

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-124>

УДК [174:005]:005.342:[364:005]

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО ТА ФІСКАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: INTEGRATION OF SOCIAL AND FISCAL MANAGEMENT

Павловська Анна Станіславівнадоктор економічних наук, професор,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7716-8319>**Білик Олександр Анатолійович**кандидат історичних наук, доцент,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-325X>**Пригодюк Олена Миколаївна**кандидат економічних наук, доцент,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4706-391X>**Pavlovska Anna, Bilyk Oleksandr, Prygodiuk Olena**
Cherkasy State Technological University

У статті досліджено вплив цифрових технологій на прийняття управлінських рішень, зокрема в частині соціально відповідального бізнесу, оптимізації податкових стратегій та формування прозорої фінансової політики. Проведено аналіз ролі великих даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій у забезпеченні ефективності управління та розкрито значення цифрових платформ у забезпеченні прозорості та підзвітності управлінських процесів. Розглянуто практичні кейси використання цифрових рішень для посилення взаємодії між державним сектором, бізнесом та громадянським суспільством. У результаті проведеного дослідження сформульовано рекомендації щодо ефективної інтеграції соціального та фінансового менеджменту в умовах цифрової епохи. Запропоновано моделі та механізми, які сприяють гармонізації соціальних ініціатив та фінансових стратегій, забезпечуючи довгострокову стійкість організацій та розвиток суспільства загалом.

Ключові слова: управлінська діяльність, цифрова епоха, соціальний менеджмент, фінансовий менеджмент, цифрові технології, прозорість, штучний інтелект, блокчейн.

The purpose of this article is to substantiate the need to integrate social and fiscal management in the digital era. Development of theoretical and methodological approaches and practical recommendations for the effective use of digital technologies to increase transparency, accountability and sustainability of management processes. The current stage of development of society is characterized by the rapid digitalization of all spheres of life, which significantly affects management activities in both the state and corporate sectors. Traditional approaches to management are undergoing significant changes, as digital technologies create new opportunities for decision-making, increasing management efficiency and ensuring transparency of organizational processes. Along with this, new challenges are emerging, in particular the need to harmonize social and financial and economic priorities, which requires the integration of social and fiscal management. The article examines the impact of digital technologies on management decision-making, in particular in terms of socially responsible business, optimization of tax strategies and the formation of transparent financial policy. The role of big data, artificial intelligence and blockchain technologies in ensuring management efficiency was analyzed and the importance of digital platforms in ensuring transparency and accountability of management processes was revealed. Practical cases of using digital solutions to strengthen interaction between the public sector, business and civil society were considered. As a result of the study, recommendations were formulated for the effective integration of social and fiscal management in the digital era. Models and mechanisms were proposed that contribute to the harmonization of social initiatives and financial strategies, ensuring the long-term sustainability of organizations and the development of society as a whole. The

introduction of digital tools into social and fiscal management will contribute to the creation of an effective, transparent and accountable governance system that will meet the challenges of the modern world. A promising area of research in this area is the development of adaptive digital governance models that take into account industry and national characteristics.

Keywords: management, digital age, social management, fiscal management, digital technologies, transparency, artificial intelligence, blockchain.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкою цифровізацією всіх сфер життєдіяльності, що суттєво впливає на управлінську діяльність як у державному, так і в корпоративному секторах. Традиційні підходи до менеджменту зазнають значних змін, оскільки цифрові технології створюють нові можливості для прийняття рішень, підвищення ефективності управління та забезпечення прозорості організаційних процесів. Разом із цим постають і нові виклики, зокрема необхідність гармонізації соціальних та фінансово-економічних пріоритетів, що вимагає інтеграції соціального та фіскального менеджменту.

Соціальний менеджмент спрямований на розвиток суспільно значущих ініціатив, підвищення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та забезпечення добробуту співробітників і громад. Водночас фіскальний менеджмент охоплює ефективне управління податковими ресурсами, фінансове планування та моніторинг бюджетних потоків. В умовах цифрової трансформації взаємозв'язок між цими двома напрямками посилюється, оскільки цифрові технології дозволяють підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами, забезпечити прозорість податкових процесів та сприяти формуванню сталого соціально-економічного розвитку.

