

Глазов Олександр Миколайович¹, здобувач
освітнього ступеня доктор наук, доктор філософії з
публічного управління та адміністрування, старший
викладач кафедри економіки та публічного управління

Glazov Oleksandr¹, applicant for the degree of Doctor of
Sciences, PhD in Public Administration and Governance, Senior
Lecturer at the Department of Economics and
Public Administration, <https://orcid.org/0000-0001-6205-3165>

Науменко Олександр Олександрович¹, здобувач
освітнього ступеня доктор філософії з менеджменту
¹Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава

Naumenko Oleksandr¹, PhD student in Management,
<https://orcid.org/0009-0004-1162-8263>

¹Poltava State Agrarian University, Poltava

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ МАЛИМ ТА СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ**
**THEORETICAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF A STAKEHOLDER-ORIENTED CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS MANAGEMENT**

Глазов О. М., Науменко О. О. Теоретичні засади формування
стейкхолдеро-орієнтованої стратегії соціальної
відповідальності в управлінні малим та середнім бізнесом.
Український журнал прикладної економіки та техніки.
2025. Том 10. № 3. С. 404 – 407.

Glazov O., Naumenko O. Theoretical foundations for the
development of a stakeholder-oriented corporate social
responsibility strategy in small and medium-sized business
management. *Ukrainian Journal of Applied Economics and
Technology.* 2025. Volume 10. № 3. pp. 404 – 407.

У статті теоретично обґрунтовано концептуальні засади формування стейкхолдеро-орієнтованої стратегії соціальної відповідальності в управлінні малим та середнім бізнесом. Актуальність дослідження зумовлена посиленням суспільних очікувань щодо етичної поведінки бізнесу, необхідністю адаптації міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності до ресурсних обмежень та специфіки вітчизняного МСБ, який становить основу економіки України. Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних засад формування стейкхолдеро-орієнтованої стратегії соціальної відповідальності в управлінні підприємствами малого та середнього бізнесу. Для досягнення мети проаналізовано еволюцію теорії соціальної відповідальності бізнесу від Г. Боуена (1953) і М. Фрідмана до стейкхолдерської теорії Е. Фрімана та сучасних міжнародних стандартів AA1000SES і ISO 26000. Особливу увагу приділено принципам підзвітності: інклюзивності, суттєвості та реактивності. Встановлено, що для суб'єктів малого та середнього бізнесу характерна специфічна модель стейкхолдеро-орієнтованої стратегії, зумовлена обмеженістю фінансових, кадрових і організаційних ресурсів, гнучкою структурою управління та високою залежністю від локальних стейкхолдерів. На відміну від великих корпорацій, для малого та середнього бізнесу пріоритетним є неформальний, інтегрований у щоденну діяльність підхід, орієнтований на створення спільної цінності з мінімальними додатковими витратами. Доведено, що ефективне впровадження стейкхолдеро-орієнтованої стратегії соціальної відповідальності дозволяє підприємствам малого та середнього бізнесу підвищити конкурентоспроможність, зміцнити репутацію в громаді та забезпечити сталий розвиток в умовах невизначеності.

Ключові слова: стейкхолдеро-орієнтована стратегія, соціальна відповідальність бізнесу, малий та середній бізнес, залучення стейкхолдерів, стейкхолдерська теорія, принципи підзвітності, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток.

The article provides a theoretical substantiation of the conceptual foundations for forming a stakeholder-oriented strategy of social responsibility in the management of small and medium-sized enterprises (SMEs). The relevance of the study is determined by the growing societal expectations regarding ethical business conduct, the need to adapt international corporate social responsibility (CSR) standards to the resource constraints and specific characteristics of Ukrainian SMEs, which form the backbone of the national economy. The purpose of the article is to theoretically substantiate the conceptual foundations of a stakeholder-oriented social responsibility strategy in the management of small and medium-sized enterprises. To achieve this goal, the evolution of the theory of business social responsibility has been analyzed - from H. Bowen (1953) and M. Friedman to E. Freeman's stakeholder theory and modern international standards AA1000SES and ISO 26000. Attention is paid to the principles of accountability: inclusivity, materiality, and responsiveness. It is established that small and medium-sized enterprises are characterized by a specific model of stakeholder-oriented strategy, which is determined by limited financial, human, and organizational resources, a flexible management structure, and a high dependence on local stakeholders. Unlike large corporations, for SMEs the priority is an informal approach integrated into daily operations and focused on creating shared value with minimal additional costs. It is proved that the effective implementation of a stakeholder-oriented social responsibility strategy enables small and medium-sized enterprises to increase their competitiveness, strengthen their reputation in the community, and ensure sustainable development under conditions of uncertainty.

