

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-74>

УДК 316.4

УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ПРОБЛЕМИ І РІШЕННЯ

MANAGEMENT OF COMMUNAL ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF SOCIAL RESPONSIBILITY: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Базиліук Антоніна Василівна
доктор економічних наук, професор,
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4145-5613>

Зеленюк-Джунь Лілія Вікторівна
аспірантка,
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6801-3981>

Bazilyuk Antonina, Zeleniuk-Dzhun Liliia
National Transport University

У статті досліджено ключові проблеми управління комунальними підприємствами, обґрунтовано доцільність врахування соціальної відповідальності як джерела їх розвитку. Описано такі аспекти проблем управління як: баланс між економічною ефективністю та соціальними зобов'язаннями, забезпечення прозорості та підзвітності, морально-етичні аспекти управління, взаємодія з громадою і забезпечення доступу до послуг, впровадження інноваційних технологій. Побудовано схему розподілу відповідальності комунальних підприємств та запропоновано практичні рекомендації для вирішення проблем управління та забезпечення відповідальності перед суспільством в умовах сучасних викликів, серед яких впровадження кращих міжнародних практик, підвищення кваліфікації працівників і застосування сучасних технологій, що сприяють покращенню якості послуг і стимулюють економічне зростання.

Ключові слова: соціальна відповідальність, комунальні підприємства, прозорість, підзвітність, добробут суспільства, стійкий розвиток.

The aim of the article is to study and substantiate the feasibility of taking into account social responsibility as a source of development of communal enterprises, as well as the formation of a strategic and holistic approach to the issues of social responsibility compliance in modern conditions. To achieve this aim, the method of theoretical generalization of the essential identification of the concept of social responsibility of communal enterprises was used. In combination with a critical analysis of current practices, the authors identified problems in the work of these enterprises and factors that limit their ability to function on the basis of social responsibility. Based on the method of logical interpretation of cause-and-effect relationships, the risks were also identified and measures were taken to comprehensively address the problem of implementing the principles of social responsibility in the management of communal enterprises, which should become an effective foundation for economic growth of communities and ensure social and environmental safety on this basis. The article explores key issues in the management of communal enterprises and justifies the importance of considering social responsibility as a source of their development. It describes aspects of management problems such as: the balance between economic efficiency and social obligations, ensuring transparency and accountability, moral and ethical aspects of management, interaction with the community, and providing access to services, as well as the implementation of innovative technologies. It proposes practical recommendations for addressing management challenges and ensuring accountability to society in the context of modern challenges. The practical value of the research is to give specific recommendations for improving the management of communal enterprises through the perspective of social responsibility. The author proposes ways and measures that can be applied at different levels of management structures and implemented in practice in order to improve the efficiency of communal enterprises and provide high-quality service to citizens.

Keywords: social responsibility, communal enterprises, transparency, accountability, societal welfare, sustainable development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростає потреба в етичності та суспільній орієнтації діяльності комунальних підприємств, адже саме вони виконують життєво важливі функції, які не можуть бути ефективно реалізовані приватним сектором. Їхня роль у забезпеченні базових соціальних послуг, підтриманні інфраструктури та формуванні добробуту громад набуває особливого значення в умовах воєнного стану, нестачі працівників і постійних ризиків. Незважаючи на надзвичайно складні обставини, ці підприємства повинні гарантувати безперервність надання послуг, що прямо впливає на якість життя населення, стан довкілля та соціальну стабільність – ключові аспекти соціальної відповідальності.

Водночас більшість комунальних підприємств демонструють низький рівень управлінської ефективності, що призводить до їхньої збитковості, дефіциту фінансування та зниження довіри з боку населення. Формальне декларування прихильності до принципів соціальної відповідальності, яке спостерігається на рівні керівних структур, часто не підкріплюється реальними діями. На практиці спостерігається обмежене розуміння соціальної відповідальності серед управлінського персоналу та працівників комунальних підприємств, що унеможливує її системну інтеграцію у внутрішні процеси. Це породжує соціальну напругу, конфлікти, зниження авторитету органів влади, а також порушення законодавчих вимог.

