

Бандурка М.Б.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти «доктор філософії»
за спеціальністю 071 Облік і оподаткування,
ORCID: 0009-0000-9471-7763,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Bandurka M.B.,
candidate of third (educational and scientific) level of higher education
“Doctor of Philosophy” in specialty 071 Accounting and Taxation,
West Ukrainian National University, Ternopil

MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR IMPLEMENTING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Постановка проблеми. У сучасних умовах воєнної нестабільності та посилення соціально-економічних ризиків особливого значення набуває управлінський облік соціальної відповідальності бізнесу. Традиційні системи управлінського обліку орієнтовані переважно на фінансові результати діяльності підприємств і недостатньо враховують соціальні, екологічні та гуманітарні аспекти функціонування бізнесу. Водночас у період війни витрати на підтримку працівників, забезпечення безпеки, гуманітарну допомогу, екологічний захист та відновлення інфраструктури стають важливими елементами забезпечення стійкості підприємств і суспільства загалом. Відсутність системного підходу до облікового відображення таких витрат призводить до втрати релевантної управлінської інформації та ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наявні методики обліку [1] не забезпечують належної ідентифікації, оцінки та аналізу витрат на соціальну відповідальність, що обмежує можливості контролю ефективності соціальних ініціатив підприємств. Крім того, фрагментарність облікової інформації не дозволяє повною мірою оцінити вплив соціальної відповідальності на довгострокову стійкість бізнесу та його взаємодію із суспільством. Особливої актуальності набуває проблема інтеграції соціальних та екологічних показників у систему управлінського обліку в контексті сталого розвитку та циркулярної економіки. Це потребує переосмислення ролі управлінського обліку як інструменту не лише економічного контролю, а й забезпечення соціальної стабільності та відповідальної поведінки бізнесу [2]. Формування сучасних підходів до управлінського обліку соціальної відповідальності дозволить створити інформаційну основу для підвищення соціальної відповідальності підприємств, зміцнення довіри між бізнесом, державою та суспільством, а також забезпечення стійкого розвитку в умовах воєнних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управлінського обліку соціальної відповідальності бізнесу перебуває у центрі уваги сучасних наукових досліджень у сфері бухгалтерського обліку, сталого розвитку та корпоративного управління. Традиційні підходи до обліку, орієнтовані переважно на фіксацію фінансових результатів діяльності, дедалі більше втрачають свою ефективність в умовах нестабільності, воєнних загроз та зростання соціально-економічних ризиків. Сучасне середовище функціонування підприємств вимагає формування комплексної інформації не лише про економічні процеси, а й про соціальні, екологічні та безпекові аспекти діяльності бізнесу [3]. Це зумовлює необхідність трансформації управлінського обліку та розширення його функцій відповідно до сучасних викликів.

Значний внесок у розвиток облікового забезпечення екологічної складової діяльності підприємств зроблено В. Папінко, яка досліджувала питання обліку та аналізу природоохоронної діяльності, а також методологічні підходи до відображення природоохоронних витрат у системі бухгалтерського обліку [4; 5]. У сучасних дослідженнях дедалі більшої актуальності набуває інтеграція принципів сталого розвитку та циркулярної економіки в облікові системи підприємств. Зокрема, Н. Мельник та В. Семанюк акцентують увагу на необхідності трансформації бухгалтерського обліку в контексті сталого розвитку, що передбачає включення соціальних та екологічних аспектів до системи

* Наук. керівник: Семанюк В.З. – д-р екон. наук, професор

управлінської інформації [6]. П. Лиска зазначає, що для управління соціально відповідальною діяльністю необхідно застосовувати системний підхід, який комбінує інструменти як фінансового, так і управлінського обліку для створення комплексної інформаційної бази [7]. О. Савастеева та В. Бутенко розглядають соціальні витрати як самостійну обліково-аналітичну категорію [8]. Здійснення таких витрат спрямоване не лише на відтік коштів, а й на отримання конкретного соціального ефекту: зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, покращення іміджу підприємства тощо.

