УДК 316.422.42
DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-7

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

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

М. В. КОГУТ
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»;
Львівський національний університет природокористування
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8275-134X

А. В. КОГУТ
магістрант,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-8152-9401

Анотація. *Сучасний світ стикається з рядом складних соціальних проблем, таких як безробіття, виключення зі суспільства та екологічні проблеми. У такому контексті соціальне підприємництво виявляється ключовим інструментом для розв'язання цих проблем. Сприяючи інноваціям, створенню нових робочих місць та забезпеченню доступу до соціальних послуг, соціальні підприємства відіграють важливу роль у покращенні якості життя та забезпеченні сталого розвитку. У зв'язку зі зростанням інтересу до соціального підприємництва та його потенціалу для розв'язання соціальних проблем, увага до соціального менеджменту, як ключового чинника успішності соціальних підприємств, посилюється. Ця стаття присвячена аналізу ролі соціального менеджменту у розвитку соціального підприємництва. Шляхом дослідження методів та практик соціального менеджменту, робиться спроба з'ясувати їх вплив на ефективність та стабільність соціальних підприємств у сучасному світі.* ***Мета даної статті*** *полягає в аналізі ролі соціального менеджменту як ключового чинника в розвитку соціального підприємництва. Дослідження спрямоване на виявлення методів та інструментів соціального менеджменту, які сприяють створенню та успішному функціонуванню соціальних підприємств.* ***Методологія*** *включає аналіз наукової літератури, вивчення практичних результатів та проведення емпіричних досліджень в сфері соціального підприємництва.* ***Практична значущість результатів дослідження*** *полягає у визначенні конкретних стратегій та підходів до впровадження соціального менеджменту в діяльність соціальних підприємств. Отримані результати можуть бути корисними для управлінських кадрів, які працюють у сфері соціального підприємництва, а також для науковців із суміжних галузей, що цікавляться питаннями соціального менеджменту та підприємництва.*

Ключові слова: *соціальний менеджмент, соціальне підприємництво, розвиток, стратегії, управління, емпіричні дослідження.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У світі, де соціальні виклики, такі як безробіття, соціальна відчуженість та екологічні проблеми, стають все більш актуальними, соціальне підприємництво виступає як один із ключових інструментів для ефективного розв'язання цих проблем. Проте, вирішення соціальних проблем через підприємницьку діяльність вимагає ефективного управління, організаційних стратегій та методів, які враховують специфіку соціального сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Такі вчені, як Букреєва Д. [1], Дрюкер П. [2], Кузьмін О. [3], Пилипенко Н., Карпець О. [4], Котлер Ф. [5], Немкович Е. і Овсянюк-Бернадіна О. активно представляють дослідницький аспект проблем сучасного соціального менеджменту в Україні. Вони, разом із Смаль В., Кокоть В. [6], Мокієм А. та Огінок С. [7], значно сприяють розвитку наукового дискурсу з питань соціальної економіки та соціального менеджменту як в українських, так і в міжнародних дослідженнях. Ці дослідники внесли значний внесок у розвиток управління та соціального менеджменту. Їхні роботи покращують розуміння соціальних і організаційних аспектів управління, а також ролі управління в сучасному суспільстві. Але вплив соціального менеджменту на розвиток залишається відкритим.

Формування цілей статті (постановка завдання). Ця стаття має на меті розкрити роль соціального менеджменту у розвитку соціаль-

© С. В. Огінок, М. В. Когут, А. В. Когут, 2024

ного підприємництва. Найважливіші наукові та практичні завдання включають аналіз методів та інструментів соціального менеджменту, які сприяють успішному функціонуванню соціальних підприємств, та визначення конкретних стратегій управління, спрямованих на покращення якості їхньої діяльності. Додатково, стаття ставить за мету з'ясувати вплив соціального менеджменту на ефективність та стабільність соціальних підприємств у сучасному світі через аналіз практичних результатів та проведення емпіричних досліджень у даній сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Соціальний менеджмент є важливою частиною соціального підприємництва та відіграє важливу роль у досягненні соціальних і бізнес-цілей. Він орієнтований на поєднання принципів управління зі спрямуванням на соціальну відповідальність та має за мету створення позитивного соціального та екологічного впливу на суспільство та природне середовище.

