

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-18>

УДК 316.422.42

## ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

## THE IMPACT OF SOCIAL MANAGEMENT ON INTERNATIONAL BUSINESS

**Огінок Соломія Василівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5462-5362>

**Когут Андрій Володимирович**

студент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8152-9401>

**Ohinok Solomiya**

Lviv Polytechnic National University

**Kohut Andriy**

Ivan Franko National University of Lviv

Стаття присвячена дослідженню соціального менеджменту як важливого напрямку управління, що набуває зростаючої актуальності в контексті розвитку соціальних організацій, проектів та підприємств. Обґрунтовано важливість соціального менеджменту, аналізуючи його ключові особливості. Розглянуто соціальне підприємництво не просто як бізнес-модель, а як стратегічний підхід до адаптації підприємств до глобальних соціальних викликів, при цьому добровільно інтегруючи соціальні та екологічні аспекти у свою діяльність. В статті виокремлено основні характеристики та принципи соціальної відповідальності бізнесу. Досліджено ключові аспекти та інструменти, з допомогою яких соціально відповідальні підприємства впроваджують свої ініціативи. Акцентовано, що кожен з цих інструментів спрямований на мінімізацію негативних соціальних та екологічних впливів, стимулювання позитивних змін в спільнотах, а також підвищення якості життя і благополуччя працівників. Наведено приклади соціальної відповідальності корпорацій. Розкрито корпоративні стратегії, які спрямовані на покращення соціального оточення і стимулюють позитивні зміни у спільноті.

**Ключові слова:** соціальний менеджмент, соціальна відповідальність, корпоративні ініціативи, міжнародний бізнес, бізнес-моделі.

The article is devoted to the study of social management as an important direction of management. It is becoming increasingly relevant in the context of the development of social organizations, projects, and enterprises. The importance of social management and its key features are substantiated. In particular, such as social mission orientation, active involvement of stakeholders, responsibility to society, resource orientation, and the need to measure social impact are described. The importance of social management is substantiated by analyzing its key features. The article considers social entrepreneurship not just as a business model, but as a strategic approach to the adaptation of enterprises to global social challenges. At the same time, these enterprises voluntarily integrate social and environmental aspects into their activities. The main characteristics and principles of social responsibility of business are highlighted. The article emphasizes that authentic social responsibility intersects with core business strategy. It is essential for the sustainable development and competitive advantage of the enterprise, different from superficial PR initiatives. The key aspects and tools with which socially responsible enterprises implement their initiatives have been studied. It is emphasized that each of these tools is aimed at minimizing negative social and environmental impacts. As well as stimulating positive changes in communities and improving the quality of life and well-being of employees. The article discusses the relevance and significance of corporate social responsibility, highlighting the dynamics of this trend through the examples of leading global companies such as Microsoft, Google, Starbucks, and others. The main focus is on initiatives aimed at developing digital skills, increasing the accessibility of the Internet, promoting the concepts of "green" and paperless offices, as well as promoting employee education. Corporate strat-

egies aimed at improving the social environment and stimulating positive changes in the community are revealed. It also highlights how companies that invest in socially important initiatives reap benefits in the form of increased positive image, increased customer loyalty, and improved reputation as an employer.

**Key words:** social management, social responsibility, corporate initiatives, international business, business models.

**Постановка проблеми.** Останні роки в Україні спостерігається зростаючий інтерес до теоретичного дослідження та практичного впровадження соціального підприємництва. Це пояснюється необхідністю відновлення економіки після воєнних подій, а також потребою працевлаштування найбільш вразливих груп населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб. Розвиток соціального підприємництва стає ще актуальнішим у таких умовах.

Ефективне управління будь-яким підприємством є складною задачею, яка вимагає системи знань та постійного вдосконалення управлінських навичок. Управління соціальним підприємством стає ще складнішим, оскільки керівникам соціальних підприємств потрібно впоратися з подвійним завданням: досягнення конкурентоспроможності і досягнення успішних показників діяльності, а також розуміння соціальної складової.