Keywords: stakeholder-oriented strategy, corporate social responsibility, small and medium-sized enterprises, stakeholder engagement, stakeholder theory, accountability principles, sustainable development.

Вступ

У сучасних умовах господарювання, посилення конкуренції та зростання суспільних очікувань щодо етичної та соціально відповідальної поведінки бізнесу особливого значення набуває формування стейкхолдеро-орієнтованої стратегії соціальної відповідальності. Для суб'єктів малого та середнього бізнесу, які становлять основу економіки більшості країн світу, у тому числі України, ця проблема є особливо актуальною. Малі та середні підприємства, з одного боку, демонструють високу гнучкість і близькість до локальних громад, а з іншого, стикаються з обмеженістю фінансових, кадрових та організаційних ресурсів, що ускладнює впровадження системних підходів та принципів до корпоративної соціальної відповідальності. Варто зауважити, що ефективна стейкхолдеро-орієнтована стратегія соціальної відповідальності може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, зміцнення репутації, залучення ресурсів та формування соціального капіталу підприємств малого та середнього бізнесу.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Аналіз наукових публікацій свідчить про активне розширення та поглиблення досліджень концептуальних підходів до управління соціальною відповідальністю суб'єктів господарювання. Дослідники приділяють значну увагу інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегії розвитку підприємств, зокрема через взаємозв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю, зеленими інноваціями та сталим розвитком [9; 10; 11]. Особливу увагу приділено розробці концептуальних рамок і моделей, які дозволяють ефективно управляти соціальною відповідальністю в специфічних умовах ведення бізнесу, у тому числі в умовах невизначеності та кризових явищ [12;13].

© Глазов Олександр Миколайович, Науменко Олександр Олександрович, 2025

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025 рік. Том 10. № 3.

Значна увага приділяється формуванню механізмів інтегрованого територіального управління з урахуванням соціо-еколого-економічних чинників в діяльності суб'єктів господарювання [14]. Окремі дослідження зосереджуються на особливостях соціальної відповідальності малого та середнього бізнесу [15;16]. Однак більшість із них розглядає окремі аспекти корпоративної соціальної відповідальності (екологічну відповідальність, соціальні проекти чи благодійність) без системного застосування стейкхолдеро-орієнтованого підходу. Існуючі роботи переважно акцентують увагу на великих підприємствах і корпораціях, тоді як питання формування цілісної стейкхолдеро-орієнтованої стратегії соціальної відповідальності саме для малого та середнього бізнесу залишається недостатньо дослідженим.

Формулювання цілей статті

Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних засад формування стейкхолдеро-орієнтованої стратегії соціальної відповідальності в управлінні малим та середнім бізнесом.

Виклад основного матеріалу дослідження

Першим системним теоретичним обґрунтуванням концепції соціальної відповідальності бізнесу вважається праця Говарда Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953). У ній соціальна відповідальність визначена як зобов'язання бізнесу здійснювати такі політики, приймати такі рішення та виконувати такі дії, які відповідають цілям і цінностям суспільства [1; 2]. Говард Боуен розглядав це поняття в широкому контексті, пов'язуючи його з корпоративним громадянством та соціальним аудитом.