Соціальні підприємства адаптують свої бізнес-моделі до вирішення соціальних проблем, таких як бідність, безробіття та проблеми з навколишнім середовищем. Вони намагаються зробити позитивний внесок у вирішення цих питань. Соціальні підприємства використовують ресурси, включаючи матеріальні, фінансові та людські ресурси, для досягнення своїх соціальних цілей і забезпечення фінансової стійкості. Соціальне підприємництво відрізняється активним зв’язком зі стейкхолдерами, включаючи інвесторів, споживачів, державні органи та інші групи. Завдяки цій взаємодії можна отримати підтримку та отримати ресурси, необхідні для розвитку соціального підприємства [8].

Важливо мати систему показників і метрик, щоб оцінити соціальний вплив соціальних підприємств. Це допомагає відстежувати та удосконалювати діяльність. Для вирішення соціальних проблем і створення нових можливостей соціальне підприємництво широко використовує інноваційні методи. Соціальні підприємства повинні дотримуватися відповідних законів, правил і стандартів, які регулюють їхню діяльність і забезпечують виконання соціальних цілей.

Соціальне підприємництво допомагає балансувати між фінансовою стійкістю та соціальною відповідальністю, вирішуючи соціальні проблеми та покращуючи якість життя суспільства [9].

Соціальне підприємництво – це нове явище, і воно складне. Оскільки воно є одним із видів соціальних інновацій, соціальне підприємництво може принести користь багатьом зацікавленим сторонам, включаючи бізнес, включаючи збільшення доходів і прибутків, збільшення кількості клієнтів, лояльність і задоволеність клієнтів, підвищення ділової репутації, а також скорочення безробіття та соціальне відторгнення соціальних цільових груп. Для держави це може призвести до покращення громадської думки, зменшення забруднення та іміджу держави [10].

В усьому світі соціальне підприємництво є дуже популярним. В останні десятиліття політики, вчені, практики та широка громадськість зосередилися на соціальному підприємництві. Коли державний сектор цього не робить, це важливий інструмент для вирішення соціальних проблем і реагування на них. Створюючи соціальні цінності в центрі своєї роботи, соціальні підприємства та соціальні підприємці створюють новаторські ініціативи та рішення невирішених соціальних проблем, щоб допомогти людям, «громадам» і іншим групам [10].

Соціальне підприємництво приймає різні організаційні форми, щоб вирішувати соціальні проблеми та просувати соціальні місії. Ось деякі з найпоширеніших організаційних форм соціального підприємництва [11-16]:

1. «He-for-profit» (NPO) соціальні організації: Це некомерційні організації, які діють з метою розв'язання соціальних проблем і не спрямовані на здобуток прибутку. Вони можуть отримувати фінансування від грантів, пожертвувань і державних програм.

2. Соціальні підприємства: Це бізнеси, які мають соціальну місію, і прибуток є засобом досягнення цієї місії. Вони можуть бути структуровані як корпорації, кооперативи або інші форми підприємництва.

3. Соціальні кооперативи: Це форма організації, де робітники або члени спільно володіють та управляють бізнесом з метою забезпечення соціальних вигод для спільноти.

4. Соціальні франшизи: Соціальні організації можуть створювати моделі бізнесу, які інші організації можуть купувати або використовувати, щоб розповсюджувати соціальні інновації.

5. Соціальні стартапи: Молоді компанії, які спеціалізуються на новаторських рішеннях для соціальних проблем. Вони можуть залучати інвестиції від соціальних інвестиційних фондів або інших джерел.

6. Бенефіт-корпорації (B Corps): Це корпорації, які зобов'язані дотримуватися вищих стандартів соціальної та екологічної відповідальності, крім здобутку прибутку.

7. Міжнародні організації та ініціативи: Соціальні підприємства можуть брати участь у міжнародних ініціативах та організаціях, спрямованих на вирішення глобальних соціальних проблем.

Ці організаційні форми можуть відрізнятися за правовим статусом, структурою власності, цілями та способами фінансування, але всі вони спрямовані на розв'язання соціальних проблем та досягнення соціальних місій.

По всьому світу дослідники, державні органи та великі підприємства вважають соціальне підприємництво важливим. Це нова зміна як для ринку, так і для суспільства, а також значна перебудова для бізнесу. Наприклад, уряд Великої Британії запропонував новий підхід до фінансування проектів соціального підприємництва [17].