Важливим об'єктом обліку в системі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є витрати на працівників, зокрема так званий соціальний пакет, який виконує гарантійну, мотиваційну та компенсаторну функції [9]. З практичного погляду, І. Лошицька пропонує для вдосконалення обліку соціальних витрат модифікувати План рахунків, зокрема деталізувати субрахунки до рахунку 66 (наприклад, 6612 «Обов'язкові соціальні виплати», 6613 «Додаткові соціальні виплати») та вдосконалити первинні документи і форми звітності [10]. В. Кірсанова та В. Шацков зазначають, що звіт про управління повинен містити фінансову та нефінансову інформацію про стан і перспективи розвитку і рекомендують використовувати міжнародні стандарти (GRI, SA 8000, ISO 26000) та структурувати звіт за економічним, екологічним та соціальним блоками [11].

Дослідження вчених доводять, що управлінський облік відіграє домінуючу роль у реалізації стратегії КСВ, трансформуючи соціально-екологічні ініціативи у вимірювані показники (KPI), що в кінцевому підсумку дозволяє компаніям ухвалювати ефективні рішення, підвищувати інвестиційну привабливість та забезпечувати сталий розвиток. Водночас питання інтеграції соціальної відповідальності бізнесу в систему управлінського обліку в умовах війни залишаються недостатньо дослідженими. Наявні наукові підходи переважно зосереджені на екологічній або фінансовій складовій діяльності підприємств, тоді як соціальні, гуманітарні та безпекові аспекти потребують подальшого теоретичного обґрунтування та методичного забезпечення. Це зумовлює необхідність розвитку управлінського обліку як інструменту реалізації соціальної відповідальності бізнесу в умовах сучасних безпекових викликів та потребу у формуванні нових підходів до трактування витрат на соціальну відповідальність бізнесу, які б забезпечували адекватне відображення соціальних, екологічних і безпекових аспектів діяльності підприємств та сприяли прийняттю обґрунтованих управлінських рішень в умовах сучасних викликів і воєнної нестабільності.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та розробка методичного інструментарію управлінського обліку як ключового механізму реалізації стратегії соціальної відповідальності бізнесу, а також формування якісної інформаційної основи для моніторингу, оцінки та прийняття стратегічних рішень у сфері сталого розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційний управлінський облік зосереджується переважно на економічній ефективності та мінімізації виробничих витрат, тоді як витрати на соціальні ініціативи, екологічну безпеку та розвиток громад здебільшого розглядаються як безповоротні втрати прибутку або непрямі адміністративні видатки. В результаті управлінці отримують викривлену картину: дані про внесок підприємства у сталий розвиток недооцінені, що не дозволяє побачити реальний зв'язок між соціальною відповідальністю та довгостроковою ринковою вартістю компанії. Відсутність інтегрованого підходу не дозволяє оцінити внесок витрат на соціальну відповідальність бізнесу у формування нематеріальних активів – ділової репутації, лояльності клієнтів та інвестиційної привабливості, а прогалина між фактичною метою соціальних інвестицій та їхнім фрагментарним відображенням в обліку призводить до помилок у стратегічному плануванні, де соціальні заходи сприймаються як фінансове навантаження, а не як інструмент зниження ризиків та зміцнення конкурентних (іміджевих) переваг.

В умовах війни і безпекових загроз витрати на соціальну відповідальність є стратегічними інвестиціями, оскільки вони не лише визначають етичний статус компанії та її право на діяльність у суспільстві, а еволюціонують до категорії критично важливих витрат на забезпечення життєстійкості та безперервності бізнесу. Саме тому в класифікації витрат на соціальну відповідальність бізнесу потрібно структурувати різноманітні за своєю суттю фінансові потоки – від модернізації ліній під принципи циркулярної економіки до побудови об'єктів цивільного захисту й фінансування ментального добробуту персоналу.

В умовах підвищеного ризику фізичної втрати кадрів (внаслідок міграції чи мобілізації), витрати на розширений соціальний пакет, покращення умов праці та додаткове медичне страхування виступають ключовим інструментом стримування плинності кадрів та стабілізації операційної діяльності. Фінансування екологічних ініціатив, благодійність та інфраструктурна підтримка громад у регіонах присутності формують соціальну ліцензію на діяльність. В умовах війни такі витрати безпосередньо трансформуються у закупівлю засобів захисту, техніки для ЗСУ та гуманітарну допомогу постраждалому населенню, що є внеском бізнесу у збереження макроекономічного та державно-територіального простору.