Таким чином, виникає необхідність розроблення нових підходів до інтеграції соціального та фіскального менеджменту в умовах цифрової епохи, що дозволить підвищити ефективність управління, забезпечити стійкість соціально-економічного розвитку та сприяти формуванню прозорості та відповідальності системи менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифровізація управлінської діяльності та інноваційні процеси в різних секторах економіки є предметом численних наукових досліджень. Наразі вітчизняні науковці зосереджують свою увагу, зокрема Р. Базака, А. Єфремов [1], О. Гончар, А. Бердичевський [2] на вдосконаленні інноваційної діяльності та розв'язанні актуальних проблем у сфері менеджменту. Дослідженням розвитку соціального менедж-

менту присвячено значну кількість наукових праць. Т. Надвинична [7] вивчає соціальний менеджмент з позиції перспектив технологізації. В дослідженнях С. Огінок, А. Когут [8] висвітлено еволюцію розвитку соціального менеджменту в міжнародному бізнесі. Ю. Голей розглядає проблеми розвитку податкової системи та перспективи реформи фіскального менеджменту за рахунок цифровізації [3]. Грунтовні праці зарубіжних науковців тільки підтверджують актуальність цифровізації управлінської діяльності в соціальній та фіскальній сфері. А. Brown, К. Williams [2] вивчають сучасні соціальні мережі, R. Gonzalez, L. Smith [5] акцентують увагу на ролі соціальних мереж у залученні співробітників та А. Oentoro на цифровізації фіскального менеджменту в розвитку бізнесу [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну увагу науковців і практиків до питань цифрової трансформації управління, інтеграція соціального та фіскального менеджменту в цифрову епоху залишається недостатньо дослідженою. Більшість наявних досліджень зосереджені на цифровізації окремих управлінських процесів або аналізі впливу технологій на фінансову чи соціальну сферу, проте комплексний підхід до взаємозв'язку між цими напрямками потребує подальшого вивчення. Все гостріше постають проблемні питання, що стосуються системи інтеграції соціального та фіскального менеджменту, використання цифрових технологій для підвищення прозорості та підзвітності, формування цифрової культури управління, цифрової безпеки та ризиків управління даними, створення стимулів для цифрової трансформації у сфері фіскального менеджменту. Існуючі моделі управління здебільшого передбачають автономний розвиток соціальної відповідальності бізнесу та державної фінансової політики. Відсутні ефективні механізми, що дозволяють узгоджено реалізовувати соціальні ініціативи в межах фіскального менеджменту, використовуючи цифрові інструменти для їх моніторингу та оцінки.

Для успішної інтеграції соціального та фіскального менеджменту в цифрову епоху

необхідно розробити нові підходи до використання технологій, удосконалити нормативно-правову базу та сприяти формуванню цифрової компетентності управлінців. Вирішення цих питань сприятиме створенню ефективної, прозорої та стійкої управлінської системи.

Формулювання цілей статті. Завданням даної статті є обґрунтування необхідності інтеграції соціального та фінансового менеджменту в умовах цифрової епохи. Розробка теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо ефективного використання цифрових технологій для підвищення прозорості, підзвітності та стійкості управлінських процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації управлінська діяльність зазнає суттєвих змін, що вимагає інтеграції традиційних управлінських підходів із новітніми цифровими технологіями. Особливо важливим є взаємозв'язок соціального та фінансового менеджменту, які в умовах цифрової епохи отримують нові інструменти, можливості та виклики.

Соціальний менеджмент охоплює питання корпоративної соціальної відповідальності, розвитку людського капіталу та впровадження соціально значущих ініціатив, тоді як фінансовий менеджмент забезпечує фінансову стійкість організацій та ефективне управління податковими ресурсами. Взаємозв'язок цих двох напрямів стає особливо важливим у цифрову епоху, коли прозорість фінансових потоків, автоматизація управлінських процесів і застосування новітніх технологій можуть значно підвищити ефективність як соціальних, так і фінансових стратегій. В праці Ю. Голей «Сучасні особливості міжнародного фінансового менеджменту в Україні» акцентовано увагу на проблеми розвитку податкової системи та перспективи реформи фінансового менеджменту за рахунок цифровізації [24–25].

