

УДК 658.012.4:658.14:005.35

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-24>

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОНТРОЛІНГУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

О. С. ДРУГОВА

доктор економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Анотація. Мета статті полягає у дослідженні теоретико-прикладного аспекту інтеграції контролінгу в систему соціальної відповідальності підприємств в умовах трансформації корпоративного управління. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої мети забезпечено шляхом застосування методів логічного узагальнення, аналізу і синтезу, порівняльного та системного підходів, а також структурно-функціонального аналізу. **Результати.** У статті доведено, що впровадження контролінгу сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, оптимізації соціально орієнтованих витрат і моніторингу ESG-показників. Визначено ключові функції контролінгу в контексті формування соціально відповідальної бізнес-моделі. Запропоновано напрями інтеграції інструментів контролінгу в систему соціальної відповідальності підприємств, включаючи бюджетування соціальних ініціатив, контроль ефективності витрат та забезпечення зворотного зв'язку зі стейкхолдерами. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання обґрунтованих підходів дозволить підвищити ефективність реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності на основі цифрово підтримуваного контролінгу.

Ключові слова: контролінг, соціальна відповідальність, корпоративне управління, сталий розвиток, ESG, управлінський облік.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови ведення бізнесу зумовлюють потребу переосмислення традиційних підходів до корпоративного управління, орієнтованих виключно на досягнення фінансових результатів. У центрі уваги опиняються питання довгострокової стійкості, етичності бізнесу та його соціальної відповідальності. Водночас інструменти контролінгу, що традиційно асоціювалися з внутрішнім контролем та аналітичною підтримкою управлінських рішень, набувають нових функціональних ознак у контексті реалізації ESG-принципів (екологічних, соціальних, управлінських критеріїв).

Проблема полягає в недостатньому дослідженні інтеграції соціальної відповідальності підприємства у систему контролінгу як інструменту стратегічного управління. Відсутність чітких методичних підходів до вимірювання, моніторингу та аналізу соціально відповідальної діяльності через систему контролінгу ускладнює її ефективну реалізацію, знижує прозорість управлінських рішень та стримує розвиток корпоративної культури відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна увага у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях приділяється проблематиці управлінського контролю, корпоративного управління та інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у стратегічну діяльність підприємств. Окремі аспекти розвитку систем управлінського контролю дослі-

джували такі зарубіжні вчені, як Р. Ентоні [1], В. Говіндараджан [1], Р. Каплан [2], Д. Нортон [2], а також вітчизняні – С. Жигір [5], О. Добровольська [13], Т. Басюк [12], О. Харламова [11] та ін. Проте аналіз опублікованих праць [1–14] свідчить про те, що питання комплексної інтеграції контролінгу з принципами корпоративної соціальної відповідальності, зокрема в умовах цифрової трансформації, розроблені фрагментарно та потребують подальшого системного опрацювання. Недостатньо висвітленими залишаються також механізми адаптації традиційних інструментів управлінського контролю до вимог ESG-підходів і викликів сталого розвитку.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження взаємозв'язку між контролінгом та соціальною відповідальністю у системі корпоративного управління, а також визначити інструменти та механізми інтеграції соціально відповідальних підходів у систему контролінгу з метою підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища корпоративне управління потребує нових підходів, що базуються на принципах прозорості, відповідальності та сталого розвитку. Одним із ключових викликів стає інтеграція

соціальної відповідальності у всі аспекти управлінської діяльності підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває контролінг як інструмент координації, планування, моніторингу та підтримки управлінських рішень. Традиційно контролінг фокусувався на фінансових показниках, однак нині постає потреба розширення його функцій на нефінансові аспекти діяльності, зокрема соціальні ініціативи. Формування системи корпоративного управління, орієнтованої на соціальну відповідальність, потребує якісної інформаційної підтримки, яку може забезпечити сучасна система контролінгу. Це створює нові вимоги до змісту, методів та інструментів контролінгу в умовах ESG-трансформації підприємств, що наголошується наукових дослідженнях [1–3]. Недостатній рівень теоретичного осмислення даної проблематики ускладнює практичну реалізацію соціально орієнтованого управління.

Сучасні виклики сталого розвитку, глобалізаційні трансформації та посилення суспільного контролю над діяльністю бізнесу зумовлюють необхідність формування ефективних механізмів корпоративного управління. Одним із таких механізмів є поєднання функцій контролінгу та принципів соціальної відповідальності, що дозволяє забезпечити прозоре, етично орієнтоване управління підприємством.