«Google», лідер IT-галузі, розпочав різні проекти соціального підприємництва. Але країни Центральної та Східної Європи відстають у розвитку, і їм потрібно змінити свою позицію, щоб гарантувати стабільність суспільства, задовольнити потреби ринку, змінити сприйняття бізнесу, досягти своїх зобов'язань перед Європейським Союзом і досягти поставлених цілей.

Основною метою соціального підприємництва має бути не отримання прибутку, а створення продукту або послуги з метою вирішення соціальної проблеми. Основними принципами соціального підприємства є такі: принцип соціального партнерства та прозорості між державою та бізнесом; принцип добровільності та ініціативності суб'єкта господарювання; принцип системності державної політики, що розділяє економічні, політичні та господарські функції держави; і принцип раціональності та ефективності інституціонального забезпечення. У [18]. Ендрю Мей Вілсон стверджує, що соціальна користь має бути в центрі такого бізнесу. Томас Арктедіес вважає, що соціальні підприємства мають більше шансів, ніж традиційні бізнес-проекти. Люди є основною причиною цього [3]. Однак створення соціальної цінності та розвиток соціального підприємства під загрозою.

По-перше, це можуть бути інновації, оскільки сьогодні технологічний прогрес відбувається дуже швидко, і важко залишатися в курсі, що може призвести до проблем для бізнесу. У найближчому майбутньому можуть з'явитися більш технологічні та дешеві методи вирішення проблем.

Друга загроза полягає в змінах у демографії та соціальній сфері. Соціальні компанії повинні досліджувати соціальну групу, на яку спрямована їхня робота.

Наступною небезпекою є зміна політики уряду. Неможливо існувати окремо від держави, тому слід враховувати загрози, пов'язані з незалежністю від держави.

Останній ризик полягає в зміні попиту та пропозиції. Незважаючи на те, що соціальні підприємства є унікальними, вони працюють на ринку, який функціонує та розвивається за законами економіки. Щоб зменшити загрози, бізнес-модель повинна враховувати тенденції ринку.

Ринок і зростання продуктів є двома шляхами розвитку соціального бізнесу. Коли компанія збільшується на ринку, вона може зберегти свої основні товари або послуги та залучити нових клієнтів. Виходити на нові ринки потрібно уже з перевіреним продуктом, який може бути привабливим. Продуктове зростання означає збільшення кількості товарів або послуг при збереженні ніші на ринку. Такий підхід дозволяє вам краще зрозуміти ваших клієнтів і створювати нові продукти, що дозволяє соціальним підприємствам розвитися. Взаємодія цих двох базових напрямів зростання утворює чотири стратегій розвитку. Ці стратегії формуються при взаємодії підприємства з новими та існуючими ринками збуту і новими та вже існуючими продуктами.

Соціальний менеджмент є ключовим чинником розвитку соціального підприємництва, оскільки він допомагає вирішувати соціальні проблеми, забезпечує сталість підприємства та зміцнює його позиції на ринку.

Соціальні компанії швидко стають частиною альтернативної економіки. У всьому світі соціальні підприємці сприяють соціальним змінам. Вони вирішують важливі соціальні проблеми новими методами, орієнтованими на ринок. Соціальні підприємці пропонують широкий спектр рішень для сталого розвитку через свої некомерційні, комерційні та гібридні підприємства. Соціальні підприємства можуть очолити руйнівні моделі для вирішення зростаючих соціальних проблем, коли традиційні економічні системи країни або ринкові рішення не забезпечують добробуту суспільства. Однак, соціальні підприємства стикаються з багатьма труднощами.

Фінансування є найбільш гострою проблемою для соціальних підприємств. Загальнопоширеним є той факт, що більшість соціальних підприємств не можуть забезпечити необхідний стартовий капітал.

Соціальні підприємства часто виникають відповідно до суспільних потреб, основною проблемою для багатьох з них є відсутність можливості розвиватися через недостатню підтримку зі сторони держави.

Фінансування є найбільш гострою проблемою для соціальних підприємств. Загальнопоширеним є той факт, що більшість соціальних підприємств не можуть забезпечити необхідний стартовий капітал.

Соціальні підприємства часто виникають відповідно до суспільних потреб, основною проблемою для багатьох з них є відсутність можливості розвиватися через недостатню підтримку зі сторони держави.