Для успішного функціонування соціального підприємства необхідно не лише ефективно організувати бізнес-процеси, а й мати розуміння соціального аспекту діяльності. Управлінці соціальних підприємств повинні мати вищий рівень професійності, оскільки їм доводиться враховувати обидві компоненти та забезпечувати їх взаємодію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідницький аспект проблем сучасного соціального підприємництва в Україні та вивчення світової практики в цій сфері активно представлені в роботах таких вчених, як З. Галушка, А. Корнецький, О. Кіреєва, А. Курило, Е. Немкович та О. Овсянюк-Бернадіна. Вони, поряд з Ж. Крисько, М. Куцем, А. Мокієм, М. Наумовою, І. Салієм, та О. Сандаковою, вносять значний вклад у розвиток наукового дискурсу з питань соціальної економіки та підприємництва в контексті українських та міжнародних досліджень. Їхні роботи висвітлюють важливі питання розвитку, викликів та перспектив соціально орієнтованого бізнесу, а також розглядають конкретні ініціативи та моделі успішного соціального підприємництва на міжнародній арені. Вчені аналізують різні аспекти соціального підприємництва, включаючи стратегічне управління, фінансову стабільність, соціальну відповідальність

та її вплив, а також роль держави та громадянського суспільства в підтримці соціальних підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є ідентифікація ключових елементів соціального менеджменту, які мають значний вплив на ефективність та конкурентоспроможність міжнародних компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження в галузі соціального менеджменту набувають все більшої актуальності в сучасних умовах, оскільки зростає необхідність у розробці нових концепцій управління в умовах змін, в яких значно зростає значення методів прогнозування та моделювання в управлінні. Це ставить високі вимоги до професійності та компетентності менеджерів на всіх рівнях, а також до своєчасності та якості прийнятих рішень.

Соціальний менеджмент регулює відносини між суб'єктом та об'єктом соціального менеджменту. Суб'єктами виступають суспільні відносини, що виникають у процесі виробництва, та особистість з її потребами та інтересами, яка вирішує виробничі цілі або отримує завдання управляти певною сферою виробництва та реалізує свій потенціал.

Соціальний менеджмент – це специфічна галузь менеджменту, яка спрямована на керування соціальними організаціями, проектами або ініціативами, метою яких є досягнення соціальних цілей та покращення якості життя спільноти [1].

Основним завданням соціального менеджменту є ефективне використання ресурсів та розвиток стратегій, які сприяють соціальній зміні та позитивному впливу на суспільство. Це може включати керування неприбутковими організаціями, благодійними фондами, громадськими ініціативами, соціальними проектами, програмами зайнятості для вразливих груп населення та іншими соціальними ініціативами.

Завдяки діяльності соціального менеджменту можна розробити стратегії або плани дій для покращення добробуту суспільства, якості його життя та доступу до різноманітних щоденних послуг, які вважаються важливими.

Тому соціальний менеджмент передбачає спільну роботу дуже різних проектів або меха-

нізмів. Його впровадження окремими особами, компаніями чи країнами є фундаментальною опорою в таких галузях, як рівність і соціальний розвиток у країнах по всьому світу.

Прикладом цього є значна зацікавленість соціальним менеджментом у політиці різних країн, розроблених державами та іншими наднаціональними організаціями, такими як Європейський Союз. Консолідацію цього виду організаційної діяльності можна побачити в роботі, яку проводять неурядові організації в останні десятиліття. Особливо ті, що спрямовані на соціальні плани та зменшення економічної, соціальної чи гендерної нерівності.

Соціальний менеджмент охоплює широкий спектр практик і підходів, спрямованих на ефективне управління соціальними організаціями, проектами та підприємствами. Основна мета соціального менеджменту полягає у досягненні соціальних цілей, задоволенні потреб суспільства та поліпшенні якості життя людей.

Соціальний менеджмент має свої особливості порівняно з традиційним менеджментом. Розглянемо основні особливості соціального менеджменту в табл. 1.

Зазначені особливості відрізняють соціальний менеджмент від традиційного менедж-

менту та визначають його специфіку та важливість у розвитку соціальних підприємств.

Соціальне підприємництво безперечно є важливим чинником соціальної відповідальності. В контексті міжнародного бізнесу, соціальне підприємництво може бути розглянуте як стратегічний підхід до взаємозв'язку з глобальними соціальними викликами.

Таким чином, соціальне підприємництво визначається як стратегія управління, відповідно до якої підприємства у своїй діяльності добровільно враховують соціальні інтереси, екологічні аспекти та відносини з різними групами зацікавлених сторін, зокрема, з працівниками. Бути соціально відповідальним означає інвестування у людські ресурси, у захист навколишнього середовища, відносини з оточенням компанії та інформування про ці дії, що сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства і формуванню умов для сталого соціального та економічного розвитку. Воно поєднує елементи підприємництва зі стратегіями соціального змінного впливу. Соціальні підприємства можуть бути зорієнтовані на різні соціальні проблеми, такі як бідність, безробіття, негативний вплив на навколишнє середовище, проблеми здоров'я та багато інших [7].