Контролінг, як система підтримки управлінських рішень, забезпечує комплексний підхід до планування, контролю, моніторингу та оцінки результатів діяльності підприємства. Соціальна відповідальність бізнесу – це концепція, яка передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у стратегію підприємства.

Взаємодія між цими категоріями полягає в тому, що контролінг дозволяє підприємству не

лише оптимізувати витрати, а й системно керувати соціальними ініціативами, визначати їх ефективність, прогнозувати вплив на репутаційний капітал та інвестиційну привабливість [5, с. 215; 6].

У сучасній системі корпоративного управління важливою складовою досягнення стратегічних цілей підприємства є реалізація ESG-стратегії, що передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських чинників у процесі ухвалення управлінських рішень. З огляду на це, роль контролінгу трансформується з інструмента виключно фінансового контролю на комплексний засіб стратегічного управління, орієнтованого на досягнення довгострокової стійкості підприємства. Контролінг виступає ключовим механізмом інтеграції ESG-принципів у загальну систему управління, забезпечуючи інформаційно-аналітичну підтримку процесів планування, моніторингу, координації та контролю.

У процесі формування та реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності важливим є розуміння мотивацій, які спонукають підприємства до впровадження відповідних заходів. З метою виявлення домінуючих чинників соціально відповідальної поведінки бізнесу доцільним є візуальне представлення їх частки у загальній структурі мотиваційних імпульсів [4; 7, с. 8–12]. Нижче подано рисунок 1, що узагальнює результати аналітичного узагальнення та відображає основні мотиви компаній щодо впровадження КСВ.

Найбільшу вагу мають такі мотиваційні фактори, як покращення репутації та іміджу компанії (25%), підвищення лояльності споживачів (20%) та залучення кваліфікованих працівників (15%). Інші чинники, зокрема відповідність вимогам міжнародних стандартів, законодавчі вимоги, конкурентоспроможність та довгострокова стій-



Рис. 1. Структура чинників, що спонукають компанії до впровадження заходів корпоративної соціальної відповідальності [15]

кість бізнесу, також відіграють важливу роль у формуванні політики корпоративної соціальної відповідальності.

Інструментарій контролінгу охоплює різноманітні методи, серед яких особливе значення мають бюджетування, бенчмаркінг, управлінський облік та система ключових показників ефективності. Застосування даних інструментів дозволяє не лише формалізувати процеси управління ESG-напрямами, а й забезпечити їх кількісну оцінку та регулярний моніторинг. Зокрема, у контексті екологічної складової контролінг забезпечує облік та аналіз витрат на підвищення енергоефективності, впровадження ресурсозберігаючих технологій, управління викидами парникових газів та мінімізацію негативного впливу підприємства на навколишнє середовище [7; 9]. Такі дані дозволяють керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо доцільності екологічних інвестицій та їх впливу на загальну економічну ефективність діяльності.

У площині соціального виміру контролінг охоплює облік витрат на реалізацію соціальних програм, розвиток персоналу, заходи з охорони праці та безпеки, гендерну рівність, формування позитивного іміджу роботодавця. Завдяки систематичному збору та аналізу відповідної інформації забезпечується можливість оцінки результативності соціальних ініціатив та визначення їх впливу на мотивацію працівників, зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці.

Щодо управлінської складової, контролінг виступає механізмом забезпечення прозорості внутрішніх процедур, контролю дотримання етичних стандартів, антикорупційних заходів, ефективності роботи органів корпоративного управління [8]. Своєчасне виявлення відхилень від нормативних або етичних стандартів дозволяє оперативно реагувати на ризики, підвищуючи рівень довіри з боку стейкхолдерів.

Контролінг також забезпечує можливість оцінки рентабельності ESG-активностей через інтеграцію нефінансових показників у загальну систему оцінювання ефективності діяльності підприємства. Поєднання фінансових та нефінансових KPI створює підґрунтя для обґрунтованої трансформації бізнес-моделі відповідно до принципів сталого розвитку.

Крім того, інструменти контролінгу сприяють реалізації процесного підходу в управлінні ESG-стратегією, дозволяючи розглядати екологічні, соціальні та управлінські ініціативи як взаємопов'язані елементи єдиного стратегічного процесу [9, с. 99-106; 10-11]. Забезпечення цілісності інформаційного середовища та інтеграція ESG-метрик у систему управлінського обліку формують основу для побудови єдиної звітності, орієнтованої на інтереси інвесторів, партнерів, споживачів і громадськості.

