

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-20>

УДК 331.57

СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФЕНОМЕНУ «СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО», ЩО ДІЄ ЗА БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF THE PHENOMENON "SOCIAL ENTERPRISE" ACTING ACCORDING TO THE BUSINESS MODEL OF EMPLOYMENT

Ситник Йосиф Степановичдоктор економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8718-5738>**Юрченко Галина Миколаївна**аспірантка,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6265-2835>**Sytnyk Yosyf, Yurchenko Halyna**
Lviv Polytechnic National University

В даній статті синтезовано сутність ключових моделей позитивної дії у сприянні соціалізації соціально незахищених категорій населення; проаналізовано підвалини та актуалізовано проблематику дослідження теорії соціальних підприємств, адже феномен соціальних підприємств здатний збалансувати економічну нерівність у суспільстві. Наведено порівняльну характеристику класичного та соціального підприємства, а також виокремлено шість типів соціальних підприємств у залежності від впровадженої в їх основі бізнес-моделі. Обґрунтовано особливе місце соціальних підприємств, що використовують бізнес-модель працевлаштування у розбудові альтернативного ринку праці та управоспроможності соціально незахищених, дискримінованих та маргіналізованих груп суспільства. Продемонстровано зв'язок бізнес-організацій та організацій соціальної (ре)інтеграції. Представлено синтез кращих кейсів соціальних підприємств досліджуваного типу у Сполучених Штатах Америки та Україні, а також виокремлено їх спільну ознаку. Проаналізовано феномен показника плинності кадрів у контексті соціального підприємництва та запропоновано розширену сутнісну характеристику для поняття соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування.

Ключові слова: соціальне підприємство, бізнес-модель працевлаштування, плинність кадрів, соціальне незахищене населення, управління персоналом.

В данной статье синтезирована сущность ключевых моделей позитивного действия, таких как кейс-менеджмент, импакт-инвестиции, социально-ответственный бизнес, открытая политика найма, социальное предпринимательство, и их влияние на (ре)социализацию уязвимых групп и их включение в жизнь макрообщества. Проанализированы меры позитивного действия, которые были интегрированы в Налоговое законодательство Украины, и обоснована необходимость дополнительного стимулирования и продвижения социальных предприятий. Проанализированы причины и вопросы изучения социальных предприятий как явления, способного сбалансировать экономическое неравенство в обществе и снизить порог входа на традиционный рынок труда для лиц из уязвимых слоев населения. Дана сравнительная характеристика классического и социального предпринимательства. В этой статье определены шесть типов социальных предприятий в зависимости от бизнес-модели, по которой эти предприятия работают; даны ключевые характеристики каждой бизнес-модели и выделена наиболее эффективная в контексте балансирования социальной экономики в Украине. Обосновано особое место социальных предприятий, использующих бизнес-модель занятости, в развитии альтернативных рынков труда и потенциала социально уязвимых, дискриминируемых и маргинализованных слоев общества. Также представлены особые условия деятельности менеджеров по управлению персоналом на таких предприятиях и обозначена важность их роли в достижении миссии предприятия. Показана связь между бизнес-организациями и организациями социальной (ре)интеграции. Представлен синтез лучших кейсов социальных предприятий изучаемого типа в США и в Украине, а также определена их

общая черта. Проанализировано явление показателя текучести кадров в контексте социального предпринимательства, его одновременное использование в метриках положительной и отрицательной эффективности деятельности предприятия. В результате была предложена расширенная сущностная характеристика понятия социального предприятия, функционирующего на основе бизнес-модели занятости.

Ключевые слова: социальное предприятие, бизнес-модель занятости, текучесть кадров, социально незащищенное население, управление персоналом.

This article synthesizes the essence of key models of positive action, such as case management, impact investments, socially responsible business, open recruitment policy, social enterprise, and their impact on (re) socialization of vulnerable groups and their inclusion in the life of macro- society. Positive action measures were analysed, which were integrated into the Tax Legislation of Ukraine, and the need for additional stimulation and promotion of social enterprises was substantiated. The causes and issues of the study of social enterprises as a phenomenon that can balance economic inequality in society and reduce the threshold for entry into the traditional labour market for people from vulnerable populations were analysed. A comparative description of the classical and social enterprise was given. This article identifies six types of social enterprises depending on the business model following which these enterprises operate; the key characteristics of each business model are given and the most effective one in the context of balancing the social economy in Ukraine is singled out. The special place of social enterprises that use the business model of employment in the development of alternative labour markets and the capacity of socially vulnerable, discriminated, and marginalized groups of society were substantiated. The special conditions of activity of personnel management managers in such enterprises are also presented and the importance of their role in the achievement of the enterprise mission is outlined. The connection between business organizations and social (re) integration organizations was demonstrated. A synthesis of the best cases of social enterprises of the studied type in the United States and the homeland was presented, as well as a common feature. The phenomenon of staff turnover indicator in the context of social entrepreneurship, its simultaneous use in the metrics of positive and negative efficiency of the enterprise are analysed. As a result, an expanded essential characteristic was proposed for the concept of social enterprise, which operates on the business model of employment.

