчивость, выступают репутационный капитал и бренд работодателя. Их формирование напрямую зависит от глубины интеграции, тогда как символические практики ведут к репутационным рискам.

3. Выявлен и описан внутренний институциональный конфликт как ключевой барьер интеграции. Анализ литературы выявляет устойчивое противоречие между доминирующей в корпоративном управлении логикой краткосрочной финансовой результативности и долгосрочной ESG-логикой УР. Этот конфликт воспроизводится на уровне систем мотивации, распределения ресурсов и оценки эффективности, приводя к «стратегическому выгоранию» соответствующих инициатив и их декуплингу от основных бизнес-процессов.

4. Определена дифференцированная роль различных КСО-практик в достижении конкретных измерений устойчивости и ЦУР ООН. Исследование показывает, что воздействие практик неоднородно. Наибольший вклад в экологическую устойчивость вносят инструменты, интегрированные в цепочку создания стоимости, такие как экологичные закупки. Социальная устойчивость в большей степени формируется через поддерживающие стратегии в управлении персоналом. Вклад корпоративного сектора в Повестку-2030 является избирательным и концентрируется на целях, непосредственно сопряженных с операционной деятельностью (ЦУР 4, 5, 8, 12, 13). Это отражает прагматическую адаптацию глобальных задач.

5. Подтверждена критическая роль высшего руководства и организационной культуры, трансцендирующая формальные структурные изменения, и на основе синтеза данных предложена оригинальная динамическая концептуальная модель, визуализирующая полный цикл управления УР на основе КСО. Модель интегрирует внешние институциональные драйверы, внутренние преобразования (структура, культура, практики), ключевые медиаторы (репутация) и конечные результаты в триаде ESG, замыкая контур стратегического обучения через обратные связи. Она служит теоретической основой для преодоления фрагментарности и перехода к системному управлению.

Полученные результаты имеют конкретную практическую значимость. Для топ-менеджмента и советов директоров они формируют структурированную дорожную карту, обосновывающую приоритет системной интеграции над разовыми инициативами и необходимость разрешения внутреннего институционального конфликта через изменение систем вознаграждения и планирования. Для регуляторов выводы указывают на важность дополнения нормативного давления мерами по развитию управленческого потенциала компаний и инфраструктуры поддержки. Перспективы дальнейших исследований связаны с преодолением выявленных лакунов. Необходимо углубление в микроосновы интеграции через исследования поведенческих паттернов, расширение географического и отраслевого контекстов, а также активное применение методов, способных выявлять сложные причинно-следственные конфигурации (таких как качественный сравнительный анализ), вместо констатации простых корреляций.

Приложение А

Таблица А.1. Классификация и распределение источников по основным научным подходам к интеграции КСО в систему управления УР  
Table A.1. Classification and distribution of sources by key scientific approaches to CSR integration into SD management

Научный подход / Исследовательская традиция	Базовое определение подхода (логика интеграции)	Ключевые теоретические основы	Характерные черты	Номера основных источников в списке	Частота (n = 209), %
1. Стратегический подход	КСО как источник конкурентных преимуществ и нематериальных активов (репутация, инновации); Интеграция через встраивание ESG в бизнес-стратегию	Теория создания общей ценности, концепция тройного критерия, стейкхолдерская теория	Проактивная ориентация, фокус на долгосрочной ценности, эволюция от CSR к ESG	[3, 5, 6, 29, 34, 67, 85, 95]	19
2. Институциональный и регуляторный подход	КСО как ответ на давление внешней среды (регуляторы, нормы, стейкхолдеры); Интеграция через compliance, стандарты отчетности и механизмы легитимации	Институциональная теория, теория деконфигурации, теория легитимности	Реактивный характер, риски гринвошинг, использование ISO 26000 /GRI / ЦУР	[23, 44, 47, 63, 64, 70–72]	14
3. Подход корпоративного управления	Фокус на роли совета директоров, комитетов, топ-менеджмента; Интеграция через изменение структур, компетенций и систем мотивации	Теория агентов, теория управления, стейкхолдерская теория	Лидерство, гендерное разнообразие, ESG в вознаграждениях	[3, 12, 38, 51, 53, 90]	10
4. Операционный и процессный подход	КСО в бизнес-процессах (цепочки поставок, производство); Интеграция через «зеленые» практики и PDCA-цикл	Теория систем, циркулярная экономика	Инструментальный фокус, измеряемые практики, отраслевая адаптация	[8, 25, 42, 43, 58, 62, 77, 78]	15
5. Социально-психологический и HR-подход	КСО на уровне индивида и группы; Интеграция через ценности, лидерство, вовлечение, культуру	Теория социального обмена, бихевиоризм в управлении	Вовлечение сотрудников, когнитивные барьеры, устойчивое лидерство	[27, 28, 49, 54, 60, 79, 86, 91]	13

Окончание Таблицы А.1

Научный подход / Исследовательская традиция	Базовое определение подхода (логика интеграции)	Ключевые теоретические основы	Характерные черты	Номера основных источников в списке	Частота ( <i>n</i> = 209), %
6. Экологический подход (устойчивые инновации)	Приоритет экологической составляющей КСО; Интеграция через управление рисками и «зеленые» инновации	Экологический менеджмент, ресурсная концепция	Фокус на климате, ЦУР 12 и 13, нейтральные эффекты	[26, 31, 45, 61, 62, 81]	9
7. Контекстуальный и страновой подход	Специфика интеграции в регионах/секторах; Критика «вестернизации»	Институциональная теория	Адаптация к локальным вызовам, влияние многонациональных компаний на ЦУР	[17, 33, 36, 39, 40, 94]	8
8. Методологический и библиометрический подход	Рефлексия поля (обзоры, мета-анализы)	Библиометрический анализ, научный обзор	Анализ семантики (КСО–ESG–ЦУР), смешанные методы	[10, 11, 13–15, 30]	9
9. Гибридные/прочие подходы	Комбинация теорий для комплексных моделей	Синтез ресурсной, стейкхолдерской, институциональной теории	Эволюционные фазы	[21, 33, 93]	3
ИТОГО					100