На рисунку 2 представлено узагальнений підхід взаємозв'язку контролінгу та соціальної відповідальності в системі корпоративного управління підприємства з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Даний підхід концептуалізує механізм інтеграції соціальної відповідальності у внутрішню систему управління за допомогою інструментів та функцій контролінгу, що забезпечують стратегічну, інформаційну, аналітичну та методичну підтримку управлінських рішень.

У лівій частині підходи відображено функціональний блок контролінгу, який охоплює десять ключових функцій: планування, контроль, інформаційне забезпечення, координація, аналіз, узгодження інтересів, методологічне забезпечення, підтримка прийняття рішень, внутрішній аудит та мотиваційна функція. Ці функції реалізуються у межах внутрішнього середовища підприємства та формують основу для розробки, впровадження і моніторингу ESG-орієнтованих стратегій.

У правій частині підходу представлено функціональний блок соціальної відповідальності, який включає такі функції, як: репутаційна, етична, інвестиційна, комунікаційна, мотиваційна, інноваційна, інституціональна, функція соціальної стабілізації, стратегічна та регуляторна. Вони відображають напрями впливу соціальної відповідальності як на внутрішні процеси підприємства, так і на взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами.

Центральну частину підходу формує система принципів, яка забезпечує логіку взаємозв'язку між контролінгом та соціальною відповідальністю. До них належать: системність, інтеграція нефінансових показників, прозорість інформації, стратегічна узгодженість, баланс інтересів стейкхолдерів, орієнтація на сталий розвиток, вимірюваність і контроль, превентивність, етичність управлінських рішень та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Реалізація цих принципів дозволяє інтегрувати соціально відповідальні підходи в загальну систему управління підприємством.

Зовнішнє середовище, як відображено в нижній частині підходу, виступає джерелом вимог, очікувань та ризиків, що формують умови для трансформації внутрішніх управлінських процесів відповідно до сучасних тенденцій сталого розвитку та діджиталізації. Таким чином, запропонований підхід дозволяє обґрунтувати методологічні засади взаємозалежності контролінгу та соціальної відповідальності як елементів єдиної системи стратегічного управління підприємством у динамічному зовнішньому середовищі.

У системі корпоративного управління контролінг виконує функції координації, інформаційного забезпечення та контролю. Він стає основою для прийняття стратегічних рішень, орієнтованих на