В сучасному світі цифрові технології значно змінюють процес прийняття управлінських рішень, особливо в аспектах соціально відповідального бізнесу, податкових стратегій та фінансової політики. Основні результати дослідження свідчать про те, що цифровізація сприяє підвищенню прозорості, ефективності та гнучкості управління як у приватному, так і в державному секторі.

Інноваційні підходи до управлінської діяльності передбачають: цифрові податкові системи, автоматизовані механізми розподілу соціальних виплат, аналітика великих даних

для прогнозування бюджетних та соціальних витрат (рис. 1).

Використання цих підходів дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити соціальну відповідальність та фінансову стабільність у нових умовах цифрової економіки.

Визначемо ключові тенденції цифрової трансформації в управлінні, зокрема:

- Автоматизація процесів – впровадження технологій штучного інтелекту, великих даних та блокчейну для оптимізації соціальних та фінансових процесів.

- Підвищення прозорості та підзвітності – використання цифрових платформ для контролю за соціальними та фінансовими показниками.

- Інтеграція ESG-принципів (екологічного, соціального та корпоративного управління) у фінансове планування – формування стійких управлінських стратегій, що враховують цифрові рішення для моніторингу екологічного та соціального впливу бізнесу.

- Розвиток цифрової культури управлінців – необхідність підготовки фахівців, здатних ефективно використовувати технології у соціальному та фінансовому менеджменті. Як зазначає Р. Базака, А. Єфремов «Серед напрямів та аспектів менеджменту підприємства, які пропонується модернізувати... такі як створення інноваційної культури, креативного простору, розвиток творчого потенціалу співробітників, управління знаннями та стратегічне планування виробничих процесів підприємства, шляхи підвищення конкурентоспроможності організації» [1, с. 270].

Цифрові технології кардинально змінюють підхід до прийняття управлінських рішень, забезпечуючи прозорість, точність та ефективність у сферах соціальної відповідальності бізнесу, оподаткування та фінансового управління. Використання інноваційних рішень дозволяє підприємствам та урядам більш раціонально розподіляти ресурси, мінімізувати ризики та створювати стійкі управлінські моделі в умовах цифрової економіки.

Сучасні цифрові рішення дозволяють компаніям ефективніше реалізовувати принципи соціальної відповідальності, зокрема через платформи ESG-аналітики – автоматизовані системи моніторингу екологічних, соціальних і корпоративних показників, що допомагають бізнесу оцінювати власний вплив на суспільство та екосистему (Microsoft Sustainability Cloud, EcoAct) [10]. Значну роль відіграє блокчейн для соціальної прозорості, а саме вико-



Рис. 1. Інноваційні підходи до управлінської діяльності в контексті розвитку соціального та фінансового менеджменту

Джерело: сформовано на основі [1; 9; 10]

ристання технології розподіленого реєстру для моніторингу соціальних інвестицій компаній та їхнього цільового використання. Впровадження «розумних» датчиків для оцінки екологічного сліду підприємств через Інтернет речей (IoT) у сфері корпоративної відповідальності [2, с.205-220].

Цифрові технології дають можливість бізнесу та державним установам створювати більш гнучкі та ефективні податкові стратегії, а саме: Big Data та AI-аналітика – використання штучного інтелекту та аналізу великих даних для прогнозування податкових надходжень і виявлення оптимальних моделей оподаткування; автоматизовані податкові платформи – системи електронного адміністрування податків, які мінімізують помилки та скорочують бюрократичні процеси (наприклад, IRS e-File у США, GSTN в Індії) [9]; Smart-технології для контролю за податковими операціями – застосування блокчейну для боротьби з ухиленням від оподаткування та автоматизованого контролю за сплатою податків.

