

Олександр КОЖУХІВСЬКИЙ¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1668-7855>

¹ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Прийняття: 16/03/2026
Рецензія: 22/03/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-21>

ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В NORECA: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

JEL Класифікатор:
L83, M14, O35



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Кожухівський О.,
2026

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти використання інструментів соціального підприємництва у сфері HoReCa в міжнародній практиці. Обґрунтовано, що соціальне підприємництво в індустрії гостинності трансформується з допоміжної моделі корпоративної відповідальності у самостійну форму господарювання, здатну поєднувати економічну результативність, соціальну інтеграцію та екологічну стійкість. На основі порівняльного аналізу міжнародного досвіду систематизовано ключові інструменти соціального підприємництва в HoReCa, серед яких: інклюзивне працевлаштування, професійна підготовка вразливих груп, моделі циркулярного використання ресурсів, цифрові комунікації соціального впливу, партнерства з громадами та неурядовими організаціями, а також регенеративні підходи до локального розвитку. Встановлено, що в країнах ЄС переважають інституційно підтримані моделі інтеграції соціальної місії у сервісні бізнес-процеси, у Південній Африці та країнах, що розвиваються, соціальне підприємництво в HoReCa частіше пов'язане з вирішенням проблем зайнятості та місцевого розвитку, тоді як сучасні дослідження в туризмі й гостинності акцентують на поєднанні цифрових інновацій, сталості та підприємницьких екосистем. Запропоновано аналітичну матрицю зіставлення інструментів соціального підприємництва в HoReCa за критеріями соціального ефекту, організаційної складності, витратомісткості та потенціалу масштабування. Доведено, що найбільш перспективними для адаптації в Україні є комбіновані моделі, які

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

поєднують інклюзивне працевлаштування, навчальні програми, цифрове просування та партнерські механізми взаємодії з локальними громадами.

Ключові слова: соціальне підприємництво, HoReCa, індустрія гостинності, інклюзія, сталий розвиток, міжнародний досвід, соціальні інновації.

Oleksandr KOZHUKHIVSKYY

TOOLS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN HORECA: A COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNATIONAL EXPERIENCE

The article examines the theoretical and applied aspects of the use of social entrepreneurship tools in HoReCa within international practice. It is substantiated that social entrepreneurship in hospitality is transforming from an auxiliary model of corporate social responsibility into an independent form of economic activity capable of combining economic performance, social inclusion, and environmental sustainability. Based on a comparative analysis of international experience, the key tools of social entrepreneurship in HoReCa are systematized, including inclusive employment, vocational training for vulnerable groups, circular resource use models, digital communication of social impact, partnerships with communities and NGOs, and regenerative approaches to local development. It is established that in EU countries institutionally supported models of integrating social mission into service business processes prevail, while in South Africa and developing countries social entrepreneurship in HoReCa is more often associated with solving employment and local development problems. Contemporary studies in tourism and hospitality emphasize the combination of digital innovation, sustainability, and entrepreneurial ecosystems. An analytical matrix for comparing social entrepreneurship tools in HoReCa is proposed according to social effect, organizational complexity, cost intensity, and scaling potential. It is proved that the most promising models for adaptation in Ukraine are combined approaches integrating inclusive employment, training programs, digital promotion, and partnerships with local communities.

Keywords: social entrepreneurship, HoReCa, hospitality industry, inclusion, sustainable development, international experience, social innovation.

Постановка проблеми. Сфера HoReCa в сучасній економіці виконує не лише комерційні, а й суспільно значущі функції, пов'язані із зайнятістю, інтеграцією вразливих груп, розвитком локальних спільнот, формуванням безбар'єрного середовища та поширенням практик сталого споживання.

У зв'язку з цим, соціальне підприємництво в індустрії гостинності набуває особливого значення як модель, що здатна поєднати економічну доцільність із соціальним впливом [10, 15].

Для HoReCa така постановка питання є особливо актуальною з кількох причин. По-перше, підприємства цієї сфери мають високу трудомісткість, а отже, створюють широкі можливості для працевлаштування молоді, осіб з інвалідністю, мігрантів, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій. По-друге, саме в HoReCa найшвидше реалізуються прикладні соціальні інновації, оскільки контакт із кінцевим споживачем є безпосереднім, а вплив соціальної місії на репутацію й попит є більш відчутним [3, 8, 15]. По-третє, глобальні тренди сталого розвитку, регенеративного туризму, інклюзивного сервісу та циркулярної економіки стимулюють перехід закладів гостинності від традиційних бізнес-моделей до змішаних моделей соціально орієнтованого підприємництва [1, 17, 19].