За таких обставин наукове осмислення природи соціальної відповідальності, виявлення бар'єрів її реалізації та формування дієвих механізмів інтеграції у стратегії та операційну діяльність комунальних підприємств набуває особливої актуальності. Це дозволить не лише підвищити ефективність і легітимність їх діяльності, а й створити передумови для сталого розвитку громад в умовах багатовекторних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Упродовж останніх років теоретики та практики проявляють значний інтерес до соціальної відповідальності підприємства. Особливості формування соціальної відповідальності достатньо широко висвітлені в працях українських і зарубіжних науковців та практиків, зокрема Сучкова А. В. [1], Кузьміна О. Є. [2], Бобко Л. О. [3], Олійник О. О. [4], Охріменко О. О., Іванової Т. В. [5], Котлера Ф. [6], Чумак О. В. [7], Саприкіної М. А. [8], Т. Усніка [9] та інших. Свою увагу вони зосе-

реджують на еволюції розвитку та формуванні соціальної відповідальності, необхідності забезпечення гідних умов життя людини, перспектив її розвитку, встановленні соціальних стандартів, які будуть сприяти сталому розвитку та добробуту суспільства. Здавалося б, усі аспекти цієї складної проблеми описані. Але, незважаючи на значну кількість наукових підходів до визначення сутності та важливості соціальної відповідальності, наразі існує достатньо низький рівень усвідомленості та обізнаності у питаннях соціального відповідального підприємництва в сфері комунального господарства, а також пошуку шляхів, як зробити життя суспільства якісним, безпечним і екологічним. Практичний аспект цих питань безумовно потребує подальшого дослідження та визначення конкретних управлінських рішень щодо успішної діяльності комунальних підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розгляд невирішених раніше аспектів проблеми соціальної відповідальності підприємств, зокрема комунальних, є важливою складовою розвитку стійких і ефективних моделей управління, що сприятимуть підвищенню якості життя громадян та соціально-економічному розвитку.

На сучасному етапі існує кілька аспектів цієї проблеми, які потребують додаткової уваги та аналізу, такі як баланс між економічною ефективністю та соціальними зобов'язаннями, екологічні та стійкі практики управління, забезпечення прозорості та підзвітності, морально-етичні аспекти управління, взаємодія з громадою і забезпечення доступу до послуг, впровадження інноваційних технологій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження та обґрунтування доцільності врахування соціальної відповідальності як джерела розвитку комунальних підприємств, а також формування стратегічного та цілісного підходу до вирішення проблем дотримання соціальної відповідальності в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В останні роки в Україні все більше зростає інтерес до проблем соціальної відповідальності підприємств. Адже соціальна відповідальність – це відповідальність підприємства за вплив рішень та діяльності на суспільство, навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку. Як зазначав Альберт Швейцер: «Етика – безмежна відповідальність за все, що існує». Соціальна

відповідальність є системою взаємовідносин між організацією та суспільством, яка базується на вільному волевиявленні та соціальних нормах, визначається певною поведінкою, спрямованою на безпеку, розвиток та узгодження інтересів сторін відносин [4]. Крім того, соціальна відповідальність – це надійний захист від соціальних ризиків, одна з передумов прирощення соціальних ресурсів та здобуття конкурентних переваг [10].

Безперечно, соціальна відповідальність комунальних підприємств у контексті надання побутових послуг є комплексним та багатовимірним поняттям, яке включає в себе низку аспектів. У рамках цієї відповідальності можна виокремити кілька ключових компонентів, кожен з яких спрямований на досягнення певного балансу між інтересами споживачів, працівників та навколишнім середовищем.

Перш за все, соціальна відповідальність комунальних підприємств базується на їхній добровільній ініціативі щодо надання побутових послуг, що сприяють задоволенню базових потреб людини з максимальним для неї комфортом, безпекою, з урахуванням мінімальної шкоди для оточуючого середовища.