З метою формування ефективної системи управлінського й фінансового обліку, а також формування прозорої нефінансової звітності, витрати на корпоративну соціальну відповідальність бізнесу потребують чіткої структуризації. Для зведення різноманітних витрат – від екологічних інновацій

до заходів із цивільного захисту – у єдину систему, їх систематизацію пропонується здійснювати за чотирма визначальними ознаками:

1. За цільовим спрямуванням:

- внутрішні витрати (розвиток і захист людського капіталу компанії – соціальний пакет, добровільне медичне страхування, покращення умов праці);
- зовнішні витрати (пов'язані із взаємодією зі сторонніми стейкхолдерами та довіллям – екологічні проекти, гранти, підтримка місцевих громад, благодійність).

2. За характером виникнення:

- прямі витрати (безпосередньо спрямовуються на фінансування конкретних соціальних чи безпекових заходів, акцій або об'єктів);
- непрямі витрати (забезпечують загальну інфраструктуру КСВ та управління етичними стандартами на підприємстві (утримання профільного департаменту, розробка кодексів, комплаєнс).

3. За часовим горизонтом:

- поточні операційні витрати (короткострокові витрати звітного періоду, які забезпечують безперервне щоденне функціонування соціальних ініціатив);
- капітальні інвестиції (довгострокові капіталовкладення, що формують необоротні матеріальні чи нематеріальні активи, знижують стратегічні ризики та створюють цінність у майбутньому).

4. За напрямками стратегічного розвитку (ESG-компонентами):

- екологічний вектор (впровадження принципів циркулярної економіки (еко-дизайн, безвідходне виробництво, замкнений цикл ресурсів, рециклінг);
- соціально-безпековий вектор (безпекові витрати та цивільний захист (будівництво й доукомплектування укриттів, автономне енергозабезпечення, навчання діям у надзвичайних ситуаціях);
- соціально-гуманітарний вектор (психологічна підтримка та програми ментального добробуту персоналу, зокрема реабілітація та реінтеграція ветеранів);
- управлінський вектор (цифрові інструменти прозорості та соціальна звітність (впровадження ERP/CRM для моніторингу ланцюгів постачання, автоматизація збору даних, аудит звітів за стандартами GRI/ESG).

Для практичного впровадження в облікову політику підприємства всі чотири ознаки інтегруються в єдину аналітичну матрицю (табл. 1). Це дозволяє присвоїти кожній господарській операції багатовимірний код для глибокої аналітики.

Таблиця 1

Чотирифакторна матриця кодування витрат на корпоративну соціальну відповідальність бізнесу в управлінському обліку

Об'єкт обліку	Цільове призначення	Характер виникнення	Часовий горизонт	Стратегічна роль в умовах війни
Капітальне будівництво / реновація захисних споруд	Внутрішні	Прямі	Капітальні	Фізичне збереження персоналу та основних засобів
Оплата послуг штатного чи залученого психолога	Внутрішні	Прямі	Поточні	Профілактика професійного вигорання, зниження деструктивного стресу
Щорічний платіж за екосертифікацію та маркування продукції	Зовнішні	Непрямі	Поточні	Управління етичними стандартами, верифікація екостатусу для експорту
Модернізація цеху під замкнений цикл водопостачання	Зовнішні	Прямі	Капітальні	Ресурсозаміщення, зниження залежності від комунальних мереж під час блекаутів
Впровадження ERP-модуля для моніторингу етичності постачальників	Внутрішні	Непрямі	Капітальні	Цифрова прозорість, автоматизація збору даних для міжнародних інвесторів

Джерело: сформовано автором

Така матриця дозволяє трансформувати облік витрат на КСВ із простої фіксації «витрачених коштів» у стратегічний інструмент управління життєстійкістю компанії, адже забезпечує чітку, прозору та багатовимірну аналітику як для внутрішніх менеджерів (для прийняття управлінських рішень), так і для зовнішніх стейкхолдерів – інвесторів, кредиторів та аудиторів.

Вплив витрат на соціальну відповідальність на собівартість та репутаційний капітал підприємства є багатовимірним. З одного боку, вони збільшують поточні операційні видатки, з іншого – формують додану вартість продукту в очах свідомого споживача, сприяють диференціації бренду та зміцнюють позиції компанії на міжнародних ринках. Належне відображення цих витрат в управлінському обліку дає змогу коректно оцінювати ефективність інвестицій у соціальний капітал та обґрунтовувати цінову премію за «етичність» чи «екологічність» продукції.