Для України ця проблематика набуває додаткової вагомості в умовах воєнних і повоєнних трансформацій. Соціальне підприємництво в HoReCa може бути інструментом відновлення територій, реінтеграції населення, підтримки локальної економіки та розвитку малого й середнього бізнесу [2, 6]. Саме тому, необхідним є порівняльний аналіз міжнародного досвіду використання інструментів соціального підприємництва в HoReCa з метою виокремлення моделей, придатних до адаптації в українських умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання соціального підприємництва в індустрії гостинності дедалі активніше розробляються в сучасній науковій літературі. Теоретичні засади поєднання соціальної місії та господарської ефективності в hospitality-секторі розкрито у праці W. Legrand, M.A. Gardetti, R.S. Nielsen, C. Johnson та M. Ergul, де соціальне підприємництво розглядається як система принципів і стратегій змін у готельно-ресторанному бізнесі [15]. Важливим є також дослідження R.S. Aquino та K.A. Voluk, у якому узагальнено сучасні підходи до соціального підприємництва в туризмі, сформовано дослідницький порядок денний та підкреслено зростаючу роль framework-based аналізу соціального впливу [10].

У контексті ширшого підприємницького розвитку в туризмі та сервісних індустріях заслуговують уваги праці T. Ramukumba [18], G. D. Sharma й співавторів [19], а також M. Kumari [14], де підкреслюється, що інновації, цифровізація та локальне вкорінення бізнес-моделей є ключовими умовами успішного функціонування соціально орієнтованих сервісних підприємств. Значення підприємницьких екосистем і цифрових інновацій для результативності бізнесу доводять S. Q. Jan та співавтори [13].

Серед українських і дотичних до українського контексту досліджень варто виділити роботи, присвячені сталому розвитку HoReCa [1], інклюзивному інжинірингу як засобу створення безбар'єрного простору [3], управлінню підприємствами сфери гостинності в умовах кризи [6], соціальній відповідальності бізнесу [8], показникам ефективності індустрії гостинності [5], а також цифровим і SMM-інструментам просування [4, 7]. Аналітичний звіт JA Europe окреслює перспективи відновлення через соціальне підприємництво та демонструє важливість проєктного підходу й міжсекторальної взаємодії [2].

Попри зростання кількості досліджень, у науковій літературі зберігається певна фрагментарність у висвітленні саме інструментального виміру соціального підприємництва в HoReCa. Частина робіт концентрується на загальних засадах соціального підприємництва, інші – на сталості або інклюзії, однак бракує порівняльних узагальнень міжнародного досвіду за критеріями придатності до впровадження на рівні конкретних бізнес-моделей у HoReCa.

Метою статті є систематизація та порівняльний аналіз інструментів соціального підприємництва в HoReCa на основі міжнародного досвіду з визначенням найбільш перспективних практик для адаптації в Україні.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання: уточнити сутність соціального підприємництва в HoReCa; узагальнити ключові інструменти його реалізації; провести порівняльний аналіз міжнародних моделей; оцінити їхні переваги та обмеження; сформулювати пропозиції щодо адаптації найбільш релевантних інструментів до українських умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціальне підприємництво у сфері HoReCa доцільно розглядати як специфічну форму організації бізнесу в індустрії гостинності, у межах якої створення економічної вартості поєднується з досягненням вимірюваного соціального ефекту. На відміну від класичних моделей корпоративної соціальної відповідальності, соціальне підприємництво не є додатковою активністю після отримання прибутку, а закладене безпосередньо у бізнес-модель, операційні процеси, кадрову політику, комунікацію з клієнтами та партнерські взаємодії [10, 15].

У міжнародній практиці інструменти соціального підприємництва в HoReCa мають різну інституційну конфігурацію, проте можуть бути зведені до кількох базових груп. Насамперед, це інклюзивне працевлаштування, коли заклади залучають до роботи представників соціально вразливих груп. Другою групою є навчально-адаптаційні програми, через які підприємства виконують функції професійної ресоціалізації. Третьою – виступають екологічно орієнтовані моделі, включно з zero waste, food recovery та

циркулярним використанням ресурсів. Четверту групу становлять партнерські інструменти, що охоплюють взаємодію бізнесу з громадами, НУО, освітніми установами та місцевою владою. П'ятою групою є цифрові інструменти комунікації соціальної місії, завдяки яким посилюється довіра споживача, підвищується видимість соціального впливу та розширюється ринок [4, 7, 13, 19]. Узагальнення міжнародного досвіду дає змогу подати структуру ключових інструментів соціального підприємництва в HoReCa у вигляді системної моделі на рисунку 1.