Ще одним важливим аспектом є створення сприятливих умов праці для співробітників комунального підприємства. У цьому контексті соціальна відповідальність передбачає забезпечення справедливих умов праці, соціальних гарантій, належного рівня безпеки на робочих місцях, а також розвитку корпоративної культури, яка сприяє підвищенню рівня залученості та мотивації персоналу.

Таким чином, соціальна відповідальність комунальних підприємств є важливою складовою їх діяльності, що охоплює не лише питання економічної ефективності, а й враховує інтереси суспільства, обмежує негативні наслідки в соціальній сфері та екології, сприяє сталому розвитку і добробуту суспіль-

ства (рис. 1). По суті соціально відповідальне комунальне підприємство має бути ініціативною управлінською ланкою [11].

Важливість різних сфер послуг, які надають комунальні підприємства для суспільства незаперечна, адже свої потреби людина задовольняє за допомогою матеріальних благ та послуг. Однак наразі більшість підприємств у своїй діяльності стикаються з однаковими проблемами: обмеженість ресурсів, низька ефективність їх використання, надмірні витрати, відсутність додаткових джерел фінансування. Ключовим фактором такого становища є відсутність достатнього досвіду роботи в умовах соціальної відповідальності, що не підкріплюється широким висвітленням позитивних результатів, а також поширеність тіньової діяльності, яка завжди індиферентна до соціальних питань і моральності.

Крім того, на практиці, особливо зараз, в умовах війни, спостерігається гострий дефіцит кадрів практично у всіх ланках: починаючи від працівників робітничих професій (слюсарів, зварювальників, електромонтерів) і закінчуючи інженерно-управлінським персоналом, незважаючи на те, що професійно-технічні навчальні заклади в Україні щороку випускають сотні тисяч молодих фахівців.

Наявність кваліфікованого персоналу – це основа успішної роботи будь-якого підприємства. Для отримання від працівників максимальної віддачі підприємство повинно мотивувати працівників. Основою мотивації є матеріальне заохочення, а також додаткові стимули: розробка цільових програм для працевлаштування талановитої молоді, відповідні соціальні гарантії, оплата навчання для професійного росту, сприятливий клімат в колективі. Водночас в системі мотивації рівень оплати праці є ключовим фактором впливу на результати роботи працівників. Менше з тим, слід визнати, що навіть найосвіченіша людина може стати злочинцем, якщо не поділяє загальнолюдські цінності. Тому сьогодні

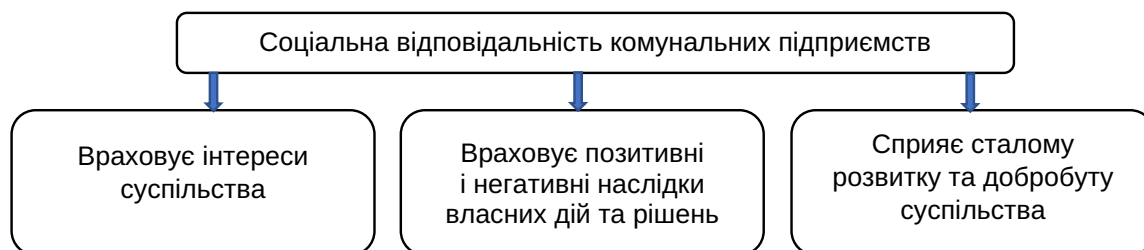


Рис. 1. Поняття «соціальна відповідальність комунальних підприємств»

Джерело: сформовано авторами

важливо, щоб кожна людина, від вищих посадових осіб до спеціалістів, усвідомлювала особисту відповідальність за кожен вчинок та прийняте рішення.

Низький рівень соціальної свідомості інженерного і керівного складу комунальних підприємств здебільшого обумовлений недосконалою системою призначення і звітування керівників. Розповсюдженою є практика, коли депутати міськради за сумісництвом обіймають посади керівників комунальних підприємств. Це не заборонено законодавством, проте може призводити до конфлікту інтересів під час виконання депутатом своїх обов'язків.