Keywords: social enterprise, business model of employment, staff turnover, socially vulnerable population, personnel management.

Постановка проблеми. Щороку чисельність соціально незахищеного населення в Україні зростає, що у свою чергу створює додаткове навантаження на державний бюджет та не сприяє вивільненню цілих смей із кільця спадкової бідності. На сьогодні український уряд орієнтується на стратегію роботи з наслідками, а не першопричинами, в той час як у передових країнах світу активно популяризується інноваційна модель соціального підприємства, що продемонструвала свою здатність працювати на соціальну адаптацію, зміцнення самозарадності представників вразливих категорій населення та підвищення їх шансів переходу із пасивної позиції отримувачів допомоги у активну позицію рівного учасника соціально-економічної площини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномен соціальних підприємств досліджували Дж. Едвардс [1], К. Алтер [2], М. Прайс [3], Р. Янг [4], Д. Борнштейн [5], А. Ніколс [6], Дж. Босчі [7] та інших. Серед вітчизняних науковців соціальні підприємства досліджували Н. Ільченко, Г. Завадських [8], А. Свинчук [9] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Втім теорія підприємництва не достатньо відображає особливості соціального підприємства, побудованого на моделі працевлаштування, тим самим обмеж-

уючи менеджерів у побудові релевантної до потреб підприємства стратегії та підбору ефективних інструментів роботи з персоналом.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є внесок у теорію соціального підприємства, зокрема, через окреслення нових аспектів, що категорично відрізняють контекст управління традиційним та соціальним підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Податкове законодавство України стимулює підприємців залучати до своєї діяльності людей з інвалідністю через впровадження квоти для таких працівників. Де-юре цей інструмент державного регулювання ефективний, хоча на практиці, чимало підприємців знаходять шляхи обійти його. Варто, що навіть із посиленням контролем на предмет екологічного впровадження інструменту квотування, для задоволення соціальної економіки держави цього недостатньо. Забезпечення потреб спільноти вимагає орієнтації підприємств та соціальну місію, а не лише на залучення людей з інвалідністю до роботи.

Дослідивши світовий досвід у сприянні трудовій соціалізації та адаптації вразливих чи соціально незахищених категорій населення, можна ствердити, що підвалинами їх реалізації є принцип позитивної дії, що передбачає спеці-

альні тимчасові заходи, що мають правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, спрямовану на усунення юридичної чи фактичної нерівності у можливостях для особи та/або групи осіб реалізувати на рівних підставах права і свободи. Серед успішних підходів варто виділити впровадження кейс-менеджменту, соціальне підприємництво, популяризацію соціально відповідальної корпоративної культури бізнесу, імпаکت бізнес-інвестиції та впровадження політик відкритого набору. Сутність перелічених моделей подано у табл. 1.

Прикметник "соціальне" модифікує поняття "підприємництво", змінюючи основне спрямування та місію цієї діяльності. Метою класичного підприємства є отримання прибутку для задоволення власних потреб, потреб праців-

ників та підприємства, тоді як метою соціального підприємництва є отримання прибутку для вирішення соціальних проблем.