У 1970-х роках навколо соціальної відповідальності бізнесу розгорнулася гостра наукова дискусія між прихильниками «корпоративного егоїзму» та «корпоративного альтруїзму». Найвідомішим критиком ідеї соціальної відповідальності став Мілтон Фрідман. У своїй знаковій статті «Соціальна відповідальність бізнесу полягає в збільшенні його прибутків» (1970) він стверджував, що єдина соціальна відповідальність бізнесу – це максимізація прибутку в межах закону [3]. Фрідман ставив принципове питання: чи може «бізнес» як такий мати соціальну відповідальність? На його думку, відповідальність можуть нести лише люди, а корпорація є штучною юридичною особою, яка не може мати моральних обов'язків у тому ж сенсі, що й індивіди.

Логічним розвитком концепції соціальної відповідальності стала теорія корпоративної соціальної сприйнятливості, яка в науковій літературі отримала назву CSR-2. Її ключовим теоретиком вважається В. Фредерік. У роботі «Від CSR-1 до CSR-2: дорослішання вчення про бізнес і суспільство» (1978) він обґрунтував перехід від абстрактних етичних принципів (CSR-1) до практичної здатності корпорацій реагувати на соціально-економічні виклики [4]. Концепція акцентує увагу на механізмах реагування, моделях поведінки та програмах розвитку підприємства. Центральними стають питання: чи здатне підприємство ідентифікувати суспільні потреби, яким чином воно може на них реагувати та якими будуть наслідки таких дій? Таким чином, відповідальність розглядається переважно через призму управлінських процесів та інституціоналізації соціально відповідальної поведінки.

Радикально новий підхід запропонував Едвард Фріман у 1984 році у фундаментальній праці «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід». На відміну від традиційного акціонерного підходу, Фріман стверджував, що бізнес несе відповідальність не лише перед власниками (акціонерами), а й перед усіма групами, які впливають на організацію або зазнають її впливу. Він увів поняття стейкхолдерів (заінтересованих сторін) як «будь-якої групи або індивіда, який може вплинути на досягнення цілей організації або сам зазнає впливу від цих цілей» [5]. Відповідно до теорії, до ключових стейкхолдерів компанії можуть відноситись: працівники, споживачі, постачальники, місцеві громади, органи влади, екологічні організації та суспільство в цілому. При чому, ефективне стратегічне управління передбачає не лише максимізацію прибутку для акціонерів, а створення спільної цінності для всіх ключових заінтересованих сторін. Менеджмент повинен системно ідентифікувати стейкхолдерів, аналізувати їхні інтереси та очікування й розробляти стратегії, що забезпечують баланс цих інтересів.

Цікавим є підхід, який визначений стандартом AA1000SES (AccountAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard), згідно з яким стейкхолдерами визначаються окремі особи, групи осіб або організацій, які можуть мати вплив на діяльність суб'єкта господарювання чи, навпаки, зазнавати впливу від його діяльності, продукції, послуг або пов'язаних з ними дій [6]. При цьому стандарт чітко зазначає, що стейкхолдерами не вважаються особи, які лише знайомі з організацією або мають певну думку про неї, без реального впливу чи залежності.

При чому, під залученням стейкхолдерів розуміється процес, який використовує організація для взаємодії з релевантними стейкхолдерами з чіткою метою досягнення узгоджених результатів. Сьогодні воно також визнається фундаментальним механізмом підзвітності, оскільки зобов'язує організацію залучати стейкхолдерів до ідентифікації, розуміння та реагування на питання сталого розвитку, а також до звітування, пояснення та відповіді на їхні рішення, дії та результати діяльності [6].

Також варто наголосити, що якісне залучення стейкхолдерів характеризується дотриманням комплексу принципів та умов. Воно повинно ґрунтуватися на фундаментальних принципах Стандарту принципів підзвітності AccountAbility [6]. Процес залучення потребує чіткого визначення своїх меж і сфери застосування, фокусування виключно на матеріальних питаннях, що мають суттєве значення для діяльності організації та її заінтересованих сторін.