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Шевченко О.П., Косников М.С. (2025) Влияние цифровых технологий на управление устойчивым развитием организаций. *Журнал прикладных исследований*, 9, 12–18. DOI: <https://doi.org/10.47576/2949-1878.2025.9.9.001>
2. Евдокимов С.С., Салиенко Н.В. (2025) Алгоритм управления устойчивым развитием предприятий. *Экономика высокотехнологичных производств*, 6 (2), 181–192. DOI: <https://doi.org/10.18334/evp.6.2.123199>
3. Wu L., Jin S. (2022) Corporate Social Responsibility and Sustainability: From a Corporate Governance Perspective. *Sustainability*, 14 (22), art. no. 15457. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142215457>
4. Wijayanto A., Panus P., Hamdat A., Rizal M., Salam K. (2025) Analysis of the Challenges of Sustainable Organizational Development in a Changing Business Environment. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3 (3), 697–713. DOI: <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.587>
5. Ahmed R., Štreimikienė D. (2021) Environmental Issues and Strategic Corporate Social Responsibility for Organizational Competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 13 (2), 5–22. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.01>
6. Berrone P., Rousseau H., Ricart J., Brito E., Giuliadori A. (2023) How can research contribute to the implementation of sustainable development goals? An interpretive review of SDG literature in management. *International Journal of Management Reviews*, 25 (2), 318–339. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12331>
7. Раменская Л.А., Матвеева Я.А., Машков К.А., Корсунов П.П. (2015) Корпоративная социальная ответственность как фактор конкурентоспособности бизнеса. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*, 4 (44), 98–109.
8. Sánchez-Planelles J., Segarra-Oña M., Peiró-Signes Á. (2022) Identifying different sustainable practices to help companies to contribute to the sustainable development: Holistic sustainability, sustainable business and operations models. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29 (4), 904–917. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2243>
9. Ткаченко И.Н., Тумилевич Е.Н. (2025) Уточнение принципов устойчивого развития организации в условиях развивающейся экономики. *Управленческие науки*, 15 (3), 69–89. DOI: <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2025-15-3-69-89>
10. Ye N., Kueh T.-B., Hou L., Liu Y., Yu H. (2020) A bibliometric analysis of corporate social responsibility in sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 272, art. no. 122679. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122679>
11. Mostepaniuk A., Nasr E., Awwad R.I., Hamdan S., Aljuhmani H.Y. (2022) Managing a Relationship between Corporate Social Responsibility and Sustainability: A Systematic Review. *Sustainability*, 14 (18), art. no. 11203. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811203>
12. Ting C.-W., Li H.-X., Chen K.-H., Lee Y.-S., Yen S.-J. (2024) How Can Organizational Leadership Promote Environmental Behaviors through Corporate Social Responsibility Policy Adoption? The Moderating Role of Environmental Awareness. *Sustainability*, 16 (17), art. no. 7677. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16177677>
13. Costa A.J., Curi D., Bandeira A.M., Ferreira A., Tomé B., Joaquim C., Santos C., Góis C., Meira D., Azevedo G., Inácio H., Jesus M., Teixeira M.G., Monteiro P., Duarte R., Marques R.P. (2022) Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs. *Sustainability*, 14 (8), art. no. 4413. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14084413>
14. Meseguer-Sánchez V., Gálvez-Sánchez F.J., López-Martínez G., Molina-Moreno V. (2021) Corporate Social Responsibility and Sustainability. A Bibliometric Analysis of Their Interrelations. *Sustainability*, 13 (4), art. no. 1636. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13041636>
15. Elalfy A., Palaschuk N., El-Bassiouny D., Wilson J., Weber O. (2020) Scoping the Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) Research in the Sustainable Development Goals (SDGs) Era. *Sustainability*, 12 (14), art. no. 5544. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12145544>
16. Nureen N., Liu D., Irfan M., Işık C. (2023) Nexus between corporate social responsibility and firm performance: a green innovation and environmental sustainability paradigm. *Environmental Science and Pollution Research*, 30 (21), 59349–59365. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-023-26675-1>



17. Zhang K., Hao X. (2024) Corporate social responsibility as the pathway towards sustainability: a state-of-the-art review in Asia economics. *Discover Sustainability*, 5, art. no. 348. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00577-9>
18. Pouresmaeli M., Ataei M., Qarahasanlou A.N., Barabadi A. (2024) Corporate social responsibility in complex systems based on sustainable development. *Resources Policy*, 90, art. no. 104818. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104818>
19. Madanaguli A., Srivastava S., Ferraris A., Dhir A. (2022) Corporate social responsibility and sustainability in the tourism sector: A systematic literature review and future outlook. *Sustainable Development*, 30 (3), 447–461. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2258>
20. Siddique M.N.E.A., Nor S.M., Senik Z.C., Omar N.A. (2023) Corporate Social Responsibility as the Pathway to Sustainable Banking: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15 (3), art. no. 1807. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15031807>
21. Duve M., Marx B. (2025) Exploring Sustainability in Startups: A Systematic PRISMA Review. *Sustainability*, 17 (14), art. no. 6475. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17146475>
22. Page M.J., McKenzie J.E., Bossuyt P.M., Boutron I., Hoffmann T.C., Mulrow C.D., Shamseer L., Tetzlaff J.M., Akl E.A., Brennan S.E., Chou R., Glanville J., Grimshaw J.M., Hróbjartsson A, Lallu MM, Li T., Loder E.W., Mayo-Wilson E., McDonald S., McGuinness L.A., Stewart L.A., Thomas J., Tricco A.C., Welch V.A., Whiting P., Moher D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 29 (71), art. no. 372. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
23. Talpur S., Nadeem M., Roberts H. (2024) Corporate social responsibility decoupling: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Applied Accounting Research*, 25 (4), 878–909. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAAR-08-2022-0223>
24. Kong Y., Antwi-Adjei A., Bawuah J. (2020) A systematic review of the business case for corporate social responsibility and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (2), 444–454. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1838>
25. Yan Y., Yao F., Sun J. (2021) Manufacturer's cooperation strategy of closed-loop supply chain considering corporate social responsibility. *RAIRO-Operations Research*, 55 (6), 3639–3659. DOI: <https://doi.org/10.1051/ro/2021166>
26. Liu Y., Chen Y., Ren Y., Jin B. (2021) Impact mechanism of corporate social responsibility on sustainable technological innovation performance from the perspective of corporate social capital. *Journal of Cleaner Production*, 308, art. no. 127345. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127345>
27. Voegtlin C., Greenwood M. (2016) Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26 (3), 181–197. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
28. Gond J.-P., El Akremi A., Swaen V., Babuet N. (2017) The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (2), 225–246. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2170>
29. Van Zanten J.A., van Tulder R. (2021) Towards nexus-based governance: defining interactions between economic activities and Sustainable Development Goals (SDGs). *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28 (3), 210–226. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504509.2020.1768452>
30. Sheehy B., Farneti F. (2021) Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter? *Sustainability*, 13 (11), art. no. 5965. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13115965>
31. Huk K., Kurowski M. (2021) The Environmental Aspect in the Concept of Corporate Social Responsibility in the Energy Industry and Sustainable Development of the Economy. *Energies*, 14 (18), art. no. 5993. DOI: <https://doi.org/10.3390/en14185993>
32. Blinova E., Ponomarenko T., Knysh V. (2022) Analyzing the Concept of Corporate Sustainability in the Context of Sustainable Business Development in the Mining Sector with Elements of Circular Economy. *Sustainability*, 14 (13), art. no. 8163. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14138163>
33. Dresse A., Nielsen J.Ø., Fischhendler I. (2021) From corporate social responsibility to environmental peacebuilding: The case of bauxite mining in Guinea. *Resources Policy*, 74, art. no. 102290. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102290>
34. Vărzaru A.A., Bocean C.G., Nicolescu M.M. (2021) Rethinking Corporate Responsibility and Sustainability in Light of Economic Performance. *Sustainability*, 13 (5), art. no. 2660. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052660>