Використання сучасних методів обліку дозволяє виокремити витрати на соціальну відповідальність бізнесу із загальної маси непрямих витрат і пов'язати їх із конкретними результатами:

1. Метод ABC (Activity-Based Costing) дає можливість ідентифікувати ресурси, спожиті під час реалізації конкретних соціальних програм (наприклад, витрати часу на аудит етичності постачальників або енерговитрати на екологічну утилізацію), і розподілити їх за об'єктами управління.

2. Target costing (цільове калькулювання) дозволяє ще на етапі розробки продукту визначити допустимий рівень витрат на екологічну упаковку чи безпеку, виходячи з готовності ринку платити за відповідальний продукт.

3. Lifecycle costing (калькулювання за життєвим циклом) є критично важливим для оцінки повної вартості продукту з урахуванням витрат на його майбутню переробку або мінімізацію екологічного сліду протягом усього часу існування товару.

Управлінський облік створює надійну інформаційну базу, дозволяючи оцінювати ефективність соціальних інвестицій (наприклад, через аналіз співвідношення витрат на покращення умов праці та зниження плинності кадрів або зростання продуктивності), обґрунтовувати цінову політику (враховуючи «екологічну складову» у вартості), планувати інноваційні витрати (зокрема, впровадження технологій замкненого циклу чи перехід на відновлювальні джерела енергії) та мінімізувати репутаційні ризики [12]. На сучасному ринку ігнорування принципів соціальної відповідальності бізнесу може призвести до бойкоту продукції споживачами або втрати доступу до дешевого кредитування, тоді як стратегічний управлінський облік дає можливість завчасно оцінити доцільність та окупність таких кроків.

В результаті проблема сприйняття соціальних витрат як «непродуктивних видатків» у традиційних системах обліку дозволяє не лише коректно відображати повну собівартість продукції з урахуванням її соціального та екологічного впливу, а й зміцнювати конкурентні позиції підприємства через зростання довіри стейкхолдерів та оптимізацію використання ресурсів [13]. Таким чином, витрати на соціальну відповідальність у стратегічному вимірі набувають статусу чинників, що визначають ринкову життєздатність компанії та формування її довгострокової доданої вартості.

Висновки з проведеного дослідження. Управлінський облік витрат на соціальну відповідальність бізнесу дозволяє подолати їхнє сприйняття як суто витратних або благодійних заходів у традиційних системах обліку, розкриваючи реальний внесок етичних та екологічних ініціатив у створення довгострокової вартості компанії. Використання стратегічних методів калькулювання (ABC, Target Costing, LCC) забезпечує точніше визначення собівартості продукції з урахуванням її повного впливу на суспільство та довкілля, гарантує обґрунтованість інвестицій у сталий розвиток та сприяє оптимізації споживання ресурсів. Це перетворює витрати на соціальну відповідальність бізнесу на ключовий стратегічний чинник конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах глобалізації та підвищення вимог стейкхолдерів до прозорості бізнесу. Інтеграція стратегічного обліку соціальних витрат із системами екологічного менеджменту, маркетингом сталого розвитку та оцінкою соціальних ризиків дозволить не лише точніше прогнозувати ефективність інвестицій у соціальний капітал, а й безпосередньо пов'язувати їх із рівнем задоволеності громад, лояльністю клієнтів, інвестиційною привабливістю та позитивним іміджем бренду на міжнародній арені.

Література

1. Пушкар М. С., Семанюк В. З., Гудзь Н. В. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2010. 292 с.
2. Bauman C., Skitka L. Business Strategy, Corporate Social Responsibility and Long-Term Value. *Journal of International Accounting Research*. 2021. Vol. 21, No. 1. P. 49–70.
3. Семанюк В. З. Теоретичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємством. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2011. Вип. 27(1). С. 164-168.
4. Папінко В. З. Екологічний контролінг. *Наука та наукознавство*. 2003. № 1. С. 27-34.
5. Папінко В. З. Природоохоронні витрати в системі бухгалтерського обліку. *Наука і молодь*. Київ : НАУ, 2002. С. 294-297.
6. Мельник Н. Г., Семанюк В. З. Бухгалтерський облік у контексті сталого розвитку та циркулярної економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 183-188. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-183-188>.
7. Лиска П. О. Теоретичні аспекти формування системи обліку корпоративної соціальної відповідальності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 175-180. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-30>.
8. Савастеева О. М., Бутенко В. В. Управлінський облік і аналіз соціальних витрат як складова корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16526491>.
9. Панченко О. М., Оденець А. П. Особливості формування облікової політики в частині соціального пакету в системі соціально-орієнтованого обліку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 3(36). С. 163-169.