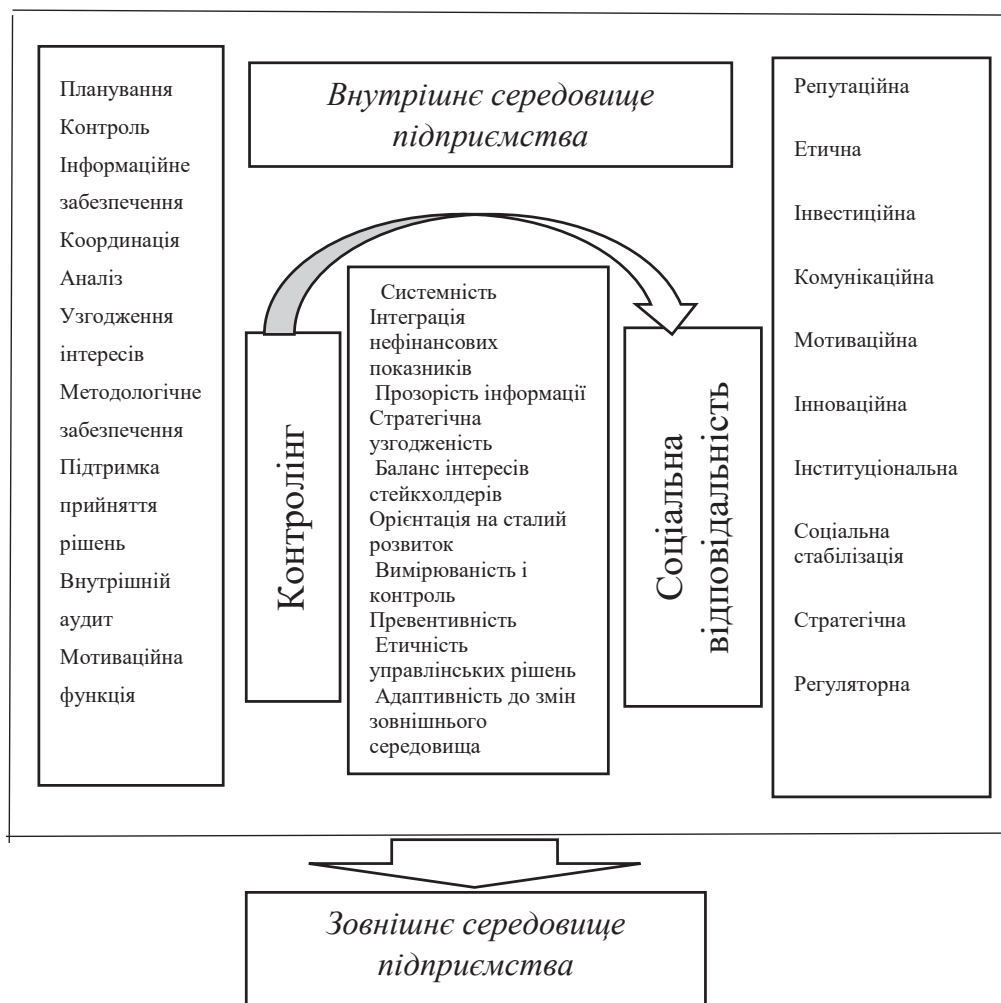


Рис. 2. Взаємозв'язок контролінгу та соціальної відповідальності у контексті внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Джерело: запропоновано автором

довгострокову стабільність, інституційну довіру та соціальний капітал [12].

Особливої актуальності це набуває в умовах інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки, де вимоги до прозорості діяльності та відповідальності перед стейкхолдерами постійно зростають.

Напрями вдосконалення системи контролінгу для реалізації СВБ:

- розробка системи соціальних KPI;
- включення ESG-критеріїв до внутрішніх бюджетів та стратегічного планування;
- формування внутрішніх політик з оцінки соціального та екологічного впливу діяльності;
- створення звітності за стандартами GRI, SASB або Integrated Reporting Framework.

У контексті сучасної динаміки глобальних трансформацій запропоновані напрями вдосконалення системи контролінгу спрямовані на підвищення рівня управлінської адаптивності до зовнішніх викликів та внутрішньої узгодженості з принципами корпоративної соціальної відпові-

дальності. Інтеграція соціальних KPI у систему контролінгу дозволяє здійснювати кількісну оцінку досягнення соціально значущих цілей, зокрема через показники інклюзивності, рівності, добробуту працівників та впливу на місцеві громади. Включення ESG-критеріїв у процес бюджетування сприяє формуванню нової парадигми ресурсного планування, орієнтованого не лише на економічну ефективність, а й на стійкість та відповідальність. Формування внутрішніх політик екологічної та соціальної орієнтації створює нормативно-методичну базу для впровадження соціально орієнтованого управління в межах контролінгової архітектури.

Застосування міжнародних стандартів нефінансової звітності, таких як GRI, SASB чи Integrated Reporting Framework, дозволяє забезпечити порівнянність, верифікованість та прозорість інформації про соціальну відповідальність підприємства перед зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. У цьому аспекті контролінг виконує не лише інформаційно-аналітичну

функцію, а й виступає каталізатором трансформації стратегічного управління у напрямі ціннісно-орієнтованого підходу [13]. Забезпечення синергії між фінансовими та нефінансовими індикаторами дозволяє підприємству комплексно оцінювати ефективність реалізації соціально відповідальної стратегії, виявляти слабкі місця у внутрішніх процесах та своєчасно вживати коригуючих заходів [14].

Контролінг, будучи інтегрованим елементом системи управління, формує основу для гармонізації економічних, соціальних та екологічних цілей, що, в свою чергу, підвищує довіру інвесторів, споживачів і працівників. Важливим аспектом є впровадження адаптивних механізмів реагування на соціальні ризики, зокрема через моделювання сценаріїв та їх аналіз з урахуванням поведінкових змін на ринку. Інституціоналізація соціально орієнтованого контролінгу передбачає побудову міжфункціональної взаємодії між фінансовим відділом, HR-службою, відділом сталого розвитку та вищим керівництвом, що забезпечує міждисциплінарність управлінських рішень. У результаті формується нова культура управління, в якій соціальна відповідальність не є додатковою функцією, а інтегрованим компонентом стратегічного циклу підприємства.