35. Chang L., Yu Q. (2024) Sustainability-oriented social responsibility and corporate innovation. *China Journal of Accounting Research*, 17 (2), art. no. 100359. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2024.100359>
36. Cezarino L.O., Liboni L.B., Hunter T., Pacheco L.M., Martins F.P. (2022) Corporate social responsibility in emerging markets: Opportunities and challenges for sustainability integration. *Journal of Cleaner Production*, 362, art. no. 132224. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132224>
37. Gallardo-Vázquez D., de Sousa Paiva I.C., Nuevo-Gallardo C. (2025) Exploring the role of sustainability reporting strategies in promoting sustainable development in social economy entities: The circular economy as a mediator. *Sustainable Development*, 33 (2), 2902–2925. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.3275>
38. Attarit T., Sirimathep P., Petpairote W., Jiracheewee J., Pestunji C. (2025) The Influences of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility and Firm Performance of the Listed Companies in Thailand Sustainability Investment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15 (1), 238–245. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.17406>
39. Touny M.A., Qamar K.A., Alayis M.M.H. (2021) Corporate social responsibility practices and their impact on sustainable development in Saudi Arabia. *International Journal of Services, Economics and Management*, 12 (2), 185–209. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2021.117235>
40. Daniali S.M., Barykin S.E., Ghalerodkhani M.G., Kharlamov A.V., Kharlamova T.L., Savvina O.V., Stepanova D.I. (2021) Evaluation of Strategies to Improve the Corporate Social Responsibility Performance in Food and Pharmaceutical Industries: Empirical Evidence from Iran. *Sustainability*, 13 (22), art. no. 12569. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132212569>
41. Torres L., Ripa D., Jain A., Herrero J., Leka S. (2023) The potential of responsible business to promote sustainable work—An analysis of CSR/ESG instruments. *Safety Science*, 164, art. no. 106151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106151>
42. Hassis S.M., Othman M.A., Saleh Y. (2023) The impact of total quality management on corporate sustainability in the manufacturing sector: corporate social responsibility as a mediator. *The TQM Journal*, 35 (8), 2572–2597. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2022-0259>
43. Tanveer M.I., Yusliza M.Y., Ngah A.H., Khan M.A.K. (2023) Mapping the link between CSR and sustainability performance through GHRM practices in hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 429, art. no. 139258. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139258>
44. Diaz-Sarachaga J.M. (2021) Monetizing impacts of Spanish companies toward the Sustainable Development Goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (4), 1313–1323. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2149>
45. Ye J., Dela E. (2023) The Effect of Green Investment and Green Financing on Sustainable Business Performance of Foreign Chemical Industries Operating in Indonesia: The Mediating Role of Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, 15 (14), art. no. 11218. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151411218>
46. Ashforth B.E., Gibbs B.W. (1990) The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1 (2), 177–194. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>
47. Marquis C., Qian C. (2014) Corporate Social Responsibility Reporting in China: Symbol or Substance? *Organization Science*, 25 (1), 127–148. DOI: <https://dx.doi.org/10.1287/orsc.2013.0837>
48. Yu H.-C., Kuo L. (2021) Corporate Philanthropy Strategy and Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 13 (10), art. no. 5655. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13105655>
49. Westerman J.W., Acikgoz Y., Nafees L., Westerman J. (2022) When sustainability managers' greenwash: SDG fit and effects on job performance and attitudes. *Business and Society Review*, 127 (2), 371–393. DOI: <https://doi.org/10.1111/basr.12273>
50. Lu J., Liang M., Zhang C., Rong D., Guan H., Mazeikaite K., Streimikis J. (2021) Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (2), 686–703. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2081>
51. Ullah F., Jiang P., Elamer A.A. (2024) Revolutionizing green business: The power of academic directors in accelerating eco-innovation and sustainable transformation in China. *Business Strategy and the Environment*, 33 (6), 5051–5072. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3738>
52. Gao L., Yang F. (2023) Do resource slack and green organizational climate moderate the relationships between institutional pressures and corporate environmental responsibility practices of SMEs in China? *Environment, Development and Sustainability*, 25, 13495–13520. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02628-5>