Таким чином соціальний підприємець – це той, хто здатний створити баланс між моральними імперативами та прагненням прибутку [13]. Варто зазначити, що не потрібно вважати один тим вищим за інший, хоча соціальне підприємство – це більш складне завдання, адже, воно полягає у вирішенні проблем, для яких не знайшлося ні ринкових, ні урядових рішень. Втім, суспільство потребує обох видів підприємницької діяльності. Підсумувавши, можна стверджувати, що соціальне підприємство є організацією, що несе соціальну місію і водночас впроваджує комерційний підхід до самофінансування своїх соціальних заходів,

Таблиця 1

Сутність ключових моделей позитивної дії у сприянні соціалізації соціально незахищених категорій населення

Модель	Сутність
Кейс-менеджмент	Процес, в якому об'єднуються оцінка, планування, допомога, підтримка в процесі працевлаштування, що відповідає потребам та можливостям потенційного робітника, шляхом безперервного спілкування та пошуку доступних ресурсів для досягнення якісних та рентабельних результатів.
Соціальне підприємництво	Підприємство, що діє за всіма правилами бізнесу, є комерційним, але спрямовує свій прибуток на суспільно корисні проекти. Часто на цих підприємствах працевлаштовані працівники з соціально незахищених категорій населення.
Імпаکت бізнес-інвестиції	Вклад у підприємства, які мають на меті отримання прибутку та вплив на соціальні фактори. Ця модель відрізняється від попередніх двох тим, що має на меті довготривалий характер результату, зокрема, підвищення самостійності бенефіціарів та покращення рівня їх життя.
Соціальна відповідальність бізнесу	Добровільна діяльність підприємств приватного чи державного секторів, спрямована на відповідальне ставлення до свого продукту, послуги, до споживачів, працівників, партнерів і полягає у постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.
Політика відкритого набору	Кадрова політика організації, що полягає у неупередженому ставленні до приналежності кандидата на посаду до жодної з меншин. Часто на практиці така політика означає перевагу у працевлаштуванні для кандидатів з вразливих груп.

Джерело: [10]

Таблиця 2

Порівняльна характеристика класичного та соціального підприємства

Класичне підприємство	Соціальне підприємство
прагне примножити прибуток чи багатство акціонерів	місія має соціальне спрямування та передбачає вирішення суспільних проблем
очікувана та вироблена цінність полягає у ринковій цінності, що може бути виражено в категорії прибутку	прибуток не є кінцевою метою, а лише засобом реалізації місії
застосування інноваційного підходу для збільшення прибутку, в т.ч. через впровадження соціальної відповідальності бізнесу	застосування інноваційного підходу для вирішення соціальних проблем, в т.ч. через впровадження бізнес-моделей

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 12]

керуючись усіма правилами бізнесу. Тобто весь прибуток таких підприємств рефінансуються у забезпечення соціальної місії.

Варто зауважити про недоцільність ототожнення понять «соціальне підприємництво» та «корпоративно-соціальна відповідальність», адже, останнє – це метод ведення бізнесу, тоді к соціальне підприємництво є ядром діяльності та головною місією.

Першими успішними соціальними підприємствами вважають Pioneer Human Services [14] (створено у 1963 р., США) – програма зайнятості, здорової поведінки та корективальних програм для людей з алкогольною залежністю; Minnesota Diversified Industries [15] (створено у 1964 р., США) – забезпечує робочими місцями людей із вадами розвитку; програма Мімі Сільберт [16] (1971 р., США) – трудова програма реабілітації наркозалежних та колишніх ув'язнених.

Прототипом одного з перших соціальних підприємств в Україні можна вважати товариство «Просвіта» (1868 р., м. Львів), яке організовуючи мережу читалень, одночасно створювало перші позичкові товариства, тим самим задовольняючи потреби частки суспільства.

Так як метою діяльності соціального підприємства є вирішення соціальних проблем, шляхи до вирішення можуть бути різними, як і шляхи побудови бізнес-моделей для надходження коштів. Зокрема, можна виділити шість бізнес-моделей соціальних підприємств (табл. 3).

З-поміж усіх наведених моделей соціального підприємства, особливої уваги заслуговує «модель працевлаштування» як така, що забезпечує довготривалий результат через посилення спроможності до самозарадності представників цільової групи, виховання альтернативних рольових моделей поведінки та підвищення рівня та якості їх життя. Управління такими підприємствами, з одного боку, передбачає впровадження прибуткової бізнес-моделі, а з іншого – реалізацію стратегії (ре)соціалізації, адаптації та подальшого розвитку працівників при цьому не лише трудову, але й загальносоціальну. Прибуток цих підприємств, спрямовується на реалізацію програм з (ре)соціалізації та посилення спроможності до самостійності, а в частку витрат закладено компенсацію праці – заробітні плати цільової аудиторії підприємства. Типово, це представники вразливих, часто – маргінальних чи стереотипізованих груп, що перебувають на великій дистанції від більшості суспільства, мають інші стартові умови та високий бар'єр входу у традиційний ринок праці. Часто це нарко- та алкозалежні, колишні ув'язнені, люди з інвалідністю, жінки, що пережили насилля та інші. Нижче наведено низка успішних прикладів соціальних підприємств Сполучених Штатів Америки та України, що впроваджують бізнес-модель працевлаштування (табл. 4).