Досвід практичної роботи переконливо доводить, що ефективність керівництва комунальних підприємств суттєво залежить від ділових якостей конкретної людини, її обізнаності щодо специфіки відповідної роботи, здатності виконувати поставлені завдання та забезпечувати високі результати діяльності, зокрема в рамках обов'язків з соціальної відповідальності, вміння обирати прогресивні методи управління, формувати систему комунікаційних зв'язків між різними службами і споживачами послуг, забезпечувати контроль за якістю виконаних робіт. Керівники повинні діяти як активні та обізнані власники підприємств, повідомляючи громаді цілі та очікувані результати роботи, їх узгодженість з інтересами громади щодо переліку і якості надання соціальних послуг, підтримання екологічної безпеки.

Ще одним важливим аспектом є прозорість та підзвітність комунальних підприємств, які є критично важливими для забезпечення соціальної відповідальності. Результати рейтингу

прозорості показали, що кожне третє комунальне підприємство міста Києва в 2020 році не оприлюднювало інформацію про свою роботу, а значить обмежувало доступ до неї місцевих мешканців. З 12 можливих балів комунальні підприємства отримали лише 7,9.

Ще гіршим у комунальних підприємств є становище з підзвітністю. З 14 можливих балів було отримано лише чотири, що свідчить про системне порушення законодавства і про те, що громада не мала необхідних даних для моніторингу та контролю роботи комунальних підприємств [12].

Обмеженість суспільного контролю з боку громад за роботою комунальних підприємств породжує зловживання владою, про що свідчать численні виявлені порушення умов укладання і виконання угод щодо закупівель на основі завищення вартості товарів і послуг, спотворення обліку основних засобів підприємства та фінансової звітності, постачання неякісного пального, тінізації орендних відносин тощо.

За результатами аудиторських перевірок окремі підприємства, наприклад, КП «Автотранспортне підприємство виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)», у період 2021–2022 років, маючи збитки від комерційної діяльності, виплачували премії до численних свят та за «виконання особливо важливих завдань». На ці цілі було використано більше мільйона гривень. В іншому комунальному підприємстві (КП «Благоустрій Шевченківського району») через необґрунтовані виплати заробітної плати, здійснення ремонту автомобіля без договорів, некоректне планування закупівель (витрат), відсутність підтверджую-