53. Saeed A., Noreen U., Azam A., Tahir M.S. (2021) Does CSR Governance Improve Social Sustainability and Reduce the Carbon Footprint: International Evidence from the Energy Sector. *Sustainability*, 13 (7), art. no. 3596. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13073596>
54. Annosi M.C., Mattarelli E., Dentoni D., Petruzzelli A.M. (2024) The micro-foundations of ambidexterity for corporate social performance: a study on sustainability managers' response to conflicting goals. *Long Range Planning*, 57 (1), art. no. 102412. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102412>
55. Onyekwelu N.P., Ezeafulukwe C., Owolabi O.R., Asuzu O.F., Bello B.G., Onyekwelu S.C. (2024) Ethics and corporate social responsibility in HR: A comprehensive review of policies and practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11 (1), 1294–1303. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0216>
56. Fang W., Ma C., Lei Z. (2022) Research on Sustainable Development of Transport Infrastructure Based on Corporate Culture and Low-Carbon Perspective. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022, art. no. 4629422. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/4629422>
57. Imran F., Shahzad K., Butt A., Kantola J. (2021) Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21 (4–5), 451–479. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>
58. Liu R., Zhao M., Ren J. (2022) The Influence Mechanism of Corporate Environmental Responsibility on Corporate Performance: The Mediation Effect of Green Innovation. *Sustainability*, 14 (17), art. no. 10975. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141710975>
59. Li X., Esfahbodi A., Zhang Y. (2024) The Impact of Corporate Social Responsibility Implementation on Enterprises' Financial Performance – Evidence from Chinese Listed Companies. *Sustainability*, 16 (5), art. no. 1848. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16051848>
60. Ahmad N., Samad S., Han H. (2024) Charting new terrains: How CSR initiatives shape employee creativity and contribute to UN-SDGs in a knowledge-driven world. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9 (4), art. no. 100557. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100557>
61. Yan R., Li X., Zhu X. (2022) RETRACTED: The Impact of Corporate Social Responsibility on Sustainable Innovation: A Case in China's Heavy Pollution Industry. *Frontiers in Psychology*, 13, art. no. 946570. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.946570>
62. Chen Y., Jin S. (2023) Corporate Social Responsibility and Green Technology Innovation: The Moderating Role of Stakeholders. *Sustainability*, 15 (10), art. no. 8164. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15108164>
63. Isallah H. (2023) The Impact of the Petroleum Industry Act on Corporate Social Responsibility and Taxation in Nigeria's Upstream Oil and Gas Sector: A Path towards Sustainable Development. *Sustainability*, 15 (21), art. no. 15538. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152115538>
64. Khatri I., Kjærland F. (2023) Sustainability reporting practices and environmental performance amongst Nordic listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 418, art. no. 138172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138172>
65. Nair R., Viswanathan P.K., Bastian B.L. (2021) Reprioritising Sustainable Development Goals in the Post-COVID-19 Global Context: Will a Mandatory Corporate Social Responsibility Regime Help? *Administrative Sciences*, 11 (4), art. no. 150. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11040150>
66. Putri M.P.D.S., Naili Y.T. (2023) Reconceptualisation of Corporate Social Responsibility Model in the Era of Sustainable Development. *Review of Economics and Finance*, 21 (1), 11–21. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.2>
67. Masood G., Alam A., Alam J. (2021) An Empirical Study of the Perceptions on Creating Shared Value Strategy's Competitive Advantage over CSR – the Case of India. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27 (3), 1–20.
68. Karagiannopoulou S., Sariannidis N., Ragazou K., Passas I., Garefalakis A. (2023) Corporate Social Responsibility: A Business Strategy That Promotes Energy Environmental Transition and Combats Volatility in the Post-Pandemic World. *Energies*, 16 (3), art. no. 1102. DOI: <https://doi.org/10.3390/en16031102>
69. Bai K., Ullah F., Arif M., Erfanian S., Urooge S. (2023) Stakeholder-Centered Corporate Governance and Corporate Sustainable Development: Evidence from CSR Practices in the Top Companies by Market Capitalization at Shanghai Stock Exchange of China. *Sustainability*, 15 (4), art. no. 2990. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15042990>

70. Diaz-Sarachaga J.M. (2021) Shortcomings in reporting contributions towards the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (4), 1299–1312. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2129>
71. Al-Shaer H., Hussainey K. (2022) Sustainability reporting beyond the business case and its impact on sustainability performance: UK evidence. *Journal of Environmental Management*, 311, art. no. 114883. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.114883>
72. Lian Z. (2022) The nexus between CSR disclosure, effective tax rate, corruption, and sustainable business performance: evidence from ASEAN countries. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 35 (1), 5357–5378. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2026242>
73. Lhutfi I., Ludigdo U., Rusydi M.K., Baridwan Z. (2024) Investment and sustainability: CSR, SDGs and the ESG Score in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 11 (1), art. no. 2328311. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2328311>
74. Karwowski M., Raulinajtys-Grzybek M. (2021) The application of corporate social responsibility (CSR) actions for mitigation of environmental, social, corporate governance (ESG) and reputational risk in integrated reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (4), 1270–1284. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2137>
75. Kucharov A.S., Sozinova A.A., Popkova E.G., Fomenko N.M., Vorontsova G.V., Ostrovskaya V.N. (2024) Integration of CSR into the Marketing Mix for the Sustainable Development of Companies: A View from the Position of Financial Risk Management. *Risks*, 12(8), art. no. 121. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12080121>
76. Karlibaeva R.H., Lipinsky D.A., Volokhina V.A., Gureeva E.A., Makarov I.N. (2024) Sustainable Development of Entrepreneurship through Operational Risk Management: The Role of Corporate Social Responsibility. *Risks*, 12 (8), art. no. 118. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12080118>
77. Avotra A.A.R.N., Chenyun Y., Yongmin W., Lijuan Z., Nawaz A. (2021) Conceptualizing the State of the Art of Corporate Social Responsibility (CSR) in Green Construction and Its Nexus to Sustainable Development. *Frontiers in Environmental Science*, 9, art. no. 774822. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2021.774822>
78. Ali S.S., Kaur R. (2021) Effectiveness of corporate social responsibility (CSR) in implementation of social sustainability in warehousing of developing countries: A hybrid approach. *Journal of Cleaner Production*, 324, art. no. 129154. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129154>
79. He J., Morrison A.M., Zhang H. (2021) Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (3), 1043–1054. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2104>
80. Okafor A., Adeleye B.N., Adusei M. (2021) Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from US tech firms. *Journal of Cleaner Production*, 292, art. no. 126078. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126078>
81. Fometescu A., Hategan C.-D., Pitorac R.-I. (2024) How Responsible are Energy and Utilities Companies in Terms of Sustainability and Economic Development? *Energies*, 17 (23), art. no. 6209. DOI: <https://doi.org/10.3390/en17236209>
82. Zhao W., Ye G., Xu G., Liu C., Deng D., Huang M. (2022) CSR and Long-Term Corporate Performance: The Moderating Effects of Government Subsidies and Peer Firm's CSR. *Sustainability*, 14 (9), art. no. 5543. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14095543>
83. Khuong M.N., Truong An N.K., Thanh Hang T.T. (2021) Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR) programme as key sustainable development strategies to promote corporate reputation – evidence from Vietnam. *Cogent Business & Management*, 8 (1), art. no. 1917333. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1917333>
84. Lee S., Park J.-W., Chung S. (2022) The Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation: The Case of Incheon International Airport. *Sustainability*, 14 (17), art. no. 10930. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141710930>
85. Xuetong W., Hussain M., Rasool S.F. et al. (2024) Impact of corporate social responsibility on sustainable competitive advantages: The mediating role of corporate reputation. *Environmental Science and Pollution Research*, 31, 46207–46220. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-023-28192-7>
86. Gintale G., Correia R., Venciute D., Lapinskiene R. (2024) Sustainability and beyond: decoding the influences of corporate social responsibility on employer brand attractiveness. *Cogent Business & Management*, 11 (1), art. no. 2429799. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429799>