Управлінські рішення у фінансовій політиці значно виграють від використання цифрових рішень. Наприклад, автоматизовані системи управління державними витратами GovTech

у Сінгапурі дозволяють покращити контроль над бюджетними коштами та мінімізувати корупційні ризики. Алгоритми прогнозування бюджетних витрат з використанням штучного інтелекту та машинного навчання дозволяють оцінювати майбутні бюджетні потреби та ефективно планувати розподіл ресурсів. З метою досягнення відкритості даних та прозорості фінансів необхідно розвивати цифрові платформи, що забезпечують відкритий доступ до інформації про державні витрати та податкові надходження, що підвищує підзвітність органів влади перед суспільством (OpenSpending, OpenGov) [7].

Розглянемо практичні кейси використання цифрових рішень для посилення взаємодії між державним сектором, бізнесом та громадянським суспільством. Завдяки сучасним цифровим рішенням уряду можуть підвищувати рівень прозорості та підзвітності, компанії – краще дотримуватися принципів соціальної відповідальності, а громадяни – активніше брати участь у формуванні політики. Впровадження цифрових рішень суттєво змінює взаємодію між державним сектором, бізнесом і громадянським суспільством. Електронні уряди, блокчейн для прозорих закупівель,

цифрові платформи соціальної відповідальності бізнесу, інструменти електронної демократії та автоматизовані системи соціальних виплат сприяють підвищенню ефективності управління, прозорості державних процесів і громадянській активності. Завдяки цифровим

технологіям взаємодія між цими трьома секторами стає більш ефективною, відкритою та орієнтованою на потреби суспільства. Наведено кілька практичних кейсів, які демонструють успішне застосування цифрових технологій у цій сфері (табл. 1).

Таблиця 1

Кейси, які демонструють успішне застосування цифрових технологій

Кейс	Можливості та результати
Електронний уряд і платформи відкритих даних 1. Дія (Україна) [10] 2. Data.gov (США), Європейський портал відкритих даних (ЄС) [9]	1. Українська цифрова платформа «Дія» забезпечує громадянам та бізнесу швидкий доступ до державних послуг без потреби в офлайн-візитах. Вона дозволяє подавати податкові декларації, реєструвати підприємства, отримувати цифрові документи та здійснювати державні платежі. Це спрощує комунікацію між бізнесом, громадянами та державними установами, підвищуючи рівень прозорості державного управління. 2. Платформи відкритих даних надають доступ до великого масиву державної інформації, що дозволяє бізнесу, науковцям та активістам аналізувати державні витрати, економічні показники та екологічні дані. Це сприяє контролю над діяльністю уряду та формуванню прозорої фінансової політики.
Смарт-контракти та блокчейн для прозорості державних закупівель 1. ProZorro (Україна) 2. TrustChain (Естонія) [9]	1. ProZorro – це блокчейн-орієнтована система електронних державних закупівель, яка забезпечує відкритість процесу тендерів. Завдяки цифровим технологіям громадські організації та бізнес мають рівний доступ до участі в закупівлях, а громадяни можуть контролювати витрати бюджетних коштів. 2. Блокчейн-платформа використовується урядом для верифікації фінансових операцій у державному секторі, що запобігає корупційним схемам та дозволяє вести відкритий аудит державних витрат.
Цифрові платформи соціальної відповідальності бізнесу 1. IBM Food Trust (Глобально) 2. Alibaba Ant Forest (Китай)	1. Блокчейн-платформа забезпечує прозорість у ланцюгах постачання продовольчих товарів. Споживачі можуть відстежувати походження продукції, а державні органи контролю – перевіряти відповідність стандартам безпеки. Це підсилює взаємодію між бізнесом, урядом і громадськістю у сфері контролю якості харчових продуктів. 2. Alibaba запустила цифрову платформу, яка заохочує користувачів зменшувати свій вуглецевий слід, отримуючи бонуси за екологічно відповідальну поведінку. Уряд Китаю співпрацює з платформою для підтримки екологічних ініціатив, створюючи механізм державно-приватного партнерства у сфері сталого розвитку.
Громадянські ініціативи та цифрові платформи електронної демократії 1. Decidim (Іспанія) 2. e-Estonia (Естонія)	1. Цифрова платформа дозволяє громадянам Барселони брати участь у формуванні міської політики, голосувати за бюджети, пропонувати ініціативи та контролювати діяльність місцевої влади. Це яскравий приклад використання цифрових технологій для розширення участі громадян у прийнятті управлінських рішень. 2. Платформа електронного урядування, яка включає електронне голосування, електронну ідентифікацію громадян і цифрові послуги, що дозволяють громадянам і бізнесу безперешкодно взаємодіяти з державними органами.
Цифрові системи для управління соціальними виплатами 1. Aadhaar (Індія) 2. Welfare AI (Швеція)	1. Система біометричної ідентифікації громадян дозволяє ефективно розподіляти соціальні виплати та субсидії, уникаючи шахрайства. Вона забезпечує прозорий механізм взаємодії між державою та громадянами, що отримують фінансову допомогу. 2. Штучний інтелект аналізує заявки на соціальні виплати, оцінює фінансовий стан заявників та автоматично ухвалює рішення про надання допомоги, що пришвидшує процес і знижує бюрократичні затримки.