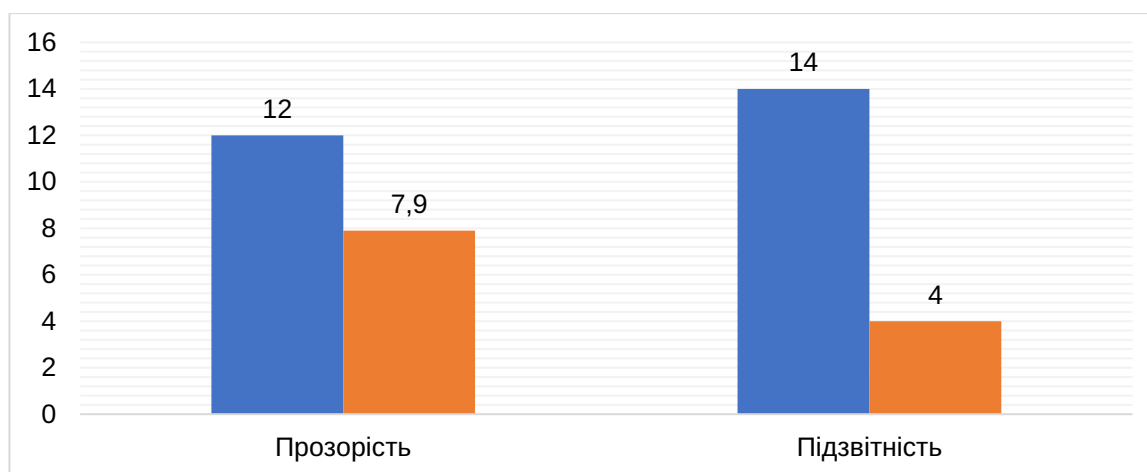


Рис. 2. Рейтинг прозорості та підзвітності комунальних підприємств у 2020 році

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

чих документів та не оприбуткування активів у 2023 році неправомірно було використано коштів на загальну суму більше 200 тис. грн. У КП «Київпаstrанс», як показали результати проведеного аудиту щодо укладання та виконання одного з договорів, втрати склали 7,7 млн грн. Це відбулося за рахунок завищення закупівельних цін порівняно з середньоринковими майже на 20%, що призвело до неефективного використання комунальних коштів [13].

Наявність таких випадків свідчить про те, що непрозора і тіньозована діяльність комунальних підприємств призводить до фактів та ризиків неефективного та неправомірного використання комунального майна, грошових та інших ресурсів, зловживань та значних недоотримань доходів. Це створює погану репутацію комунальним підприємствам, які регулярно фігурують у журналістських розслідуваннях та кримінальних справах про корупцію.

Ще одним стримуючим фактором впровадження соціальної відповідальності в системі управління комунальних підприємств є відсутність мотивації посадових осіб, що здійснюють контроль, до активної протидії тіньовим операціям. Так, наприклад, один з найбільш зручних каналів отримання тіньового кешу у містах є наземні парковки. Щохвилини тисячі людей паркують свої автомобілі на відкритих майданчиках і відслідкувати мільйони дрібних транзакцій дуже складно. Але там обертається надто велика кількість грошей і за певну «плату» контролюючі особи можуть просто «не побачити» цих порушень. Саме тому ці канали так неймовірно важко впорядкувати.

Менше з тим, рейди, які час від часу проводить Служба безпеки України, викривають зловживання чиновників. У «кримінальних хроніках» фігурують факти ймовірних розкрадань бюджетних коштів при здійсненні закупівель товарів та робіт, привласнення бюджетних коштів, зловживання службовим становищем і службове підроблення [14].

У цей важкий для України час подібні дії є не лише неприйнятними, а й підривають довіру до влади та гальмують відновлення держави. Крім того, сучасна система комунальних підприємств не здатна підтримувати сферу послуг в задовільному стані, адже діяльність таких підприємств здійснюється не за принципами соціальної відповідальності. В результаті система дає відчутні збої, а суспільство не отримує якісні послуги.

Структура відповідальності комунальних підприємств перед суспільством повинна опиратися, в першу чергу, на його захищеність, відповідальність перед споживачами послуг та законослухняність (рис. 3).

Висновки. З огляду на зазначене, можна зробити висновок, що розвиток комунальних підприємств – це процес, який призводить до покращення якості життя зараз і в майбутньому. Тому, коли йдеться про соціальну відповідальність таких підприємств, слід розуміти, що мова йде про орієнтацію на соціальне благополуччя, рівний доступ всіх мешканців громади до публічних послуг, забезпечення чистоти довкілля, захищеності та законослухняності.

Зважаючи на те, що фінансово успішним можна вважати підприємство, яке реалізовує всі можливості, використовує ефективно всі ресурси для виконання своїх повноважень та має головну ціль – забезпечення добробуту, надання високоякісних та доступних послуг, створення комфортності проживання, організація управління в комунальних підприємствах на засадах соціальної відповідальності набуває ключового значення і вимагає зважених та системних рішень.