Таблиця 1

### Основні особливості соціального менеджменту

Особливість	Сутність
Соціальна місія	Соціальні організації та підприємства мають головну мету задоволення соціальних потреб та досягнення соціальних цілей. Це означає, що прийняття рішень та управління повинні бути спрямовані на досягнення соціального впливу, а не тільки на отримання прибутку.
Залучення зацікавлених сторін	Соціальний менеджмент передбачає активну взаємодію з різними зацікавленими сторонами, такими як спільноти, клієнти, партнери, донори, урядові органи та інші зацікавлені групи. Врахування потреб та очікувань цих сторін є важливим елементом успішного соціального менеджменту.
Соціальна відповідальність	Соціальні організації та підприємства повинні бути свідомими своєї соціальної відповідальності перед спільнотою та суспільством в цілому. Це означає етичне та стале управління, врахування соціальних впливів своїх дій, відкритість та відповідальність перед зацікавленими сторонами.
Ресурсоорієнтованість	Соціальний менеджмент часто опирається на обмежені ресурси та фінансові можливості. Ефективне розподілення та використання ресурсів є важливою складовою соціального менеджменту для досягнення максимального соціального впливу.
Мірило соціального впливу	Вимірювання та оцінка соціального впливу стає ключовим елементом соціального менеджменту. Врахування результатів та ефективності впливу на соціальні проблеми та потреби дозволяє покращувати стратегії та рішення.

Джерело: складено автором на основі [6; 8]

Вказана вище дефініція підкреслює один важливий факт: соціальна відповідальність бізнесу – це стратегія. Саме це відрізняє її від PR-дій, які часто лише імітують соціальну відповідальність.

Розглянемо основні риси соціального підприємництва у табл. 2.

Загалом, метою соціального підприємництва є створення соціально значущих змін та досягнення позитивного впливу на суспільство та спільноти, враховуючи економічну стійкість та інноваційність. Соціальне підприємство відіграє важливу роль у вирішенні соціальних проблем, сприяє створенню стійкого розвитку та покращенню якості життя людей у різних спільнотах.

Соціально відповідальні підприємства використовують різні інструменти, щоб досягати своїх цілей. Серед найпопулярніших можна виділити:

- екологічні заходи – всі ініціативи та інвестиції, які мінімізують негативний вплив діяльності компанії на довкілля. Наприклад, переробка відходів або відмова від покупки води у пластикових пляшках. Проявом таких дій також буде пошук інновацій, які позитивно впливають на довкілля.

- корпоративне волонтерство – це залучення працівників до благодійних акцій. Наприклад, це можуть бути збори для прикулків, висадка дерев у міських зонах тощо.

- програми для працівників – ініціативи, які передбачають інвестування у розвиток працівників або покращення якості їхнього

життя, сьогодні стають стандартом у багатьох компаніях.

- соціальні кампанії – заходи, що покликані впливати на позиції різних груп, підприємці можуть використовувати свої бюджети, охоплення, ринкову позицію чи впливовість [12].

Варто зазначити, що багато компаній активно стають соціально відповідальними. До прикладу, у 2022 році Microsoft навчила цифровим навичкам 4,6 мільйона людей. З 2017 року вона допомогла понад 50 мільйонам людей із сільських громад по всьому світу отримати доступ до Інтернету [3].

Багато компаній, таких як Google, Adobe, Dropbox, Apple та вже згаданий Microsoft, просувають ідею офісу без папери (paperless office), запроваджуючи програмне забезпечення, яке дозволяє керувати документами у хмарі.

Starbucks з 2014 року оплачує своїм працівникам навчання в Аризонському державному університеті (за умови, що вони працюють у кав'ярні принаймні 20 годин на тиждень). Подібні програми співфінансування освіти для працівників проводять інші світові гіганти: Apple, AT&T, Bank of America, Boeing, Best Buy, Chevron, Disney, Ford, Gap, Home Depot, Intel, Procter & Gamble [5].