Джерело: сформовано на основі [2; 3; 7; 9]

Впровадження цифрових рішень суттєво змінює взаємодію між державним сектором, бізнесом і громадянським суспільством. Електронні уряди, блокчейн для прозорих закупівель, цифрові платформи соціальної відповідальності бізнесу, інструменти електронної демократії та автоматизовані системи соціальних виплат сприяють підвищенню ефективності управління, прозорості державних процесів і громадянській активності. Завдяки цифровим технологіям взаємодія між цими трьома секторами стає більш ефективною, відкритою та орієнтованою на потреби суспільства.

На сучасному етапі застосування ІТ-технологій в державних та бізнес-структурах, запропоновано моделі та механізми гармонізації соціальних ініціатив та фінансових стратегій:

Модель «Цифровий соціально-фіскальний баланс», суть якої є забезпечення рівноваги між державними соціальними витратами та фіскальними надходженнями через цифрові технології, що може бути досягнуто впровадженням автоматизованих податкових систем для розрахунку оптимального навантаження на бізнес та AI-аналітика для прогнозування соціальних витрат та їхньої ефективності.

Модель «Інтегрована екосистема державно-приватного партнерства», що стимулює співпрацю держави, бізнесу та громадського сектору для досягнення спільних соціальних цілей в процесі використання блокчейну для моніторингу фінансування соціальних ініціатив та надання податкових преференцій для бізнесу, який фінансує громадські програми.

Модель «Розумне соціальне фінансування», що забезпечить оптимізацію державних соціальних витрат за допомогою цифрових інструментів, а саме в використання Big Data для визначення найбільш пріоритетних соціальних програм та інтелектуальні алгоритми для розподілу соціальних виплат.

Інтеграція соціального та фіскального менеджменту в умовах цифрової епохи потребує комплексного підходу, що поєд-

нує цифрові технології, державно-приватне партнерство та гнучкі фінансові механізми. Запропоновані моделі та рекомендації сприяють гармонізації соціальних та фінансових стратегій, що забезпечує стійкість організацій, підвищує прозорість бюджетного управління та сприяє сталому розвитку суспільства загалом.

Висновки. Цифрова епоха відкриває нові можливості для управлінської діяльності, проте водночас ставить перед суспільством та організаціями низку викликів, пов'язаних із необхідністю гармонізації соціальних і фіскальних процесів. Інтеграція соціального та фіскального менеджменту стає критично важливою для забезпечення прозорості, ефективності та сталого розвитку управлінських систем.

Основні проблеми, що ускладнюють інтеграцію соціального та фіскального менеджменту, пов'язані з недостатнім рівнем цифрової грамотності управлінців, відсутністю уніфікованих нормативно-правових механізмів, загрозами кібербезпеки та низькою адаптацією цифрових технологій у традиційних управлінських практиках.

Для подолання цих викликів у статті запропоновано: використовувати сучасні цифрові рішення для моніторингу та оцінки соціальних і фінансових процесів; розвивати цифрову культуру управлінців через навчання та підвищення кваліфікації; запроваджувати нормативно-правові механізми, що сприятимуть цифровій трансформації управлінських процесів; формувати міжсекторну взаємодію між державою, бізнесом і громадянським суспільством для ефективної інтеграції соціальних та фіскальних стратегій. Впровадження цифрових інструментів у соціальний та фіскальний менеджмент сприятиме створенню ефективної, прозорої та відповідальної системи управління, що відповідатиме викликам сучасного світу.