Соціальні підприємці мають на меті створення соціальної цінності, вирішуючи різні соціальні проблеми у суспільстві. Однак у багатьох випадках виникає конфлікт між соціальною місією та бажанням здобутку прибутку через інноваційні бізнес-моделі. Традиційно соціальні підприємства асоціюються з благодійністю або некомерційною діяльністю, і ця двоїстість місії залишається серйозною проблемою для цієї сфери. Деякі

Таблиця 1

Основні аспекти соціального менеджменту в контексті соціального підприємництва

Аспекти соціального менеджменту	Основні характеристики
Спрямованість на соціальні цілі	Визначення стратегічного напрямку діяльності соціального підприємства з урахуванням вирішення конкретних соціальних проблем.
Управління ресурсами	Раціональне використання ресурсів, включаючи фінансові, людські та матеріальні, для досягнення соціальних цілей та забезпечення фінансової стійкості.
Залучення стейкхолдерів	Створення партнерських відносин зі стейкхолдерами, такими як споживачі, інвестори, уряд та громадські організації для отримання підтримки та ресурсів.
Вимірювання соціальних впливів	Розробка системи метрик та показників для оцінки соціального впливу діяльності підприємства та вдосконалення результатів.
Інновації	Використання інноваційних підходів та рішень для вирішення соціальних проблем та створення нових можливостей.
Дотримання нормативів та стандартів	Дотримання відповідних законодавчих норм, стандартів та правил, регулюючих діяльність соціального підприємства та забезпечуючих дотримання соціальних стандартів.

Джерело: розроблено автором на основі даних [19–21]

Таблиця 2

Аналіз перешкод для розвитку соціальних підприємств

Труднощі соціальних підприємств	Характеристика
Відсутність фінансової підтримки	Фінансування є найбільшим викликом для соціальних підприємств, багато з них не мають стартового капіталу.
Можливість поступово збільшуватись	Більшість соціальних підприємств стикаються з обмеженнями у розвитку через відсутність державної підтримки.
Двоїстість місії	Діяльність соціальних підприємств часто має двоїстий характер – з одного боку, прибутковий, з іншого – соціальний.
Відсутність правильної бізнес-стратегії	Багато соціальних підприємств мають проблеми з розробкою належної бізнес-стратегії та конкурентоспроможністю.

Джерело: розроблено автором на основі даних [19; 21]