Необхідною умовою є забезпечення можливостей для відкритого конструктивного діалогу, повна інтеграція механізмів взаємодії зі стейкхолдерами в систему корпоративного управління, а також забезпечення високого рівня прозорості на всіх етапах. Процес має бути адаптованим до специфіки різних груп стейкхолдерів, своєчасним, гнучким та оперативним у реагуванні на їхні потреби. Кінцевою метою якісного залучення є створення додаткової цінності для організації та всіх її стейкхолдерів.

Стандарт обґрунтовує три рівні взаємодії зі стейкхолдерами:

епізодичне реактивне залучення у відповідь на зовнішній тиск та зміни;

планове та систематичне залучення, спрямоване на управління ризиками та отримання вигід;

інтегроване стратегічне залучення, що забезпечує трансформаційні зміни та сталий розвиток організації.

При чому, для успішної реалізації переваг вищого рівня залучення стейкхолдерів має бути глибоко інтегрованим у культуру та основні функції організації. Досягнення цього рівня вимагає безумовного зобов'язання дотримуватися принципів підзвітності, а також системної інтеграції процесів залучення стейкхолдерів у систему корпоративного управління, стратегію та операційну діяльність організації.

До основних принципів підзвітності можна віднести:

інклюзивність, що передбачає залучення стейкхолдерів до процесу розробки та реалізації підзвітної та стратегічної реакції організації на виклики сталого розвитку. Інклюзивна організація визнає свою підзвітність перед тими групами та особами, на яких вона впливає, а також перед тими, хто впливає на неї сам;

суттєвість, що полягає у визначенні релевантності та значущості конкретних питань для організації та її стейкхолдерів. Матеріальним (суттєвим) вважається таке питання, яке може суттєво вплинути на рішення, дії та результати діяльності як самої організації, так і її заінтересованих сторін;

реактивність, що відображає здатність організації реагувати на питання та очікування стейкхолдерів, що впливають на її показники сталого розвитку. Цей принцип реалізується через прийняття відповідних рішень, виконання конкретних дій, досягнення результатів, а також через системну комунікацію зі стейкхолдерами.

У контексті об'єкта дослідження, важливо наголосити, що формування стейкхолдеро-орієнтованої стратегії соціальної відповідальності для малого та середнього бізнесу потребує адаптації загальних теоретичних підходів до практичних реалій обмежених ресурсів і високої гнучкості управління означених суб'єктів господарювання.

Залежно від середньої чисельності працівників за звітний період (календарний рік) та обсягу річного доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єкти господарювання належать до відповідних категорій (табл. 1):

Таблиця 1. Критерії визначення категорій суб'єктів підприємництва в Україні та світовими інституціями

Категорія суб'єкта господарювання	Середня кількість працівників (за рік)	Обсяг річного доходу (еквівалент євро)
<i>Україна</i>		
Мікро підприємництво	не більше 10 осіб	не перевищує 2 млн
Мале підприємництво	не більше 50 осіб	не перевищує 10 млн
Велике підприємництво	перевищує 250 осіб	перевищує 50 млн
Середнє підприємництво	решта суб'єктів (не належать до інших категорій)	-
<i>Європейська комісія</i>		
Мікро підприємництво	не більше 10 осіб	не перевищує 2 млн
Мале підприємництво	не більше 50 осіб	не перевищує 10 млн
Середнє підприємництво	перевищує 250 осіб	перевищує 50 млн
Велике підприємництво	перевищує 250 осіб	перевищує 50 млн
<i>Німецька федеральна служба статистики</i>		
Велике підприємництво	перевищує 250 осіб	перевищує 50 млн
<i>KfW</i>		
МСП (загалом)	не більше 500 осіб	не перевищує 50 млн
Торгівля	не більше 500 осіб	не перевищує 12,5 млн
Будівництво	перевищує 200 осіб	перевищує 50 млн
Сфера послуг	перевищує 500 осіб	перевищує 25 млн
Велике підприємництво	Усі підприємства, що перевищують будь-яке із загальних чи галузевих порогових значень	
<i>МФК</i>		
Мікро підприємництво	не більше 10 осіб	не перевищує 100 тис.
Мале підприємництво	не більше 50 осіб	не перевищує 3 млн
Середнє підприємництво	перевищує 300 осіб	перевищує 15 млн