Аналіз діяльності наведених підприємств, свідчить про наявність двох паралельних цілей, одна з яких полягає у власне покра-

Таблиця 3

Бізнес-моделі соціального підприємства

Назва	Характеристика
Модель підтримки організації	Зазвичай, такі соціальні підприємства є підприємницьким філіалом громадської організації, яка виготовляє товар чи надає послугу для зовнішнього ринку (інколи, серед споживачів є й цільова аудиторія) та використовує прибуток на фінансування діяльності громадської організації.
Модель фінансування послуг	Організації продають товари чи надають послуги зовнішньому ринку, а отриманий прибуток використовують на фінансування своїх соціальних програм.
Модель платних послуг	Організація надає унікальні послуги для своєї цільової аудиторії на комерційній основі, що дозволяє досягти фінансового самозабезпечення.
Модель працевлаштування	Організації створюють робочі місця та можливості професійного навчання й (ре)соціалізації для цільової аудиторії, що, зазвичай, є групою людей із високим бар'єром входу на звичайний ринок праці.
Модель посередника ринку	Цільова аудиторія передає свої товари чи послуги організації, яка сприяє їх збуту на ринку, зазвичай, через удосконалення, допомогу у виробництві чи збуті.
Модель підтримки підприємців	Організація надає фінансові послуги своїм клієнтам для відкриття власного бізнесу, а ті потім постачають свою продукцію чи послуги на відкритий ринок.

Джерело: сформовано авторами на основі [17; 18]

Таблиця 4

**Американський та український досвід соціальних підприємств,
що впроваджують модель працевлаштування**

Організація	Цільова аудиторія	Сутність
Greyston [19], мережа пекарень, Нью-Йорк (США)	Колишні ув'язненні, колишні нарко- та алкозалежні, безхатьки	Кожен, хто хоче працювати, вносить своє ім'я до списку очікування. Жодних запитань про минуле (в тому числі судимість чи наркозалежність). Організація надає можливість працювати усім бажаним, не зважаючи навіть на рівень їх освіти. Їх місія звучить так: ми не наймаємо людей, щоб пекти брауні. Ми печемо брауні для того, щоб наймати людей.
The Murray Hill Inn and Suites, готель, Бостон (США)	Люди з інвалідністю	В цьому готелі є 76 кімнати, і їх повних обслуговуванням (прибирання, прання, прасування, приготування їжі, доставка їжі, доставка багажу) займаються виключно люди з інвалідністю, отримуючи не лише заробітну платню, а й можливість жити та харчуватись у готелі.
Горіховий дім [20], Львів (Україна)	Жінки, що пережили насилля	Охоплює два компоненти: бізнес-складову (пекарня, їдальня, кейтеринг-послуги) та соціальну складову (фінансування Центру для жінок, які потрапили у важкі життєві обставини; працевлаштування вразливих груп населення Львова; надання харчування безхатченкам)
Оселя [21], Львівський область	Безхатьки	Надає притулок та навчання з реставрації меблів для безхатченків, забезпечує їх психологічною та медичною консультацією та харчуванням. Забезпечує працевлаштування.
Вітри змін, Одеса (Україна)	Ромські жінки	Навчання ромських жінок шиттю та залучає їх до бізнесу пошиття постілі на умовах отримання відрядної платні за виготовлену продукцію. Окрім цього організація займається подоланням неписьменності серед своїх працівниць та їх родин, надає психологічну допомогу та займається просвітницькою діяльністю.

щенню бізнес-показників, а інша – у розвитку персоналу, при цьому, з метою поглиблення виключення працівника з організації. Феномен соціальних підприємств такого типу полягає у тому, що показник плинності кадрів одночасно розглядається і як метрика негативного, так і метрика позитивного результату діяльності. Зокрема, у випадку, якщо людина відмовляється від участі у діяльності соціального підприємства через прояв слабкої волі та бажання повернутись до попередніх умов життя – показник плинності кадрів матиме негативний вплив на оцінювання ефективності окремих програм та діяльності підприємства в цілому. Тоді як звільнення (або ж доцільніше охарактеризувати дане явище як «випуск»), ініційований підприємством чи індивідумом як ознака особистісного та професійного росту останнього та його здатності до самореалізації на традиційному ринку праці – є показником досягнення місії соціального підприємства. Таким чином вбачаємо необхідність у розширенні сутнісної характеристики соціального підприємства, що функціонує за бізнес-моделлю працевлаштування і пропонуємо таке визначення: соці-