Узгодження цілей контролінгу з принципами соціальної відповідальності також сприяє підвищенню організаційної гнучкості, що є особливо важливим у періоди кризових явищ, нестабільності чи трансформацій зовнішнього середовища. Здатність контролінгу виконувати функцію «соціального моніторингу» дає змогу виявляти ранні сигнали порушень у сфері взаємодії зі стейкхолдерами та коригувати управлінські практики відповідно до принципів етичності, справедливості й сталості. Крім того, реалізація концепції соціального контролінгу відкриває нові горизонти для формування нематеріальних активів підприємства, таких як репутація, лояльність клієнтів та довіра інституційного середовища. Таким чином, система

контролінгу, орієнтована на забезпечення СВБ, трансформується з інструмента обліку в інтелектуальну платформу сталого корпоративного управління.

Висновок із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Контролінг і соціальна відповідальність, важливі елементи системи корпоративного управління, доповнюють один одного через контроль і забезпечують ефективність, прозорість і стабільність діяльності підприємства. Взаємодоповнюваність елементів забезпечує основу для прийняття управлінських рішень, які добре обґрунтовані з огляду не лише на фінансові результати, але й на соціальну та екологічну відповідальність підприємства перед зацікавленими сторонами.

Розвиток інтегрованого контролінгу, заснованого на критеріях ESG (екологічні, соціальні та управлінські), дозволяє підприємствам не лише реагувати на сучасні вимоги ринку; інтегрований контролінг створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності, заснованої на сталому розвитку. Такий контролінг сприяє оцінці ризиків, прозорості корпоративної звітності, привабливості інвестицій, зміцненню ділової репутації та гнучкому пристосуванню до миттєвих зовнішніх змін.

Використання контролінгу ESG допомагає процесу включення показників ефективності, заснованих на соціальній відповідальності, до звичайних показників ефективності — фінансових і нефінансових — таким чином створюється нова система управління, за допомогою якої управління базується або принаймні керується рівновагою економічних цілей і цілей/цілей цінностей сталого розвитку, які натомість відстоює соціальне управління. Таким чином, компанії отримують прибуток кількома способами — фінансовим і соціальним, — що є життєво важливим для стабільної роботи та сталого розвитку в сучасному глобалізованому світі цифрової трансформації та постійно зростаючих стандартів, яких вимагають інвестори, регулятори та суспільство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anthony R.N., Govindarajan V. Management Control Systems. New York : McGraw-Hill, 2020. 837 p. URL: https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/926262/mod_resource/content/1/management-control-systems-%20E-BOOK.pdf
2. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=mRHC5kHXczEC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
3. European Commission. Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development. Brussels, 2002. 24 p.
4. GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org> (дата звернення: 15.03.2025).
5. Жигір С. В. Контролінг в системі управління підприємством: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.
6. Мельник О. Г. Соціальна відповідальність бізнесу: економічні аспекти. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 268 с.
7. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Джурик Ю. А. Дослідження теоретичних аспектів корпоративного управління. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31 (70), № 6. С. 8–12.

8. Sharma A. Взаємозв'язок корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності. *ДСНС*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4294364>
9. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 4 (78). С. 99–106.
10. Зінюк М., Деєва Н., Богатирьова К., Мельниченко С., Файвішенко Д., Шевчун М. Цифрова трансформація корпоративного управління. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5 (46). С. 300–310. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3807>
11. Харламова А. О. Корпоративна соціальна відповідальність – необхідний чинник формування корпоративної стратегії. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1410> (дата звернення: 15.03.2025).
12. Басюк Т. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності в систему контролінгу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 37–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-6>
13. Добровольська О. В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2. С. 41–47.
14. Hilton R. W., Platt D. E. *Managerial accounting: creating value in a dynamic business environment*. 13th ed. New York : McGraw Hill LLC, 2023. 896 p.
15. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку: аналіт. Звіт. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». Київ : Центр «Розвиток КСВ», 2010. 64 с. URL: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/12_2015/46.pdf (дата звернення: 15.03.2025).