*Джерело: складено автором за даними [7; 8, С. 34]

Для суб'єктів малого та середнього бізнесу особливо важливими стають локальні (місцеві) стейкхолдери, оскільки репутація підприємства в громаді безпосередньо впливає на його виживання та конкурентоспроможність. Саме тому стейкхолдеро-орієнтований підхід у малому бізнесі має бути максимально практичним, інтегрованим у стратегію розвитку та орієнтованим на створення спільної цінності з мінімальними додатковими витратами.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У результаті проведеного дослідження встановлено, що еволюція теорії соціальної відповідальності бізнесу сформувала потужну наукову основу для переходу від традиційної акціонерної до сучасної стейкхолдеро-орієнтованої парадигми управління. Для підприємств малого та середнього бізнесу особливе значення мають три ключові принципи підзвітності - інклюзивність, суттєвість та реактивність, які забезпечують якісне залучення заінтересованих сторін.

Доведено, що стейкхолдеро-орієнтована стратегія соціальної відповідальності в сегменті малого та середнього бізнесу має специфіку, зумовлену обмеженістю ресурсів, гнучкою організаційною структурою та високою залежністю від локальних стейкхолдерів. На відміну від великих компаній, для малого та середнього бізнесу пріоритетним є неформальний, інтегрований у щоденну діяльність і орієнтований на створення спільної цінності підхід, який не потребує значних додаткових витрат.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з: розробкою практичної моделі формування та впровадження стейкхолдеро-орієнтованої стратегії соціальної відповідальності для підприємств малого та середнього бізнесу та адаптацією інструментів моніторингу та оцінки якості залучення стейкхолдерів до специфіки мікро- та малих підприємств.

Література

1. Manfred P., Tolhurst N. Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully. John Wiley & Sons, Incorporated. 2010. P. 312.
2. Саприкіна М.А., Ляшенко О., Саєнсує М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник. Київ: Вид-во «Фарбований лист». 2011. 480 с.
3. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. 1970. URL: <https://www.enrquedans.com/wp-content/uploads/2019/08/friedman.pdf>.
4. Frederick W.C. From CSR-1 to CSR-2: the maturing of business-and-society thought. *Business and Society*. 1978. Vol. 33(2). P. 150-164.
5. Freeman R.E., Martin K.E., Parmar B.L. The Power Of And: Responsible Business Without Tradeoffs. New York, NY: Columbia Business School Publishing, 2020. P. 208.
6. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement>.
7. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України № 4196-IX від 09.01.2025 р.
8. Шлях до процвітання і розвитку України: теоретичні міркування та німецький досвід. Представництво фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні. 2025. 74 с.
9. Le T.T., Tran P.Q., Lam N.P., Tra M.N.L., Uyen P.H.P. Corporate social responsibility, green innovation, environment strategy and

-
- corporate sustainable development. *Operations Management Research*. 2024. № 17(1). P. 114-134.
10. Живко М. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті зеленої економіки. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 1. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.292>.
 11. Урбан О.А., Дзямучич М.І., Чиж Н.М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 47-52.
 12. Кулик В.В. Концептуальні підходи до управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності та ризику. *Проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 100-107. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-1_0-pages-100_107.pdf.
 13. Чернишова Л.В., Черниш Т.В., Каліна І.В., Коваль М.М., Шульц Н.В., Черниш О.В. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Випуск 6 (53). С. 405-414. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4187>.
 14. Коблянська І.І., Медвідь В.Ю., Данько Ю.І. Формування та реалізація механізму інтегрованого територіального управління в триаді соціо-еколого-економічних чинників: науково-методичні рекомендації. Суми: Університетська книга. 2018. 86 с.
 15. Медвідь В.Ю., Науменко О.О. Концептуальні підходи до управління соціо-еколого-економічною відповідальністю малого та середнього підприємництва. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 3 (95). Том 1. С. 162-169. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10841>.
 16. Сушкова О., Осадчий Є. Оцінка впливу малого та середнього бізнесу на економічний розвиток та фінансову спроможність територіальних громад різних рівнів в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(26). С. 141-153. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2\(26\)-141-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2(26)-141-153).