Перспективним напрямом дослідження в цій сфері є розробка адаптивних моделей цифрового управління, які враховують галузеві та національні особливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Базака Р., Єфремов А. Інструментарій соціальних мереж в інноваційному менеджменті сучасних організацій. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2023. № 18. С. 268–273.
2. Brown A., Williams K. Social Networks and Internal Communication: A Case Study of Successful Implementation. *Journal of Organizational Behavior*. 2020. No. 15(2). P. 205–220.
3. Голей Ю. Сучасні особливості міжнародного фіскального менеджменту в Україні. *Наукові праці МАУП*. 2023. № 2 (69) С. 24–30. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-3> (дата звернення 19.03.2025).

4. Гончар О., Бердичевський А. Управління ефективністю розвитку підприємств сфери послуг на засадах інноваційності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64.
5. Gonzalez R., Smith L. The Role of Social Media in Employee Engagement: A Comprehensive Review. *International Journal of Human Resource Management*. 2019. No. 32(1). P. 45–62.
6. Миколайчук І. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Держ. торг.-екон. ун-т. 2024. 280 с.
7. Надвичина Т. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації. *Психологія і суспільство*. 2011. № 1. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/2364> (дата звернення 19.03.2025).
8. Огінок С., Когут А. Еволюція розвитку соціального менеджменту в міжнародному бізнесі. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 102–106. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.16> (дата звернення 19.03.2025).
9. Oentoro A. Unlocking the potential of social networks for your business. Ranktracker. Available at: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/unleashing-the-potential-of-social-media-for-your-business> (accessed December 29, 2025).
10. Офіційний сайт Innovation management. URL: <http://www.innovationmanagement.se> (дата звернення 19.03.2025).

REFERENCES:

1. Bazaka R., Yefremov A. (2023) Instrumentarii sotsialnykh merezh v innovatsiinomu menedzhmentі suchasnykh orhanizatsii [Social media tools in innovation management of modern organizations]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk*. Seriya: Ekonomika, no. 18, pp. 268–273.
2. Brown A., Williams K. (2020) Social Networks and Internal Communication: A Case Study of Successful Implementation. *Journal of Organizational Behavior*, no. 15(2), pp. 205–220.
3. Holei Y. (2023) Suchasni osoblyvosti mizhnarodnoho fiskalnoho menedzhmentu v Ukraini [Modern features of international fiscal management in Ukraine]. *Naukovi pratsi MAUP*, no. 2 (69), pp. 24–30. Available at: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-3> (accessed March 19, 2025).
4. Honchar O., Berdychevskyi A. (2024) Upravlinnia efektyvnistiu rozvytku pidpriemstv sfery posluh na zasadakh innovatsiinosti [Managing the efficiency of service sector enterprises' development based on innovation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64.
5. Gonzalez R., Smith L. (2019) The Role of Social Media in Employee Engagement: A Comprehensive Review. *International Journal of Human Resource Management*, no. 32(1), pp. 45–62.
6. Mykolaichuk I. (2024) Sotsialnyi menedzhment [Social management]. navch. posib [a tutorial]. Derzh. torh.-ekon. un-t, P. 280.
7. Nadvynychna T. (2011) Sotsialnyi menedzhment: perspektyva tekhnolohizatsii [Social management: a technological perspective]. *Psykhologhiia i suspilstvo*, no. 1. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/2364> (accessed March 19, 2025).
8. Ohinok S., Kohut A. (2024) Evoliutsiia rozvytku sotsialnoho menedzhmentu v mizhnarodnomu biznesi [Evolution of social management in international business]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 30, pp. 102–106. Available at: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.16> (accessed March 19, 2025).
9. Oentoro A. Unlocking the potential of social networks for your business. Ranktracker. Available at: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/unleashing-the-potential-of-social-media-for-your-business/> (accessed December 15, 2025).
10. Ofitsiinyi sait Innovation management [Official website of Innovation management]. Available at: <http://www.innovationmanagement.se> (accessed March 19, 2025).