Основними шляхами вирішення цих проблем є:

- створення ефективної системи управління, яка стане фундаментом для економічного зростання, тобто створення саме дієвих громадських наглядових рад, адже політичний вплив на діяльність наглядових рад на сьогодні не зведено до мінімуму;
- впровадження програм, що націлені на формування та розвиток управлінських компетенцій керівників, створення професійної спільноти відповідальних керівників-лідерів, відданих державі (такі як школа розвитку управлінських компетенцій в НЕК «Укренерго», тренінги з управління енергетичними та водними ресурсами в компанії Stadtwerke München);
- впровадження кращих міжнародних практик та стандартів управління комунальним майном;
- встановлення лічильників згідно із вимогами законодавства про комерційний облік у сферах теплопостачання, централізованого водопостачання та газопостачання, та інших контрольних пристроїв, що унеможливує зловживання;
- підвищення прозорості діяльності підприємств, що дозволить уникати корупції та нераціональних витрат, шляхом публікації



Рис. 3. Відповідальність комунальних підприємств

Джерело: сформовано авторами

інформації про фінансові дані та управлінські рішення, використовуючи при цьому платформи відкритих даних (застосунок «Впорядковане місто» у Вільнюсі, сайт «Панель міста: портал відкритих даних» у Львові);

- облаштування скриньок довіри, де будуть накопичуватися пропозиції та скарги, та які будуть предметом розгляду і розголошення у засобах масової інформації, а також впровадження звітності щодо їх функціонування перед громадою на постійній основі;

- застосування сучасних технологій (реалізація екологічних ініціатив) для покращення ефективності надання комунальних послуг, таких як енергозбереження, управління водопостачанням, утилізація відходів;

- підвищення якості обслуговування через навчання та підвищення кваліфікації працівників;

- встановлення вимог на нормативному та розпорядчому рівнях щодо подання декларації про потенційні конфлікти інтересів, що

дозволить забезпечити прозорість у прийнятті рішень, запобігти корупційним проявам та забезпечити ефективний контроль з боку держави та громадськості;

- внесення змін до чинного законодавства щодо управління комунальним майном, зокрема визначення чітких норм щодо ефективного використання, утримання, передачі та відчуження майна, а також посилення відповідальності за порушення цих норм;

- посилення громадського контролю на всіх рівнях управління над поставленими перед підприємствами завданнями. Контролю має підлягати все, що заплановано, адже відсутність контролю запланованих справ це – відсутність результату.

Для успішного впровадження цих заходів необхідно заручитися підтримкою на всіх рівнях – від міністерств, відомств, місцевої влади до кожного працівника комунального підприємства. Адже створення сильної культури відповідальності є запорукою якісного та успішного життя.

Перспективним питанням для подальших досліджень може бути розроблення ефективних моделей управління та фінансового забез-

печення підприємств місцевого рівня, що сприятимуть підвищенню якості життя громадян та соціально-економічному розвитку громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сучков А. В. Соціальна відповідальність бізнесу як складова його конкурентоспроможності. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Випуск 1(3). С. 186–190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_1%283%29__42 (дата звернення: 03.02.2025)
2. Соціальна відповідальність / О. Є. Кузьмін, О. В. Пирог, Л. І. Чернобай, С. Б. Романишин, Н. О. Вацик. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 328 с.
3. Бобко Л. О., Мазяр А. В. Проблеми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043> (дата звернення: 03.02.2025)
4. Олійник О. О. Соціальна відповідальність. Рівне : НУВГП, 2016. 222 с.
5. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність. Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
6. Котлер Філіп, Лі Ненсі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.
7. Чумак О. В. Управління державними підприємствами через призму корпоративної соціальної відповідальності. *Економічна наука*. 2018. № 22. С. 38–42. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.22.38
8. Практики КСВ в Україні 2019 / за ред. М. Саприкіної. Київ : Центр «Розвиток КСВ», 2019. 152 с. URL: <https://csr-ukraine.org/research/praktiki-ksv-v-ukraini-2019/> (дата звернення: 18.02.2025)
9. Toby Usnik. *The Caring Economy: How to Win With Corporate Social Responsibility (CSR)*: Kindle Edition, 155 pages.
10. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння. *Економіка України*. 2014. № 3. С. 70-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_3_7 (дата звернення: 21.02.2025)
11. Перезовова І., Сторощук Х. Етимологія та генеза поняття «соціальна відповідальність підприємства». *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 158–165. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.158> (дата звернення: 21.02.2025)
12. База даних рейтингувань 2017–2021. URL: <https://transparentcities.in.ua/data> (дата звернення: 04.03.2025)
13. Висновки внутрішнього аудиту. Офіційний інтернет-портал «Київаудит». URL: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/\(documents\)/D21EEA38F2C65D31C2257EB30039F399](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/(documents)/D21EEA38F2C65D31C2257EB30039F399) (дата звернення: 12.03.2025)
14. КиївВлада: Інформаційно-аналітичний портал – новини Києва. URL: <https://kyivvlada.com.ua> (дата звернення: 20.03.2025)