87. Berzon N.I., Novikov M.M., Pozharskaya E.L., Bakhturina Y.I. (2022) Monitoring the Modern Experience of Financial Risk Management in Russia Based on Corporate Social Responsibility for Sustainable Development. *Risks*, 10 (5), art. no. 92. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks10050092>
88. Соболева Г.В., Зуга Е.И. (2022) Вовлеченность российских компаний в реализацию ESG-повестки: социальный и корпоративный аспект в контексте нефинансовой отчетности. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*, 38 (3), 365–384. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu05.2022.302>
89. Crespo J.E., Lirios C.G., Báez S.S.V., Rodríguez I.C.R., Medina J.E.C., Córdoba V.H.M., Sánchez A.S., Campas C.Y.Q., del Rosario Molina González M. (2024) Corporate governance network around social responsibility and activism against the Sustainable Development Goals. *Heritage and Sustainable Development*, 6 (2), 829–844. DOI: <https://doi.org/10.37868/hsd.v6i2.823>
90. Gutiérrez-Fernández M., Gallego-Sosa C., Fernández-Torres Y. (2024) Commitment to sustainability in large European banks and its relationship with board gender diversity: a 2030 Agenda perspective. *Journal of Management & Organization*, 30 (3), 696–722. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.94>
91. Sánchez-Hernández M.I., Vázquez-Burguete J.L., García-Miguélez M.P., Lanero-Carrizo A. (2021) Internal Corporate Social Responsibility for Sustainability. *Sustainability*, 13 (14), art. no. 7920. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13147920>
92. Zhang R., Li Q. (2025) Synergies between corporate social responsibility precedence and sustainable development goals: A pathway to corporate-led change. *Journal of Industrial Ecology*, 29 (3), 698–718. DOI: <https://doi.org/10.1111/jiec.70003>
93. Sardá R., Pogutz S., de Silvio M., Allevi V., Saputo A., Daminelli R., Fumagalli F., Totaro L., Rizzi G., Magni G., Pachner J., Perrini F. (2023) Business for ocean sustainability: Early responses of ocean governance in the private sector. *Ambio*, 52, 253–270. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13280-022-01784-2>
94. Rao-Nicholson R., Thein H.H., Zhong Y. (2024) A thematic analysis of the links between multinational enterprises' corporate social responsibility and the Sustainable Development Goals in Myanmar. *Journal of International Business Policy*, 7, 203–223. DOI: <https://doi.org/10.1057/s42214-023-00183-y>
95. Porter M.E., Kramer M.R. (2011) Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62–77.

## REFERENCES

1. Shevchenko O.P., Kosnikov M.S. (2025) The Impact of Digital Technologies on the Management OF Sustainable Development of Organizations. *Journal of Applied Research*, 9, 12–18. DOI: <https://doi.org/10.47576/2949-1878.2025.9.9.001>
2. Evdokimov S.S., Salienco N.V. (2025) An algorithm for managing the company's sustainable development. *High-tech Enterprises Economy*, 6 (2), 181–192. DOI: <https://doi.org/10.18334/evp.6.2.123199>
3. Wu L., Jin S. (2022) Corporate Social Responsibility and Sustainability: From a Corporate Governance Perspective. *Sustainability*, 14 (22), art. no. 15457. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142215457>
4. Wijayanto A., Panus P., Hamdat A., Rizal M., Salam K. (2025) Analysis of the Challenges of Sustainable Organizational Development in a Changing Business Environment. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3 (3), 697–713. DOI: <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.587>
5. Ahmed R., Streimikienė D. (2021) Environmental Issues and Strategic Corporate Social Responsibility for Organizational Competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 13 (2), 5–22. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.01>
6. Berrone P., Rousseau H., Ricart J., Brito E., Giuliadori A. (2023) How can research contribute to the implementation of sustainable development goals? An interpretive review of SDG literature in management. *International Journal of Management Reviews*, 25 (2), 318–339. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12331>
7. Ramenskaya L., Matveeva J., Mashkov K., Korsunov P. (2015) Corporate social responsibility as a factor of business competitiveness. *Modern High-Tech Technologies. Regional Appendix*, 4 (44), 98–109.