10. Лошицька І. Б. Облік і контроль соціальних витрат підприємства на прикладі ТОВ «Маркет-сервіс»: кваліфікаційна робота магістра: 071 «Облік і оподаткування». Біла Церква: БНАУ, 2023. 105 с.
11. Кірсанова В. В., Шацков В. В. Формування нефінансової звітності як інструменту управління сталим розвитком підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 4(6). С. 19-25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2578921>.
12. Довжик О.О. Бухгалтерський облік як інформаційна система в управлінні сучасним підприємством. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15200298>.
13. Переосмислення суті управлінського обліку в контексті досягнення Цілей сталого розвитку / Максимів Ю. В., Якубів В. М., Пилипів Н. І., П'ятничук І. Д., Гориславець П. А. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 117-128. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.01.117>.

References

1. Pushkar, M.S., Semaniuk, V.Z. and Hudz, N.V. (2010), *Bukhhalterskyi oblik* [Accounting], tutorial, Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine, 292 p.
2. Bauman, C., Skitka, L. (2021), "Business Strategy, Corporate Social Responsibility and Long-Term Value", *Journal of International Accounting Research*, Vol. 21, no. 1, pp. 49-70.
3. Semaniuk, V.Z. (2011), "Theoretical aspects of accounting and analytical support for the enterprise management system", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, Vol. 27(1), pp. 164-168.
4. Papinko, V.Z. (2003), "Ekolohichni kontrolinh", *Nauka ta naukoznavstvo*, no. 1, pp. 27-34.
5. Papinko, V.Z. (2002), "Environmental costs in the accounting system", *Nauka i molod*, NAU, Kyiv, Ukraine, pp. 294-297.
6. Melnyk, N.H. and Semaniuk, V.Z. (2021), "Accountance in the context of sustainable development and circular economy", *Business Inform*, no. 9, pp. 183-188, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-183-188>.
7. Lyska, P.O. (2024), "Theoretical aspects of forming a corporate social responsibility accounting system", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, Vol. 9, no. 3, pp. 175-180, DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-30>.
8. Savastieieva, O.M. and Butenko, V.V. (2025), "Management accounting and analysis of social costs as a component of corporate social responsibility", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16526491>.
9. Panchenko, O.M. and Odenets, A.P. (2017), "Features of the formation of accounting policy in terms of the social package in the system of socially-oriented accounting of the enterprise", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3(36), pp. 163-169.
10. Loshytska, I.B. (2023), "Accounting and control of social expenses of an enterprise using the example of LLC "Market-Service"", Master's qualification thesis: 071 «Accounting and Taxation», BNAU, Bila Tserkva, Ukraine, 105 p.
11. Kirsanova, V.V. and Shatskov, V.V. (2018), "Formation of non-financial reporting as a tool for managing the sustainable development of an enterprise", *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, no. 4(6), pp. 19-25, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2578921>.
12. Dovzhyk, O.O. (2025), "Accounting as an information system in the management of a modern enterprise", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 9, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15200298>
13. Maksymiv, Yu.V., Yakubiv, V.M., Pylypiv, N.I. et al. (2023), "Rethinking the essence of management accounting in the context of achieving the Sustainable Development Goals", *Finansy Ukrainy*, no. 1, pp. 117-128, DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.01.117>.

Бандурка М.Б.