REFERENCES:

1. Suchkov A. V. (2013) Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak skladova yoho konkurentospromozhnosti [Social responsibility of business as part of its competitiveness]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, vol. 1(3), pp. 186–190. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_1%283%29__42 (accessed February 3, 2025)
2. O.le. Kuzmin, O. V. Pyroh, L. I. Chernobai, S. B. Romanyshyn, N. O. Vatsyk (2016) Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility]. Lviv: Lvivska politekhnikha, 328 p. (in Ukrainian).
3. Bobko L. O., Maziar A. V. (2019) Problemy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini [Problems of corporate social responsibility in ukrainian business]. *Efektyvna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043> (accessed February 3, 2025)
4. Oliynyk O. O. (2016) Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility]. Rivne: NUVHP, 222 p. (in Ukrainian).
5. Okhrimenko O. O., Ivanova T. V. (2015) Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility]. Kyiv: Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut», 180 p. (in Ukrainian).
6. Kotler Filip, Li Nensi (2005) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bilshe dobra dlia vashoi kompanii ta suspilstva [Corporate social responsibility. Doing the most good for your company and your cause]. Kyiv: Standart, 302 p. (in Ukrainian).

7. Chumak O. V. (2018) Upravlinnia derzhavnymy pidpriemstvamy cherez pryzmu korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Management of state-owned enterprises through the prism of corporate social responsibility]. *Ekonomichna nauka*, vol. 22, pp. 38–42. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.22.38
8. Saprykina M. (2019) Praktyky KSV v Ukraini 2019 [CSR practices in Ukraine 2019]. Kyiv: Tsentр «Rozvytok KSV», 152 p. (in Ukrainian). Available at: <https://csr-ukraine.org/research/praktiki-ksv-v-ukraini-2019/> (accessed February 18, 2025)
9. Toby Usnik. The Caring Economy: How to Win With Corporate Social Responsibility (CSR): Kindle Edition, 155 pages. (in English).
10. Kolot A. M. (2014) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: suchasna filosofiia, problemy zasvoiennia [Corporate social responsibility: modern philosophy, problems of assimilation]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, vol. 3, pp. 70–82. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_3_7 (accessed February 21, 2025)
11. Perevozova I., Storoshchuk Kh. (2020) Etymolohiia ta heneza poniattia «sotsialna vidpovidalnist pidpriemstva» [Etymology and genesis of the concept «corporate social responsibility»]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 30 (no. 1, Part 1), pp. 158–165. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.158> (accessed February 21, 2025)
12. Baza danykh reitynhuvan 2017–2021 [The 2017–2021 ranking database]. Available at: <https://transparentcities.in.ua/data> (accessed March 4, 2025)
13. Vysnovky vnutrishnoho audytu. Ofitsiinyi internet-portal «Kyivaudyt» [Internal audit conclusions. Official Internet portal «Kyivaudit»]. Available at: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/\(documents\)/D21EEA38F2C65D31C2257EB30039F399](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/(documents)/D21EEA38F2C65D31C2257EB30039F399) (accessed March 12, 2025)
14. KyivVlada: Informatsiino-analitychnyi portal – novyny Kyieva [KyivVlada: Information and analytical portal – Kyiv news]. Available at: <https://kyivvlada.com.ua> (accessed March 20, 2025)