альне підприємство, що функціонує в рамках бізнес-моделі працевлаштування – це інноваційна модель, що комбінує ресурси для створення можливостей прискорення соціальних змін та задоволення соціальних потреб через комплексну програму трудової соціалізації для вразливих груп населення. При цьому позитивною метрикою діяльності такої моделі є звільнення працівників менеджментом організації.

Висновки. Розвиток соціальних підприємств – це практичний інноваційний шлях досягнення економічного зростання, соціального розвитку та екологічної стійкості для всіх людей на планеті. Розвиток соціального підприємництва в Україні є важливим перед усім через те, що саме соціальні підприємства можуть частково замінити уряд у постачанні соціальних послуг та задоволенні соціальних потреб, тим самим вивільнивши частку бюджету країни на інші важливі для зміцнення держави напрямки. Переосмислення ролі соціальних підприємств з точки зору створення робочих місць, підвищення якості життя та економічного розвитку дозволяє зосередити увагу на вивченні підходів до ефективного управління такими підприємствами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Jacqueline M. Edwards (2008) *Hybrid Organizations: Social Enterprise and Social Entrepreneurship*. 76 p.
2. Alter K. (2007) *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
3. Price M. (2008) *Social enterprise: what it is and why it matters*. Fflan, 83 p.
4. Nicholls A. (2006) *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change*. Oxford University Press, 444 p.
5. Bornstein D., Davis S. (2010) *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know?* Oxford University Press. Kindle Edition. P. 1.
6. Nicholls A. (2006) Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*. Vol. 2(1). P. 1–5.
7. Boschee J. (1998) Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship. URL: <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>
8. Завадських Г.М., Тебенко В.М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 177–185.
9. Свинчук А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник. Київ : Ві Ен Ей, 2017. 188 с.
10. Винничук Р.О., Юрченко Г.М. Особливості управління інклюзивними колективами в організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 27. С. 115–122.
11. Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2006) Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1–22.
12. Dacin, P. A., Dacin, M. T. and Matear, M. (2010) Social Entrepreneurship: Why We don't need a New Theory and How We forward from Here. *Academy of Management Perspective*, 24, 37–57.
13. Boschee J. (1998) Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship. URL: <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>
14. Pioneer Human Services. URL: <https://pioneerhumanservices.org/>
15. Minnesota Diversified Industries. URL: <https://www.mdi.org/>
16. Mimi Silbert program. URL: <https://buildingpharmabrands.wordpress.com/tag/mimi-silbert/>
17. Greyston bakery. URL: <https://www.greyston.org/bakery/>
18. Горіховий дім. URL: <http://gorihoviydim.com.ua/>
19. Емаус-Оселя. URL: <http://www.oselya.lviv.ua/>
20. Ситник Й.С., Юрченко Г.М. Сталий розвиток та залучення соціально незахищених категорій населення до ринку праці. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2020. № 3(35). Ч. 2. С. 85–95.
21. Drucker P. The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*. 1984. Vol. 26(2). P. 53–63.
22. Тернова І.А. Оцінка рівня соціального та економічного розвитку України в умовах глобалізації. *Соціальна економіка*. 2017. № 54(2). С. 62–71.
23. Черкасов А.В., Колесник І.А. Соціальна сфера України: проблеми та перспективи реформування. *Молодий вчений*. 2017. № 1(41). С. 724–727.
24. Юрченко Г.М. Передумови забезпечення рівних умов праці для представників національних меншин в Україні на прикладі ромських громад : тези доповідей III Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Цілі сталого розвитку у вітчизняних реаліях: студентський погляд на проблему». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018.
25. Любомудрова Н.П., Смолінська Н.В., Грибик І.І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 327–333.
26. Захарчин Г.М., Скларук Т.В. Соціальні аспекти інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. № 11(64). С. 166–169.
27. Ситний Й.С., Юрченко Г.М. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24.
28. Jason Haber (2016) *The business of good. Social entrepreneurship and the new bottom line*. Entrepreneur Press.