REFERENCES

1. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2020). *Management Control Systems*. McGraw-Hill. Available at: https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/926262/mod_resource/content/1/management-control-systems-%20E-BOOK.pdf
2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Available at: <https://books.google.com.ua/books?id=mRHC5kHXczEC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
3. European Commission. (2002). *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*.
4. GRI Standards. *Global Reporting Initiative*. Available at: <https://www.globalreporting.org>
5. Zhyhir, S. V. (2019). Kontrolinh v systemi upravlinnia pidpriemstvom: teoriia i praktyka [Controlling in the enterprise management system: theory and practice]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Melnyk, O. H. (2020). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: ekonomichni aspekty [Corporate social responsibility: economic aspects]. Lviv: LNU im. I. Franka [in Ukrainian].
7. Podolchak, N. Yu., Bilyk, O. I., & Dzhuryk, Yu. A. (2020). Doslidzhennia teoretychnykh aspektiv korporatyvnoho upravlinnia [Research of theoretical aspects of corporate governance]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia – Scientific notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: State Administration*, 6, 31 (70), pp. 8–12 [in Ukrainian].
8. Sharma, A. (2022). Vzaïmozv'язok korporatyvnoho upravlinnia ta korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [The relationship between corporate governance and CSR]. *DSNS*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4294364> [in Ukrainian].
9. Lypych, L. H., Khilukha, O. A., & Kushnir, M. A. (2020). Suchasni tendentsii rozvytku korporatyvnoho upravlinnia [Modern trends in the development of corporate governance]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a systems approach in economics*, 4(78), pp. 99–106 [in Ukrainian].
10. Ziniuk, M., Dieva, N., Bohatyriv, K., Melnychenko, S., Faivyshenko, D., & Shevchun, M. (2022). Tsyfrova transformatsiia korporatyvnoho upravlinnia [Digital transformation of corporate governance]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), pp. 300–310. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3807> [in Ukrainian].
11. Kharlamova, A. O. (n.d.). Korporatyvni sotsialna vidpovidalnist – neobkhidnyi chynnyk formuvannia korporatyvnoi stratehii [Corporate social responsibility – a necessary factor in the formation of corporate strategy]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1410> (accessed April 9, 2025) [in Ukrainian].
12. Basiuk, T. (2024). Intehratsiia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v systemu kontrolinhu [Integration of corporate social responsibility into the controlling system]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 3(50), pp. 37–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-6> [in Ukrainian].
13. Dobrovolska, O. V. (2019). Kontrolinh yak zasib stvorennia dohostrokovykh konkurentnykh perevah na pidpriemstvi [Controlling as a means of creating long-term competitive advantages in an enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a systems approach in economics*, 2, pp. 41–47 [in Ukrainian].
14. Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2023). *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment* (13th ed.). New York: McGraw Hill LLC.
15. Tsent “Rozvytok korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti”. (2010). *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist 2005–2010: stan ta perspektyvy rozvytku* [Corporate social responsibility 2005–2010: state and prospects for development]. Kyiv: Tsent “Rozvytok KSV”. Available at: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/12_2015/46.pdf (accessed April 9, 2025) [in Ukrainian].

Olena Druhova, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. *Interrelation between controlling and social responsibility in the corporate governance system.*

Annotation. The purpose of the article is to investigate the theoretical and applied aspects of integrating controlling into the system of corporate social responsibility (CSR) of enterprises under the conditions of corporate governance transformation. The relevance of the research lies in the increasing need for harmonization between financial management tools and social responsibility strategies in the context of sustainability and stakeholder-oriented business models. **Research methodology.** The achievement of the stated objective was ensured through the application of methods of logical generalization, analysis and synthesis, comparative and systemic approaches, as well as structural-functional analysis. A methodological toolkit was used to identify the functional interrelations between controlling instruments and CSR mechanisms at different levels of enterprise management. The research also applied scenario modeling to assess the impact of socially significant decisions on the overall strategy of sustainable development. **Results.** The article demonstrates that the implementation of controlling contributes to enhancing the transparency of management decisions, optimizing socially oriented expenditures, and monitoring ESG indicators. Controlling is interpreted not only as a financial or information subsystem, but as a strategic component of value-based management. The study identifies the key functions of controlling in the context of developing a socially responsible business model, including coordination, social budgeting, cost-effectiveness analysis of CSR programs, and reporting. Directions for integrating controlling tools into the CSR system of enterprises are proposed, including the implementation of social KPIs, incorporation of ESG criteria into internal budgeting and planning processes, formation of internal policies for assessing the social and environmental impact of operations, and the development of non-financial reporting in accordance with international standards such as GRI, SASB, and the Integrated Reporting Framework. **Practical significance of the research results.** The application of the proposed theoretical and practical approaches will improve the effectiveness of CSR policy implementation at enterprises by ensuring its strategic consistency and digital support through controlling systems. In this regard, controlling becomes a multifunctional platform for stakeholder engagement, risk mitigation, and long-term value creation. It also facilitates the transformation of corporate governance toward sustainability-oriented practices and enables enterprises to strengthen their competitive advantages in the context of global market integration and growing social expectations. Furthermore, the digitalization of controlling processes ensures the scalability and adaptability of CSR initiatives, reinforcing organizational resilience and responsible decision-making in a volatile environment.

Keywords: controlling, social responsibility, corporate governance, sustainable development, ESG, management accounting.