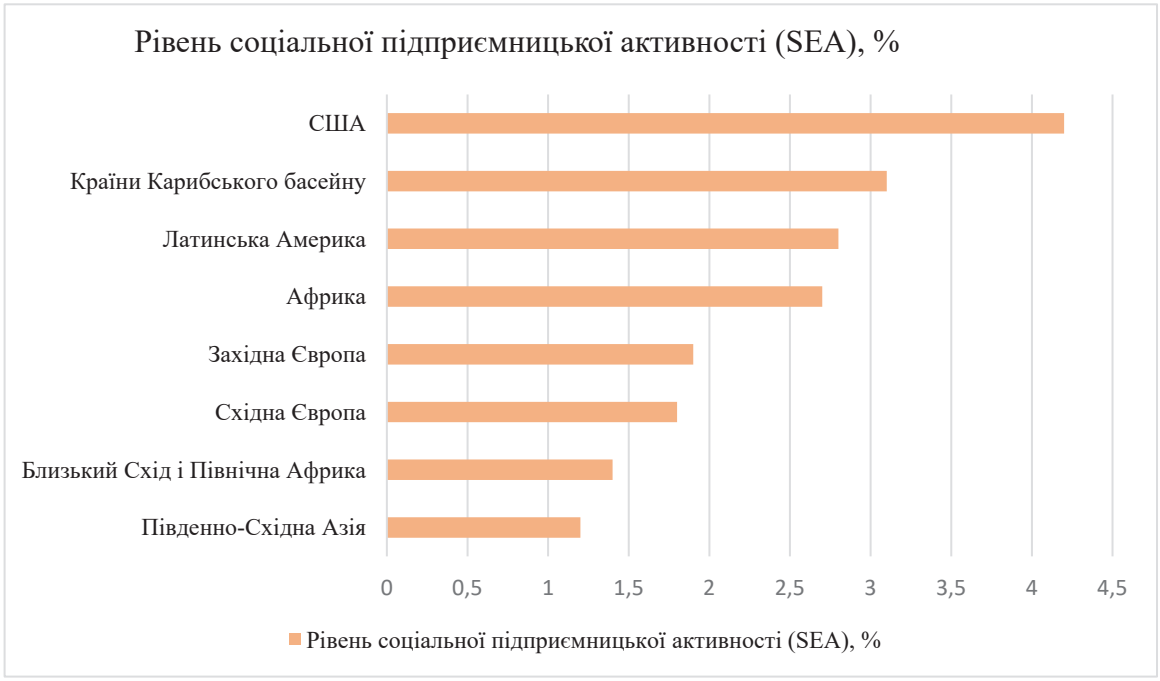

Рис. 1. Рівень активності соціальних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі даних [22, с. 44]

соціальні підприємці переконані, що здобуток прибутку через свою діяльність є більш етичним підходом до бізнесу, в той час як інші віддають перевагу створенню соціального впливу.

Ще однією вагомою проблемою, яку зазвичай переживають соціальні підприємства, є недостатня розробка належної бізнес-стратегії. Це пояснюється тим, що основний акцент скеровується на вирішенні соціальних потреб, що у великій мірі може заважати розвитку та просуванню продуктів чи послуг, які пропонуються соціальними підприємствами. Ця ситуація також ускладнює розробку ефективної бізнес-стратегії для конкуренції на ринку, оскільки багато соціальних підприємств вступають у конкуренцію з комерційними підприємствами.

Крім того, важливо відзначити, що багато соціальних підприємців відкривають свої підприємства, не маючи жодного попереднього досвіду в сфері бізнесу. Це може призвести до відсутності необхідних управлінських навичок, які є ключовими для успішного планування, стратегічного розвитку та фінансового управління, що в свою чергу ускладнює їм процеси бізнес-планування та реалізації стратегічних цілей [23].

У 2020 році відзначається стрімкий розвиток соціальних підприємств та зростаючий інтерес громадськості до цього виду діяльності. Соціальні підприємства стають все більш популярними, і кожен день конкуренція в цій галузі зростає. Для того, щоб соціальне підприємство могло досягти успіху, необхідно прикладати більше зусиль та впроваджувати нові інновації.

Незважаючи на те, що деякі соціальні підприємства стають більш міцними і стійкими, існує постійна потреба у співпраці та обміні досвідом. Соціальні підприємства повинні навчатися на прикладі інших організацій та одночасно ділитися своїм досвідом [24].

Наймання висококваліфікованих працівників, включаючи вищих менеджерів та молодших спеціалістів, є однією з найбільших проблем, з якими стикаються соціальні підприємці. Основною трудністю є те, що соціальні підприємці часто не можуть запропонувати заробітну платню, яка відповідає ринковим ставкам. Налагодження ефективних методів підбору та утримання персоналу є ключовим завданням для успішної роботи соціальних підприємств.

Уряд і законодавство повинні сприяти розвитку соціального підприємництва. У багатьох країнах важко отримати необхідні дозволи, ліцензії та іншу державну допомогу для соціальних підприємницьких ініціатив. Соціальні підприємства, які можуть суперечити інтересам впливових осіб або організацій, часто стикаються з відсутністю державної підтримки для розвитку або з бюрократичними перешкодами, які гальмують їхню діяльність.

Уряди та законодавство повинні визнавати важливість соціального підприємництва та підтримувати його для успіху. Закони та політика повинні сприяти розвитку соціальних підприємств, фінансувати їх і підтримувати їх, спрощувати процеси отримання дозволів і ліцензій, а також захищати їх від негативного впливу впливових груп чи бюрократичних перешкод.

Суспільство повинно бачити соціальне підприємництво як засіб вирішення соціальних проблем і сприяти його розвитку, розробляючи політику, яка враховує інтереси не тільки комерційних підприємств, але і соціальних підприємств, які працюють на благо суспільства [17].