REFERENCES:

1. Jacqueline M. Edwards (2008) *Hybrid Organizations: Social Enterprise and Social Entrepreneurship*. 76 p.
2. Alter K. (2007) *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
3. Price M. (2008) *Social enterprise: what it is and why it matters*. Fflan, 83 p.

4. Nicholls A. (2006) Social entrepreneurship: new models of sustainable social change. Oxford University Press, 444 p.
5. Bornstein D., Davis S. (2010) Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know? Oxford University Press. Kindle Edition, p. 1.
6. Nicholls A. (2006) Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, vol. 2(1), pp. 1–5.
7. Boschee J. (1998) Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship. Available at: <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>
8. Zavadskykh H.M., Tebenko V.M. (2020) Praktychni aspekty stanovlennia sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Practical aspects of the formation of social entrepreneurship in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 177–185. (in Ukrainian)
9. Svynchuk A. (2017) Sotsialne pidpriemnytstvo: vid idei do suspilnykh zmin [Social entrepreneurship: from idea to social change]. Kyiv: Vi En Ei, 188 p.
10. Vynnychuk R.O., Yurchenko H.M. (2019) Osoblyvosti upravlinnia inkliuzyvnymy kolektyvamy v orhanizatsii [Features of inclusive team management in the organization]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 27, pp. 115–122. (in Ukrainian)
11. Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2006) Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1–22.
12. Dacin, P. A., Dacin, M. T and Matear, M. (2010) Social Entrepreneurship: Why We don't need a New Theory and How We forward from Here. *Academy of Management Perspective*, 24, 37–57.
13. Boschee J. (1998) Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship. Available at: <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>
14. Pioneer Human Services. Available at: <https://pioneerhumanservices.org/>
15. Minnesota Diversified Industries. Available at: <https://www.mdi.org/>
16. Mimi Silbert program. Available at: <https://buildingpharmabrands.wordpress.com/tag/mimi-silbert/>
17. Greyston bakery. Available at: <https://www.greyston.org/bakery/>
18. Huzelnut house. Available at: <http://gorihoviydim.com.ua/>
19. Emmaus – Oselya. Available at: <http://www.oselya.lviv.ua/>
20. Sytnyk Y.S., Yurchenko H.M. (2020) Stalyi rozvytok ta zaluchennia sotsialno nezakhyshchennykh katehori naselennia do rynku pratsi [Sustainable development and involvement of socially vulnerable groups in the labor market]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal Internauka. Serii: Ekonomichni nauky*, 3(35), 85–95. (in Ukrainian)
21. Drucker P. (1984) The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63.
22. Ternova I.A. (2017) Otsinka rivnia sotsialnoho ta ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Assessment of the level of social and economic development of Ukraine in the context of globalization]. *Sotsialna ekonomika*, 54(2), 62–71. (in Ukrainian)
23. Cherkasov A.V., Kolesnyk I.A. (2017) Sotsialna sfera Ukrainy: problemy ta perspektyvy reformuvannia [Social sphere of Ukraine: problems and prospects of reform]. *Molodyi vchenyi*, 1(41), 724–727. (in Ukrainian)
24. Yurchenko H.M. (2018) Peredumovy zabezpechennya rivnykh umov pratsi dlya natsionalnykh menshyn v Ukrayini na prykladi romskykh hromad: tezy dopovidej III Vseukrayinskoyi studentskoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi 'Tsili staloho rozvytku u vitchyznyanykh realiyakh: stydentskj pohlyad na problemu' [Prerequisites for equal world conditions for representatives of national minorities in Ukraine on the example of Roma communities]. Lviv: National university "Lviv Politechnic". (in Ukrainian)
25. Liubomudrova N.P., Smolinska N.V., Hrybyk I.I. (2009) Rol orhanizatsiinoi kultury v zabezpechenni efektyvnoi trudovoi adaptatsii personalu pidpriemstva [The role of organizational culture in ensuring effective labor adaptation of enterprise personnel]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 640, 327–333. (in Ukrainian)
26. Zakharchyn H.M., Skliaruk T.V. (2017) Sotsialni aspekty innovatsiinoho rozvytku vitchyznianykh pidpriemstv [Social aspects of innovative development of domestic enterprises]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, 11(64), 166–169. (in Ukrainian)
27. Sytnyk Y.S. (2012) Peredumovy intelektualizatsii system menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv [Prerequisites for the intellectualization of management systems of industrial enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 748, 100–107. (in Ukrainian)
28. Jason Haber (2016) The business of good. Social entrepreneurship and the new bottom line. Entrepreneur Press.