8. Sánchez-Planelles J., Segarra-Oña M., Peiró-Signes Á. (2022) Identifying different sustainable practices to help companies to contribute to the sustainable development: Holistic sustainability, sustainable business and operations models. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29 (4), 904–917. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2243>
9. Tkachenko I.N., Tumilevich E.N. (2025) Clarifying the Principles of Sustainable Development of an Organization in the Context of an Emerging Economy. *Management Sciences*, 15 (3), 69–89. DOI: <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2025-15-3-69-89>
10. Ye N., Kueh T.-B., Hou L., Liu Y., Yu H. (2020) A bibliometric analysis of corporate social responsibility in sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 272, art. no. 122679. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122679>
11. Mostepaniuk A., Nasr E., Awwad R.I., Hamdan S., Aljuhmani H.Y. (2022) Managing a Relationship between Corporate Social Responsibility and Sustainability: A Systematic Review. *Sustainability*, 14 (18), art. no. 11203. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811203>
12. Ting C.-W., Li H.-X., Chen K.-H., Lee Y.-S., Yen S.-J. (2024) How Can Organizational Leadership Promote Environmental Behaviors through Corporate Social Responsibility Policy Adoption? The Moderating Role of Environmental Awareness. *Sustainability*, 16 (17), art. no. 7677. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16177677>
13. Costa A.J., Curi D., Bandeira A.M., Ferreira A., Tomé B., Joaquim C., Santos C., Góis C., Meira D., Azevedo G., Inácio H., Jesus M., Teixeira M.G., Monteiro P., Duarte R., Marques R.P. (2022) Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs. *Sustainability*, 14 (8), art. no. 4413. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14084413>
14. Meseguer-Sánchez V., Gálvez-Sánchez F.J., López-Martínez G., Molina-Moreno V. (2021) Corporate Social Responsibility and Sustainability. A Bibliometric Analysis of Their Interrelations. *Sustainability*, 13 (4), art. no. 1636. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13041636>
15. Elalfy A., Palaschuk N., El-Bassiouny D., Wilson J., Weber O. (2020) Scoping the Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) Research in the Sustainable Development Goals (SDGs) Era. *Sustainability*, 12 (14), art. no. 5544. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12145544>
16. Nureen N., Liu D., Irfan M., Işık C. (2023) Nexus between corporate social responsibility and firm performance: a green innovation and environmental sustainability paradigm. *Environmental Science and Pollution Research*, 30 (21), 59349–59365. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-023-26675-1>
17. Zhang K., Hao X. (2024) Corporate social responsibility as the pathway towards sustainability: a state-of-the-art review in Asia economics. *Discover Sustainability*, 5, art. no. 348. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00577-9>
18. Poursmaieli M., Ataei M., Qarahasanlou A.N., Barabadi A. (2024) Corporate social responsibility in complex systems based on sustainable development. *Resources Policy*, 90, art. no. 104818. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104818>
19. Madanaguli A., Srivastava S., Ferraris A., Dhir A. (2022) Corporate social responsibility and sustainability in the tourism sector: A systematic literature review and future outlook. *Sustainable Development*, 30 (3), 447–461. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2258>
20. Siddique M.N.E.A., Nor S.M., Senik Z.C., Omar N.A. (2023) Corporate Social Responsibility as the Pathway to Sustainable Banking: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15 (3), art. no. 1807. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15031807>
21. Duve M., Marx B. (2025) Exploring Sustainability in Startups: A Systematic PRISMA Review. *Sustainability*, 17 (14), art. no. 6475. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17146475>
22. Page M.J., McKenzie J.E., Bossuyt P.M., Boutron I., Hoffmann T.C., Mulrow C.D., Shamseer L., Tetzlaff J.M., Akl E.A., Brennan S.E., Chou R., Glanville J., Grimshaw J.M., Hróbjartsson A., Lalin MM, Li T., Loder E.W., Mayo-Wilson E., McDonald S., McGuinness L.A., Stewart L.A., Thomas J., Tricco A.C., Welch V.A., Whiting P., Moher D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 29 (71), art. no. 372. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
23. Talpur S., Nadeem M., Roberts H. (2024) Corporate social responsibility decoupling: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Applied Accounting Research*, 25 (4), 878–909. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAAR-08-2022-0223>
24. Kong Y., Antwi-Adjei A., Bawuah J. (2020) A systematic review of the business case for corporate social responsibility and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (2), 444–454. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1838>



25. Yan Y., Yao F., Sun J. (2021) Manufacturer's cooperation strategy of closed-loop supply chain considering corporate social responsibility. *RAIRO-Operations Research*, 55 (6), 3639–3659. DOI: <https://doi.org/10.1051/ro/2021166>
26. Liu Y., Chen Y., Ren Y., Jin B. (2021) Impact mechanism of corporate social responsibility on sustainable technological innovation performance from the perspective of corporate social capital. *Journal of Cleaner Production*, 308, art. no. 127345. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127345>
27. Voegtlin C., Greenwood M. (2016) Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26 (3), 181–197. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
28. Gond J.-P., El Akremi A., Swaen V., Babuet N. (2017) The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (2), 225–246. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2170>
29. Van Zanten J.A., van Tulder R. (2021) Towards nexus-based governance: defining interactions between economic activities and Sustainable Development Goals (SDGs). *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28 (3), 210–226. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504509.2020.1768452>
30. Sheehy B., Farneti F. (2021) Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter? *Sustainability*, 13 (11), art. no. 5965. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13115965>
31. Huk K., Kurowski M. (2021) The Environmental Aspect in the Concept of Corporate Social Responsibility in the Energy Industry and Sustainable Development of the Economy. *Energies*, 14 (18), art. no. 5993. DOI: <https://doi.org/10.3390/en14185993>
32. Blinova E., Ponomarenko T., Knysh V. (2022) Analyzing the Concept of Corporate Sustainability in the Context of Sustainable Business Development in the Mining Sector with Elements of Circular Economy. *Sustainability*, 14 (13), art. no. 8163. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14138163>
33. Dresse A., Nielsen J.Ø., Fischhendler I. (2021) From corporate social responsibility to environmental peacebuilding: The case of bauxite mining in Guinea. *Resources Policy*, 74, art. no. 102290. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102290>
34. Vărzaru A.A., Bocean C.G., Nicolescu M.M. (2021) Rethinking Corporate Responsibility and Sustainability in Light of Economic Performance. *Sustainability*, 13 (5), art. no. 2660. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052660>
35. Chang L., Yu Q. (2024) Sustainability-oriented social responsibility and corporate innovation. *China Journal of Accounting Research*, 17 (2), art. no. 100359. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2024.100359>
36. Cezarino L.O., Liboni L.B., Hunter T., Pacheco L.M., Martins F.P. (2022) Corporate social responsibility in emerging markets: Opportunities and challenges for sustainability integration. *Journal of Cleaner Production*, 362, art. no. 132224. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132224>
37. Gallardo-Vázquez D., de Sousa Paiva I.C., Nuevo-Gallardo C. (2025) Exploring the role of sustainability reporting strategies in promoting sustainable development in social economy entities: The circular economy as a mediator. *Sustainable Development*, 33 (2), 2902–2925. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.3275>
38. Attarit T., Sirimathep P., Petpairote W., Jiracheewee J., Pestunji C. (2025) The Influences of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility and Firm Performance of the Listed Companies in Thailand Sustainability Investment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15 (1), 238–245. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.17406>
39. Touny M.A., Qamar K.A., Alayis M.M.H. (2021) Corporate social responsibility practices and their impact on sustainable development in Saudi Arabia. *International Journal of Services, Economics and Management*, 12 (2), 185–209. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2021.117235>
40. Daniali S.M., Barykin S.E., Ghalerodkhani M.G., Kharlamov A.V., Kharlamova T.L., Savvina O.V., Stepanova D.I. (2021) Evaluation of Strategies to Improve the Corporate Social Responsibility Performance in Food and Pharmaceutical Industries: Empirical Evidence from Iran. *Sustainability*, 13 (22), art. no. 12569. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132212569>
41. Torres L., Ripa D., Jain A., Herrero J., Leka S. (2023) The potential of responsible business to promote sustainable work—An analysis of CSR/ESG instruments. *Safety Science*, 164, art. no. 106151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106151>