За глобальною статистикою, 5,2% соціальних підприємств проіснували понад 10 років. Причина цього – як проблеми, характерні для ринку в цілому, так і особливості власне соціального бізнесу. У прагненні змінити світ на краще соціальні підприємці часто оптимістично налаштовані, та деколи цей оптимізм може привести до фінансового краху. Соціальному бізнесу, не потрібно повністю зосереджуватися на вирішення соціальних проблем, слід мати стійку бізнес-модель і чіткий план її реалізації. Згідно статистики, 60% соціальних підприємств не у змозі отримати доступ до потрібного типу фінансування. Часто інвестори вважають соціальні підприємства занадто ризикованими. Тому нерідко соціальні підприємства потрапляють в залежність грантів, проте вони, як правило, виділяють кошти на щось інноваційне – тому постійно потрібно придумувати нові проекти та ініціативи. Загалом, соціальне підприємство стимулює попит на ринку. Компанія «UnLtd» виявила, що 73% споживачів частіше купують у брендів, для яких суспільна мета важливіше прибутку [9].

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. На основі аналізу проблем сучасного соціального менеджменту та вивчення світової практики в цій сфері можемо зробити висновки, що спільні зусилля учених та практиків, які досліджують соціальний менеджмент, допомагають підвищити рівень розуміння та вирішення соціальних проблем. Продуктивний обмін знаннями та ідеями між науковцями сприяє розвитку нових стратегій та підходів у сфері соціального підприємництва.

Соціальний менеджмент відіграє важливу роль у розвитку соціального підприємництва, оскільки він сприяє ефективному управлінню ресурсами та процесами, а також розробці стратегій, спрямованих на досягнення соціальних цілей. Використання правильних методів соціального менеджменту дозволяє соціальним підприємствам ефективно впливати на соціальні проблеми, створюючи значний соціальний вплив та сприяючи сталому розвитку суспільства. Таким чином,

соціальний менеджмент є одним із ключових факторів у підтримці та зміцненні соціального підприємництва, що має велике значення для покращення якості життя та забезпечення соціальної економічної стабільності і підтвердженням цього є проаналізовані приклади компаній у статті.

Незважаючи на досягнення в галузі соціального менеджменту, існують невирішені питання, особливо щодо впливу соціального менеджменту на розвиток міжнародного бізнесу. Для розв'язання цих питань потрібні подальші дослідження та аналізи, які зокрема будуть стосуватися вивчення взаємозв'язку між соціальним менеджментом, сталим розвитком та корпоративною відповідальністю також може виявитися корисним для розвитку ефективних стратегій управління у сфері соціального підприємництва. Загалом, подальші дослідження в області соціального менеджменту мають великий потенціал для вирішення актуальних соціальних проблем та забезпечення сталого розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Букреєва Д. С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.
2. Drucker, P. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. K. : Elsevier Science, 2013. 325 p. ISBN 9781483165424.
3. 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.
4. Пилипенко Н. М., Карпець О. В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/89.pdf (дата звернення: 05.04.2023).
5. 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.
6. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво : посібник. Київ, 2017. 58 с.
7. Огінок С. В., Федунь М., Бондаренко Ю. Г. Соціальна відповідальність прибуткових організацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 45.
8. Культура і креативність. Лекція 2. Бізнес-моделі та зовнішні джерела фінансування творчих стандартів. *British Council.* URL: https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/crossovers-and-fundraising/part-2.
9. Кунченко-Харченко В. І., Печерський В. Г., Трубін Ю. Ю. Правознавство : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2011. 474 с.
10. Wolfe M. What Is the Bricks-and-Clicks Business Model? 2017. URL: https://bizfluent.com/info-7774613-bricksandclicks-business-model.html
11. Наумова М. Сутність соціального підприємництва та його роль у соціально-економічному розвитку суспільства. 2014. URL: http://eef.org.ua/index.php?page=catalog&id=137&pid=1&prj&lang=ua
12. Никифорак В. А. Соціальне підприємництво: сутність та особливості розвитку. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 321–324.
13. Павлик Х. Вступ: що таке соціальне підприємництво? URL: https://www.slideshare.net/nadiayankiv/ss-14524646
14. Підприємницька діяльність. Хто такий підприємець і функції, які він виконує? *Підприємницька діяльність.* URL: http://redcactus24.blogspot.com/2017/03/blog-post.html
15. Проект Закону про соціальні підприємства 10610. Редакція від 14.06.2012. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=10610&skl=7
16. Ресурсний центр ГУРТ. П'ять парадоксів соціального підприємництва. *Ресурсний центр ГУРТ.* URL: http://gurt.org.ua/blogs/Василь%20Назарук/1288/bull
17. Смаглій К. Чи потрібен Україні закон про соціальне підприємництво? 2013. URL: http://biggggidea.com/practices/1163/
18. Соціальне підприємництво в Україні. Розвиток в Україні соціального підприємництва дозволить вирішити проблеми із соціальною адаптацією незахищених категорій населення. URL: https://socialbusiness.in.ua/
19. Свинчук А. А. Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Київ : ТОВ Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.
20. Сотула О. В. Соціальне підприємництво як інноваційна модель розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1988
21. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : «Каравела», 2003. 432 с.
22. Статистичні дані Grameen Bank. 2017. URL: http://www.grameen.com/data-and-report/past-five-years-at-a-glance-2012-2016-in-bdt/
23. Fostering Social Entrepreneurship: A Comparative Study of the Legal, Regulatory, and Tax Issues in Brazil, Germany, India, Poland, UK, and the USA. *Linklaters, Schwab Foundation*. 2006. 77 p. URL: http://www.weforum.org/pdf/schwabfound/Linklaters
24. Bornstein D. How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. Oxford : Oxford University Press.