Coca-Cola та Nestle регулярно публікують звіти збалансованого розвитку. Вони інформують про діяльність компаній у сфері соціальних ініціатив, інновацій, охорони довкілля та сталого виробництва. Наприклад, за останнім звітом Coca-Cola, деякі відділення

Таблиця 2

### Основні риси соціального підприємництва

Риса	Сутність
Соціальна місія	Соціальні підприємства ставлять перед собою головною метою досягнення позитивних соціальних змін і розв'язання конкретних соціальних проблем.
Інноваційність	Вони шукають нові та ефективні підходи до вирішення соціальних проблем і поєднують їх з підприємницькими методами та стратегіями.
Фінансова стійкість	Соціальні підприємства зазвичай генерують свій власний дохід через продаж товарів чи послуг, а не залежать виключно від грантів чи дотацій.
Вплив	Вони міркують свій успіх не лише за фінансовими показниками, але і за соціальним впливом, який вони здійснюють.
Взаємодія	Соціальні підприємства співпрацюють з різними зацікавленими сторонами, такими як громадські організації, державні установи, бізнес-сектор та інші, для досягнення більш широкого соціального впливу.
Залучення зацікавлених сторін	Соціальні підприємства активно співпрацюють з громадськими організаціями, державними установами, бізнес-сектором та іншими зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей та максимізації соціального впливу.

Джерело: складено автором на основі [3; 4]

корпорації показали економію 1,8 млн тонн CO<sub>2</sub> по всьому ланцюгу постачання за останні 10 років. Також Coca-Cola активно прагне до паритету зайнятості (наразі 39% працівників компанії – жінки, цільово це має бути 50%) [6]. Бренд Tchibo з 2013 року продає продукти з органічної бавовни [8].

Whirlpool залучається до широкої співпраці на користь допомоги жертвам землетрусів. Компанія забезпечує їм мобільні пральні, де вони можуть прати, сушити та прасувати свій одяг, а також використовувати необхідні миючі засоби.

Shell реалізує програму Accelerate to Zero. Згідно з її завданням, до 2050 року корпорація стане бізнесом з нульовими викидами. З 2020 року Shell компенсує викиди CO<sub>2</sub>, інвестуючи у вугільні кредити, які перевіряються незалежними та сертифікованими аудиторамит [11].

Багато світових компаній, таких як Procter & Gamble, Nestle, Unilever і General Motors, переслідують цілі «zero waste», тобто «нульові відходи». Це концепція використання стратегій та практик, які мають на меті мінімізувати кількість відходів, що потрапляють на звалища або спалюються, шляхом зменшення, переробки та повторного використання матеріалів.

Таким чином, тривала соціально активна діяльність приносить компанії численні переваги. Вони зміцнюють її позитивний імідж, збільшують кількість лояльних клієнтів і підвищують престиж компанії. У довгостроковій перспективі вони сприяють підбору персоналу та покращують імідж компанії як роботодавця.

**Висновки.** Соціальне підприємництво є важливим і має позитивний вплив на суспіль-

ство з різних аспектів. Соціальні підприємства орієнтовані на розв'язання соціальних проблем, таких як бідність, безробіття, нерівність, екологічні проблеми та інші. Вони пропонують інноваційні рішення та програми, спрямовані на поліпшення якості життя людей і оточуючого середовища.

Варто зазначити, що соціальні підприємства є джерелом нових робочих місць, зокрема для людей з вразливих груп населення, таких як особи з інвалідністю, бездомні, молоді, люди похилого віку та інші. Це сприяє соціальній інтеграції, підвищенню самооцінки та фінансовій стабільності цих людей.

Соціальні підприємства пропонують новаторські рішення та моделі бізнесу для вирішення соціальних проблем. Вони вносять зміни в традиційні підходи до бізнесу, спонукуючи інші компанії та громадські організації до більш відповідальної та етичної діяльності. Також вони зосереджені на створенні стійкої соціально-економічної моделі, яка не тільки приносить прибуток, але й забезпечує збереження природних ресурсів та охорону довкілля. Вони використовують інноваційні практики, щоб зменшити свій екологічний вплив та сприяти сталому розвитку. Соціальні підприємства мають потенціал залучати громадську увагу, активізувати громадян та інші організації для спільного вирішення соціальних проблем. Вони створюють можливості для співпраці, партнерства та мобілізації ресурсів для досягнення спільних цілей.