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Мета. Обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію управлінського обліку як ключового механізму реалізації стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнної нестабільності, а також формування якісної інформаційної бази для моніторингу, оцінки та прийняття управлінських рішень у контексті сталого розвитку.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для узагальнення існуючих підходів до управлінського обліку витрат на соціальну відповідальність; системний підхід – для побудови чотирифакторної класифікації та аналітичної матриці кодуювання витрат та інтеграції соціальних, екологічних і безпекових аспектів в облікову систему; порівняльний аналіз – для оцінки традиційних і сучасних моделей обліку; метод класифікації – для структурування витрат на корпоративну соціальну відповідальність; абстрагування та логічного узагальнення – для формування концептуальних положень і висновків щодо ролі облікової інформації у забезпеченні життєстійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Результати дослідження. Доведено, що в умовах воєнної нестабільності витрати на соціальну відповідальність мають інвестиційний характер та еволюціонують до категорії критично важливих чинників забезпечення життєстійкості та безперервності бізнесу. Обґрунтовано доцільність застосування стратегічних методів калькулювання (ABC, target costing, lifecycle costing), що дозволяє виокремити витрати на соціальну відповідальність бізнесу із загальної маси непрямих витрат, пов'язати їх із конкретними результатами та оцінити їхній вплив на собівартість протягом усього життєвого циклу продукту. Сформовано підхід до побудови аналітичної матриці кодування витрат, яка інтегрує показники екологічної, соціально-безпекової, соціально-гуманітарної та управлінської ефективності (ESG-компонентів) у загальну систему управління підприємством.

Наукова новизна результатів дослідження. Розроблено пропозиції удосконалення управлінського обліку соціальної відповідальності бізнесу шляхом запропонованої багатовимірної класифікації витрат та формування чотирифакторної аналітичної матриці їх кодування. Уперше обґрунтовано доцільність включення безпекового та гуманітарного компонентів до системи управлінського обліку в умовах війни як складових ESG-підходу.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані підходи можуть бути використані підприємствами для вдосконалення облікової політики, підвищення прозорості нефінансової звітності та ефективності управління соціальними інвестиціями. Використання аналітичної матриці забезпечує можливість детального моніторингу витрат корпоративної соціальної відповідальності, оцінки їх впливу на стійкість бізнесу, зниження ризиків та підвищення довіри з боку стейкхолдерів.

Ключові слова: управлінський облік, корпоративна соціальна відповідальність, витрати на соціальну відповідальність, сталий розвиток, ESG, воєнна економіка, соціальні витрати, екологічні витрати, управлінські рішення.

Bandurka M.B.

MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR IMPLEMENTING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Purpose. The aim of the article is to substantiate the theoretical foundations and develop methodological tools of management accounting as a key mechanism for implementing corporate social responsibility (CSR) strategy under conditions of wartime instability, as well as to form a high-quality information base for monitoring, evaluation, and managerial decision-making in the context of sustainable development.

Methodology of research. The study employs general scientific and specific methods: analysis and synthesis to generalize existing approaches to management accounting of CSR costs; a systems approach to develop a four-factor classification and an analytical cost-coding matrix, as well as to integrate social, environmental, and security aspects into the accounting system; comparative analysis to assess traditional and modern accounting models; classification to structure CSR costs; abstraction and logical generalization to formulate conceptual provisions and conclusions regarding the role of accounting information in ensuring business resilience and competitiveness.

Findings. It is proven that under conditions of wartime instability, CSR expenditures acquire an investment nature and evolve into critically important factors for ensuring business resilience and continuity. The feasibility of applying strategic costing methods (ABC, target costing, lifecycle costing) is substantiated, allowing CSR costs to be distinguished from the general pool of indirect costs, linked to specific outcomes, and their impact on cost throughout the product life cycle to be assessed. An approach to constructing an analytical cost-coding matrix is developed, integrating indicators of environmental, social and security, social and humanitarian, and managerial performance (ESG components) into the overall enterprise management system.

Originality. Proposals have been developed to improve management accounting for corporate social responsibility by introducing a multi-dimensional cost classification and creating a four-factor analytical matrix for their coding. For the first time, the expediency of integrating security and humanitarian components into the management accounting system under wartime conditions as core elements of the ESG approach has been substantiated.

Practical value. The proposed approaches can be used by enterprises to improve accounting policies, enhance the transparency of non-financial reporting, and increase the effectiveness of managing social investments. The application of the analytical matrix enables detailed monitoring of CSR costs, assessment of their impact on business sustainability, risk reduction, and strengthening stakeholder trust.

Key words: management accounting, corporate social responsibility, CSR, social responsibility costs, sustainable development, ESG, wartime economy, social costs, environmental costs, managerial decision-making.

Дата надходження рукопису: 09.04.2026

Дата прийняття рукопису до друку: 06.05.2026

Дата публікації: 18.05.2026