REFERENCES

1. Bukreyeva, D. S. (2022) Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova zabezpechennya dilovoyi aktyvnosti pidpryyemstv: yevrointehratsiynyy aspekt [Social responsibility of business as a basis for ensuring business activity of enterprises: European integration aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38.
2. Drucker, P. (2013) The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. K.: Elsevier Science.
3. Kuzmin, O. Ye. (2021) Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattya typolohiya ta chynnyky formuvannya [Social responsibility of business: concept, typology and factors of formation]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*, no. 2(6), p. 10.
4. Pylypenko, N. M., & Karpets, O. V. (2021) Teoretychni aspekty sotsialnoho pidpryyemnytstva v suchasnykh umovakh [Theoretical aspects of social entrepreneurship in modern conditions]. *Efektyvna ekonomika*, no. 3. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/89.pdf
5. Kotler, F., & Li, N. (2005) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bil′she dobra dlya vashoyi kompaniyi ta suspilstva [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]. Kyiv: Standart.
6. Smal, V., & Kokot, V. (2017) Shcho slid znaty pro sotsialne pidpryyemnytstvo: posibnyk [What you should know about social entrepreneurship: a guide]. Kyiv.
7. Ohinok, S. V., Fedun′, M., & Bondarenko, Yu. H. (2022) Sotsialna vidpovidalnist prybutkovykh orhanizatsiy [Social responsibility of profit-making organizations]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 45.
8. Kultura i kreatyvnist. Lektsiia 2. Biznes-modeli ta zovnishni dzherela finansuvannia tvorchykh standartiv [Culture and creativity. Lecture 2. Business models and external sources of financing creative standards] *British Council.* Available at: https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/crossovers-and-fundraising/part-2
9. Kunchenko-Kharchenko, V. I., Pecherskyi, V. G., & Trubin, Yu. Yu. (2011) Pravoznavstvo: navchalnyi posibnyk [Jurisprudence: a study guide]. Kyiv: Kondor.
10. Wolfe, M. (2017) What is the Bricks-and-Clicks Business Model? Available at: https://bizfluent.com/info-7774613-bricksandclicks-business-model.html
11. Naumova, M. (2014) Sutnist sotsialnoho pidpryiemnytstva ta yoho rol u sotsialno-ekonomichnomu rozvytku suspilstva [The essence of social entrepreneurship and its role in the socio-economic development of society]. Available at: http://eef.org.ua/index.php?page=catalog&id=137&pid=1&prj&lang=ua
12. Nykyforak, V. A. (2017) Sotsialne pidpryiemnytstvo: sutnist ta osoblyvosti rozvytku [Social entrepreneurship: essence and features of development]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 8, pp. 321–324.
13. Pavlyk, Kh. (2021) Vstup: shcho take sotsialne pidpryiemnytstvo? [Introduction: What is social entrepreneurship?]. Available at: https://www.slideshare.net/nadiayankiv/ss-14524646
14. Pidpryiemnytska diialnist. Khto takyi pidpryiemets i funktsii, yaki vin vykonuie? [Entrepreneurship. Who is an entrepreneur and what functions does he perform?]. Available at: http://redcactus24.blogspot.com/2017/03/blog-post.html
15. Proekt Zakonu pro sotsialni pidpryiemstva 10610. Redaktsiia vid 14.06.2012 [Draft Law on Social Enterprises 10610. Editorial from 14.06.2012]. Available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=10610&skl=7
16. Resursnyi tsentr GURT. Piat parydoksyv sotsialnoho pidpryiemnytstva [Five paradoxes of social entrepreneurship]. Available at: http://gurt.org.ua/blogs/Василь%20Назарук/1288/bull
17. Smahlii, K. (2013) Chy potriben Ukraini zakon pro sotsialne pidpryiemnytstvo? [Does Ukraine need a law on social entrepreneurship?]. Available at: http://biggggidea.com/practices/1163/
18. Sotsialne pidpryiemnytstvo v Ukraini. Rozvytok v Ukraini sotsialnoho pidpryiemnytstva dozvolit vyrishyty problemy iz sotsialnoiu adaptatsiieiu nezakhyshchenykh katehorii naselennia [Social entrepreneurship in Ukraine. The development of social entrepreneurship in Ukraine will allow solving problems with social adaptation of vulnerable categories of the population]. Available at: https://socialbusiness.in.ua/
19. Svinchuk, A. A., Kornetskyi, A. O., & Honcharova, M. A. (2017) Sotsialne pidpryiemnytstvo: vid idei do suspilnykh zmin [Social entrepreneurship: from idea to social change]. Kyiv: TOV Pidpryiemstvo "VI ENU".
20. Sotula, O. V. (2013) Sotsialne pidpryiemnytstvo yak innovatsiina model rozvytku ekonomiky [Social entrepreneurship as an innovative model of economic development]. *Efektyvna ekonomika*, no. 4. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1988
21. Tarasiuk, H. M., & Shvab, L. I. (2003) Planuvannia diialnosti pidpryiemstva: Navchalnyi posibnyk [Enterprise activity planning: Training manual]. Kyiv: "Karavela".
22. Statystychni dani Grameen Bank (2017) [Grameen Bank statistics]. Available at: http://www.grameen.com/data-and-report/past-five-years-at-a-glance-2012-2016-in-bdt/
23. Fostering Social Entrepreneurship: A Comparative Study of the Legal, Regulatory, and Tax Issues in Brazil, Germany, India, Poland, UK, and USA. *Linklaters, Schwab Foundation* (2006). Available at: http://www.weforum.org/pdf/schwabfound/Linklaters
24. Bornstein, D. (2015). How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. Oxford: Oxford University Press.