42. Hassis S.M., Othman M.A., Saleh Y. (2023) The impact of total quality management on corporate sustainability in the manufacturing sector: corporate social responsibility as a mediator. *The TQM Journal*, 35 (8), 2572–2597. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2022-0259>
43. Tanveer M.I., Yusliza M.Y., Ngah A.H., Khan M.A.K. (2023) Mapping the link between CSR and sustainability performance through GHRM practices in hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 429, art. no. 139258. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139258>
44. Diaz-Sarachaga J.M. (2021) Monetizing impacts of Spanish companies toward the Sustainable Development Goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (4), 1313–1323. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2149>
45. Ye J., Dela E. (2023) The Effect of Green Investment and Green Financing on Sustainable Business Performance of Foreign Chemical Industries Operating in Indonesia: The Mediating Role of Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, 15 (14), art. no. 11218. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151411218>
46. Ashforth B.E., Gibbs B.W. (1990) The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1 (2), 177–194. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>
47. Marquis C., Qian C. (2014) Corporate Social Responsibility Reporting in China: Symbol or Substance? *Organization Science*, 25 (1), 127–148. DOI: <https://dx.doi.org/10.1287/orsc.2013.0837>
48. Yu H.-C., Kuo L. (2021) Corporate Philanthropy Strategy and Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 13 (10), art. no. 5655. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13105655>
49. Westerman J.W., Acikgoz Y., Nafees L., Westerman J. (2022) When sustainability managers' greenwash: SDG fit and effects on job performance and attitudes. *Business and Society Review*, 127 (2), 371–393. DOI: <https://doi.org/10.1111/basr.12273>
50. Lu J., Liang M., Zhang C., Rong D., Guan H., Mazeikaite K., Streimikis J. (2021) Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (2), 686–703. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2081>
51. Ullah F., Jiang P., Elamer A.A. (2024) Revolutionizing green business: The power of academic directors in accelerating eco-innovation and sustainable transformation in China. *Business Strategy and the Environment*, 33 (6), 5051–5072. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3738>
52. Gao L., Yang F. (2023) Do resource slack and green organizational climate moderate the relationships between institutional pressures and corporate environmental responsibility practices of SMEs in China? *Environment, Development and Sustainability*, 25, 13495–13520. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02628-5>
53. Saeed A., Noreen U., Azam A., Tahir M.S. (2021) Does CSR Governance Improve Social Sustainability and Reduce the Carbon Footprint: International Evidence from the Energy Sector. *Sustainability*, 13 (7), art. no. 3596. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13073596>
54. Annosi M.C., Mattarelli E., Dentoni D., Petruzzelli A.M. (2024) The micro-foundations of ambidexterity for corporate social performance: a study on sustainability managers' response to conflicting goals. *Long Range Planning*, 57 (1), art. no. 102412. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102412>
55. Onyekwelu N.P., Ezeafulukwe C., Owolabi O.R., Asuzu O.F., Bello B.G., Onyekwelu S.C. (2024) Ethics and corporate social responsibility in HR: A comprehensive review of policies and practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11 (1), 1294–1303. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0216>
56. Fang W., Ma C., Lei Z. (2022) Research on Sustainable Development of Transport Infrastructure Based on Corporate Culture and Low-Carbon Perspective. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022, art. no. 4629422. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/4629422>
57. Imran F., Shahzad K., Butt A., Kantola J. (2021) Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21 (4), 451–479. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>
58. Liu R., Zhao M., Ren J. (2022) The Influence Mechanism of Corporate Environmental Responsibility on Corporate Performance: The Mediation Effect of Green Innovation. *Sustainability*, 14 (17), art. no. 10975. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141710975>
59. Li X., Esfahbodi A., Zhang Y. (2024) The Impact of Corporate Social Responsibility Implementation on Enterprises' Financial Performance – Evidence from Chinese Listed Companies. *Sustainability*, 16 (5), art. no. 1848. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16051848>
60. Ahmad N., Samad S., Han H. (2024) Charting new terrains: How CSR initiatives shape employee creativity and contribute to UN-SDGs in a knowledge-driven world. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9 (4), art. no. 100557. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100557>



61. Yan R., Li X., Zhu X. (2022) RETRACTED: The Impact of Corporate Social Responsibility on Sustainable Innovation: A Case in China's Heavy Pollution Industry. *Frontiers in Psychology*, 13, art. no. 946570. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.946570>
62. Chen Y., Jin S. (2023) Corporate Social Responsibility and Green Technology Innovation: The Moderating Role of Stakeholders. *Sustainability*, 15 (10), art. no. 8164. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15108164>
63. Isallah H. (2023) The Impact of the Petroleum Industry Act on Corporate Social Responsibility and Taxation in Nigeria's Upstream Oil and Gas Sector: A Path towards Sustainable Development. *Sustainability*, 15 (21), art. no. 15538. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152115538>
64. Khatri I., Kjærland F. (2023) Sustainability reporting practices and environmental performance amongst Nordic listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 418, art. no. 138172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138172>
65. Nair R., Viswanathan P.K., Bastian B.L. (2021) Reprioritising Sustainable Development Goals in the Post-COVID-19 Global Context: Will a Mandatory Corporate Social Responsibility Regime Help? *Administrative Sciences*, 11 (4), art. no. 150. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11040150>
66. Putri M.P.D.S., Naili Y.T. (2023) Reconceptualisation of Corporate Social Responsibility Model in the Era of Sustainable Development. *Review of Economics and Finance*, 21 (1), 11–21. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.2>
67. Masood G., Alam A., Alam J. (2021) An Empirical Study of the Perceptions on Creating Shared Value Strategy's Competitive Advantage over CSR – the Case of India. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27 (3), 1–20.
68. Karagiannopoulou S., Sariannidis N., Ragazou K., Passas I., Garefalakis A. (2023) Corporate Social Responsibility: A Business Strategy That Promotes Energy Environmental Transition and Combats Volatility in the Post-Pandemic World. *Energies*, 16 (3), art. no. 1102. DOI: <https://doi.org/10.3390/en16031102>
69. Bai K., Ullah F., Arif M., Erfanian S., Urooge S. (2023) Stakeholder-Centered Corporate Governance and Corporate Sustainable Development: Evidence from CSR Practices in the Top Companies by Market Capitalization at Shanghai Stock Exchange of China. *Sustainability*, 15 (4), art. no. 2990. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15042990>
70. Diaz-Sarachaga J.M. (2021) Shortcomings in reporting contributions towards the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (4), 1299–1312. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2129>
71. Al-Shaer H., Hussainey K. (2022) Sustainability reporting beyond the business case and its impact on sustainability performance: UK evidence. *Journal of Environmental Management*, 311, art. no. 114883. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.114883>
72. Lian Z. (2022) The nexus between CSR disclosure, effective tax rate, corruption, and sustainable business performance: evidence from ASEAN countries. *Economic Research – Ekonomika Istraživanja*, 35 (1), 5357–5378. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2026242>
73. Lhutfi I., Ludigdo U., Rusydi M.K., Baridwan Z. (2024) Investment and sustainability: CSR, SDGs and the ESG Score in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 11 (1), art. no. 2328311. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2328311>
74. Karwowski M., Raulinajtys-Grzybek M. (2021) The application of corporate social responsibility (CSR) actions for mitigation of environmental, social, corporate governance (ESG) and reputational risk in integrated reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (4), 1270–1284. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2137>
75. Kucharov A.S., Sozinova A.A., Popkova E.G., Fomenko N.M., Vorontsova G.V., Ostrovskaya V.N. (2024) Integration of CSR into the Marketing Mix for the Sustainable Development of Companies: A View from the Position of Financial Risk Management. *Risks*, 12(8), art. no. 121. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12080121>
76. Karlibaeva R.H., Lipinsky D.A., Volokhina V.A., Gureeva E.A., Makarov I.N. (2024) Sustainable Development of Entrepreneurship through Operational Risk Management: The Role of Corporate Social Responsibility. *Risks*, 12 (8), art. no. 118. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12080118>
77. Avotra A.A.R.N., Chenyun Y., Yongmin W., Lijuan Z., Nawaz A. (2021) Conceptualizing the State of the Art of Corporate Social Responsibility (CSR) in Green Construction and Its Nexus to Sustainable Development. *Frontiers in Environmental Science*, 9, art. no. 774822. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2021.774822>