Загалом, соціальне підприємництво відіграє важливу роль у побудові більш справедливого, стійкого та гуманного суспільства. Воно поєднує економічний успіх з вирішенням соціальних проблем, сприяючи позитивним змінам у нашому світі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Букреева Д. С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.
2. Головінов О. М. Фактори формування інституту корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 10–14
3. Грицина Л. А. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10 (1). С. 99–102.
4. Длугопольський О. В. Соціальна відповідальність бізнесу: приклади розвинутих країн світу для України. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 2(6). URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/119/106>
5. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 46 (1019). С. 53–63.
6. Карпенко О. О. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219>

7. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.
8. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством / *Журнал європейської економіки*. 2016. Т. 15. № 2. С. 172–182.
9. Кузьмін О. Є. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С.
10. Кусик Н. Л. Ефективність соціально відповідальної діяльності: взаємозв'язок з інвестиційним кліматом та привабливістю. Формування сучасних механізмів розвитку інноваційної сфери економіки. 2013. С. 280–300.
11. Мазуренко В. П., Засенко О. Ю. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199>
12. Пилипенко Н. М., Карпець О. В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. No 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/89.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/89.pdf) (дата звернення: 05.04.2023).
13. Смал В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво : посібник. Київ, 2017. 58 с.
14. Швець Г. О. Соціальне підприємництво: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 243–251.

## REFERENCES:

1. Bukreeva, D. S. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova zabezpechennia dilovoi aktyvnosti pidpriemstv: yevrointehratsiyniy aspekt [Social responsibility of business as a basis for ensuring business activity of enterprises: European integration aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (38).
2. Holovinov, O. M. (2014). Faktory formuvannia instytutu korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Factors of formation of the corporate social responsibility institute]. *Ekonomika ta derzhava*, (9), 10–14.
3. Hrytsyna, L. A. (2016). Korporativna sotsialna vidpovidalnist pidpriemstv: zarubizhnyi ta vitchyzniani dosvid [Corporate social responsibility of enterprises: foreign and domestic experience]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu*, 10 (1), 99102.
4. Dluhopolskyi, O. V. (2020). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: pryklady rozvynutykh krain svitu dlia Ukrainy [Social responsibility of business: examples of developed countries of the world for Ukraine]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2(6).
5. Yevtushenko, V. A. (2013). Otsinka korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti: metody, obiekty, pokaznyky [Assessment of corporate social responsibility: methods, objects, indicators]. *Visnyk NTU "KhPI"*, (46) 1019, 53–63.
6. Karpenko, O. O. (2018). Sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk ekonomichnoho rozvytku vitchyznianskykh pidpriemstv [Social responsibility as a factor of economic development of domestic enterprises]. *Efektivna ekonomika*, (4). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219> (accessed September 2023).
7. Kotler, F., & Lee, N. (2005). Korporativna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bilshe dobra dlia vashoi kompanii ta suspilstva [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]. (S. Yarynych, Trans.). *Kyiv: Standart*. (Original work published in English)
8. Kryvov, V. (2016). Korporativna sotsialna vidpovidalnist u konteksti formuvannia partnerskykh vzaiemovidnosyn mizh derzhavoiu, biznesom ta suspilstvom [Corporate social responsibility in the context of forming partnership relations between the state, business, and society]. *Zhurnal yevropeyskoyi ekonomiky*, 15(2), 172–182.
9. Kuzmin, O. Ye. (2021). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattia typolohiia ta chynnyky formuvannia [Social responsibility of business: concept typology and formation factors]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*, 2(6).
10. Kusiak, N. L. (2013). Efektivnist sotsialno vidpovidalnoi diialnosti: vzaiemozviazok z investytsiynym klimatom ta pryvablyvistiu [Efficiency of socially responsible activity: interconnection with investment climate and attractiveness]. In *Formuvannya suchasnykh mekhanizmv rozvytku innovatsiynoyi sfery ekonomiky* (pp. 280–300).
11. Mazurenko, V. P., & Zasenka, O. Yu. (n.d.). Suchasna kontsepsiya korporativnoyi sotsialnoi vidpovidalnosti u mizhnarodnomu biznesi [Modern concept of corporate social responsibility in international business]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199> (accessed September 2023).
12. Pylypenko, N. M., & Karpets, O. V. (2021). Teoretychni aspekty sotsialnogo pidpryyemnytstva v suchasnykh umovakh [Theoretical aspects of social entrepreneurship in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*, (3). Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/89.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/89.pdf) (accessed September 2023).
13. Smal, V., & Kokot, V. (2017). Scho slid znaty pro sotsialne pidpryyemnytstvo: posibnyk [What you need to know about social entrepreneurship: a guide. Kyiv.
14. Shvets, H. O. (2020). Sotsialne pidpryyemnytstvo: teoretychni ta praktychni aspekty [Social entrepreneurship: theoretical and practical aspects.]. *Ekonomika i organizatsiya upravlinnya*, (3)39, 243–251.