Solomiia Ohinok**, Lviv Polytechnic National University; Ivan Franko National University of Lviv. **Maryana Kohut**, Lviv Polytechnic National University; Lviv National Environmental University. **Andriy Kohut**, Ivan Franko National University of Lviv.* ***Social management as a factor in the development of social entrepreneurship.

***Annotation.** The modern world faces a range of complex social issues such as unemployment, social exclusion, and environmental problems. In this context, social entrepreneurship emerges as a key tool for addressing these issues. By fostering innovation, creating new job opportunities, and ensuring access to social services, social enterprises play a crucial role in improving quality of life and ensuring sustainable development. With growing interest in social entrepreneurship and its potential to address social problems, attention to social management as a key factor in the success of social enterprises is increasing. This article is dedicated to analyzing the role of social management in the development of social entrepreneurship. Through the examination of methods and practices of social management, an attempt is made to understand their impact on the effectiveness and stability of social enterprises in the modern world. In a world where social challenges such as unemployment, social alienation, and environmental issues are becoming increasingly prevalent, social entrepreneurship emerges as one of the key instruments for effectively addressing these problems. However, solving social issues through entrepreneurial activities requires effective management, organizational strategies, and methods that take into account the specificities of the social sector. **This article aims** to analyze the role of social management as a key factor in the development of social entrepreneurship. The research aims to identify methods and tools of social management that contribute to the creation and successful operation of social enterprises. **The methodology** includes analysis of scientific literature, study of practical results, and empirical research in the field of social entrepreneurship. **The practical significance of the research results** lies in defining specific strategies and approaches to implementing social management in the activities of social enterprises. The obtained results can be useful for management personnel working in the field of social entrepreneurship, as well as for researchers in related fields interested in issues of social management and entrepreneurship.*

***Keywords:** social management, social entrepreneurship, development, strategies, management, empirical research.*