78. Ali S.S., Kaur R. (2021) Effectiveness of corporate social responsibility (CSR) in implementation of social sustainability in warehousing of developing countries: A hybrid approach. *Journal of Cleaner Production*, 324, art. no. 129154. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129154>
79. He J., Morrison A.M., Zhang H. (2021) Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (3), 1043–1054. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2104>
80. Okafor A., Adeleye B.N., Adusei M. (2021) Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from US tech firms. *Journal of Cleaner Production*, 292, art. no. 126078. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126078>
81. Fometescu A., Hategan C.-D., Pitorac R.-I. (2024) How Responsible are Energy and Utilities Companies in Terms of Sustainability and Economic Development? *Energies*, 17 (23), art. no. 6209. DOI: <https://doi.org/10.3390/en17236209>
82. Zhao W., Ye G., Xu G., Liu C., Deng D., Huang M. (2022) CSR and Long-Term Corporate Performance: The Moderating Effects of Government Subsidies and Peer Firm's CSR. *Sustainability*, 14 (9), art. no. 5543. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14095543>
83. Khuong M.N., Truong An N.K., Thanh Hang T.T. (2021) Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR) programme as key sustainable development strategies to promote corporate reputation – evidence from Vietnam. *Cogent Business & Management*, 8 (1), art. no. 1917333. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1917333>
84. Lee S., Park J.-W., Chung S. (2022) The Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation: The Case of Incheon International Airport. *Sustainability*, 14 (17), art. no. 10930. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141710930>
85. Xuetong W., Hussain M., Rasool S.F. et al. (2024) Impact of corporate social responsibility on sustainable competitive advantages: The mediating role of corporate reputation. *Environmental Science and Pollution Research*, 31, 46207–46220. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-023-28192-7>
86. Gintale G., Correia R., Venciute D., Lapinskiene R. (2024) Sustainability and beyond: decoding the influences of corporate social responsibility on employer brand attractiveness. *Cogent Business & Management*, 11 (1), art. no. 2429799. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429799>
87. Berzon N.I., Novikov M.M., Pozharskaya E.L., Bakhturina Y.I. (2022) Monitoring the Modern Experience of Financial Risk Management in Russia Based on Corporate Social Responsibility for Sustainable Development. *Risks*, 10 (5), art. no. 92. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks10050092>
88. Soboleva G.V., Zuga E.I. (2022) The participation of Russian companies in the implementation of the ESG agenda: Social and corporate aspects in the context of non-financial re-orting, *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, 38 (3), 365–384. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu05.2022.302>
89. Crespo J.E., Lirios C.G., Báez S.S.V., Rodríguez I.C.R., Medina J.E.C., Córdoba V.H.M., Sánchez A.S., Campas C.Y.Q., del Rosario Molina González M. (2024) Corporate governance network around social responsibility and activism against the Sustainable Development Goals. *Heritage and Sustainable Development*, 6 (2), 829–844. DOI: <https://doi.org/10.37868/hsd.v6i2.823>
90. Gutiérrez-Fernández M., Gallego-Sosa C., Fernández-Torres Y. (2024) Commitment to sustainability in large European banks and its relationship with board gender diversity: a 2030 Agenda perspective. *Journal of Management & Organization*, 30 (3), 696–722. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.94>
91. Sánchez-Hernández M.I., Vázquez-Burguete J.L., García-Miguélez M.P., Lanero-Carrizo A. (2021) Internal Corporate Social Responsibility for Sustainability. *Sustainability*, 13 (14), art. no. 7920. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13147920>
92. Zhang R., Li Q. (2025) Synergies between corporate social responsibility precedence and sustainable development goals: A pathway to corporate-led change. *Journal of Industrial Ecology*, 29 (3), 698–718. DOI: <https://doi.org/10.1111/jiec.70003>
93. Sardá R., Pogutz S., de Silvio M., Allevi V., Saputo A., Daminelli R., Fumagalli F., Totaro L., Rizzi G., Magni G., Pachner J., Perrini F. (2023) Business for ocean sustainability: Early responses of ocean governance in the private sector. *Ambio*, 52, 253–270. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13280-022-01784-2>
94. Rao-Nicholson R., Thein H.H., Zhong Y. (2024) A thematic analysis of the links between multinational enterprises' corporate social responsibility and the Sustainable Development Goals in



Myanmar. *Journal of International Business Policy*, 7, 203–223. DOI: <https://doi.org/10.1057/s42214-023-00183-y>

95. Porter M.E., Kramer M.R. (2011) Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62–77.

#### **СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT AUTHOR**

**ТУМИЛЕВИЧ Елена Николаевна**

E-mail: [elena-tumilevich@yandex.ru](mailto:elena-tumilevich@yandex.ru)

**Elena N. TUMILEVICH**

E-mail: [elena-tumilevich@yandex.ru](mailto:elena-tumilevich@yandex.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4360-570X>

*Поступила: 02.01.2026; Одобрена: 18.02.2026; Принята: 18.02.2026.*

*Submitted: 02.01.2026; Approved: 18.02.2026; Accepted: 18.02.2026.*