References

1. Manfred, P., Tolhurst, N. (2010). *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*. John Wiley & Sons, Incorporated.
2. Saprykina, M.A., Liashenko, O., Saiensus, M.A., Mis'ko, H.A., Zinchenko, A.H. (2011). *Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist': modeli ta upravlyns'ka praktyka*. [Corporate Social Responsibility: Models and Management Practice]. Vyd-vo «Farbovanyj lyst». Kyiv. Ukraine.
3. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. Available at: <https://www.enrquedans.com/wp-content/uploads/2019/08/friedman.pdf>.
4. Frederick, W.C. (1978). «From CSR-1 to CSR-2: the maturing of business-and-society thought». *Business and Society*. Vol. 33(2). pp. 150-164.
5. Freeman, R.E., Martin, K.E., Parmar, B.L. (2020). *The Power Of And: Responsible Business Without Tradeoffs*. Columbia Business School Publishing. New York. USA.
6. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. Available at: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement>.
7. Pro osoblyvosti rehulivannia diial'nosti iurydychnykh osib okremykh orhanizatsijno-pravovykh form u perekhidnyj period ta ob'iednan' iurydychnykh osib: Zakon Ukrainy. (2025). [On the features of regulating the activities of legal entities of certain organizational and legal forms in the transitional period and associations of legal entities: Law of Ukraine]. № 4196-IX dated January 9, 2025.
8. (2025). Shliakh do protsvitannia i rozvytku Ukrainy: teoretychni mirkuvannia ta nimets'kyj dosvid. [The path to prosperity and development of Ukraine: theoretical considerations and German experience]. Predstavnytstvo fondu im. Fridrikha Eberta v Ukraini.
9. Le, T.T., Tran, P.Q., Lam, N.P., Tra, M.N.L., Uyen, P.H.P. (2024). «Corporate social responsibility, green innovation, environment strategy and corporate sustainable development». *Operations Management Research*. № 17(1). pp. 114-134.
10. Zhyvko, M. (2024). «Corporate social responsibility in the context of a green economy». *Ekonomicznyj analiz*. Vol. 34. № 1. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.292>.
11. Urban, O.A., Dziamulych, M.I., Chyzh, N.M. (2023). «The concept of sustainable development in the context of globalization of the world economy». *Ekonomicznyj forum*. № 2. pp. 47-52.
12. Kulyk, V.V. (2016). «Conceptual approaches to managing socio-economic systems in conditions of uncertainty and risk». *Problemy ekonomiky*. № 1. pp. 100-107. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-1_0-pages-100_107.pdf.
13. Chernyshova, L.V., Chernysh, T.V., Kalina, I.V., Koval', M.M., Shul'ts, N.V., Chernysh, O.V. (2023). «Social responsibility of business in wartime». *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*. Issue 6 (53). pp. 405-414. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4187>.
14. Koblianska, I.I., Medvid', V.Yu., Dan'ko, Yu.I. (2018). *Formuvannia ta realizatsiia mekhanizmu intehrovanoho terytorial'noho upravlinnia v triadi sotsio-ekolooho-ekonomichnykh chynnykiv: naukovo-metodychni rekomendatsii*. [Formation and implementation of the mechanism of integrated territorial management in the triad of socio-ecological-economic factors: scientific and methodological recommendations]. Universytets'ka knyha. Sumy. Ukraine.
15. Medvid', V.Yu., Naumenko, O.O. (2025). «Conceptual approaches to managing socio-ecological-economic responsibility of small and medium-sized businesses». *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Seriia: "Ekonomiczni nauky"*. № 3 (95). Vol. 1. pp. 162-169. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10841>.
16. Sushkova, O., Osadchij, Ye. (2021). «Assessment of the impact of small and medium-sized businesses on the economic development and financial capacity of territorial communities of different levels in Ukraine». *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. № 2(26). pp. 141-153. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2\(26\)-141-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2(26)-141-153).

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025 р.