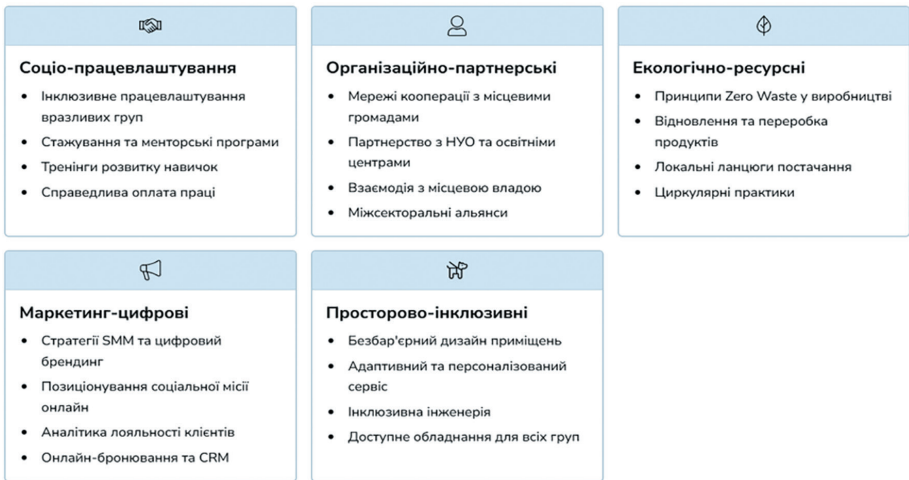


Рис. 1. Система інструментів соціального підприємництва в HoReCa

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 4, 7, 8, 10, 15]

У країнах ЄС соціальне підприємництво в HoReCa переважно інтегрується в ширші політики сталого розвитку та інклюзії. Тут домінують моделі, де ресторан, кафе чи готель є не лише комерційним суб'єктом, а й осередком професійної адаптації, місцевої взаємодії та відповідального споживання. Особливої вагомості набувають програми розвитку безбар'єрного простору, що підтверджується сучасними напрацюваннями щодо інклюзивного інжинірингу у сфері HoReCa [3]. Такі підходи посилюють як соціальний результат, так і конкурентоспроможність закладу, оскільки розширюють клієнтську базу та формують стійку репутацію.

В англomовній науковій традиції значна увага приділяється тому, що соціальне підприємництво в туризмі та гостинності має розвиватися не ізольовано, а в межах підприємницької екосистеми, де поєднуються цифрові інновації, локальні ресурси, знання та соціальний капітал [10, 13, 19]. Це означає, що навіть найкраща соціальна місія без відповідної системи менеджменту, просування та фінансової стійкості не забезпечує довготривалого результату. Для більш чіткого порівняння інструментів соціального підприємництва в HoReCa, доцільно зіставити їх за функціональними характеристиками.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика основних інструментів соціального підприємництва в HoReCa

Інструмент	Основний зміст	Соціальний ефект	Економічний ефект	Рівень організаційної складності
Інклюзивне працевлаштування	Залучення вразливих груп до роботи в закладах HoReCa	Високий	Середній	Середній
Навчально-адаптаційні програми	Підготовка та ресоціалізація персоналу	Високий	Середній	Високий
Zero waste / food recovery	Мінімізація втрат ресурсів, передача надлишків	Середній	Високий	Середній
Локальні партнерства	Взаємодія з НУО, громадами, освітніми інституціями	Високий	Середній	Середній
Цифрове просування соціальної місії	SMM, цифровий бренд, комунікація впливу	Середній	Високий	Низький
Інклюзивний сервіс і безбар'єрний простір	Адаптація простору, сервісу та комунікації	Високий	Середній	Високий

Джерело: складено автором на основі [3, 4, 7, 8, 10, 15, 19]

Дані табл. 1 дають можливість зробити кілька узагальнень. Найвищий соціальний ефект мають інструменти, безпосередньо пов'язані з працевлаштуванням, навчанням і створенням інклюзивного простору. Натомість найшвидший економічний результат частіше забезпечують цифрові комунікації соціальної місії та ресурсозберігаючі моделі. Це пояснюється

тим, що інклюзивні практики вимагають більших трансакційних витрат на адаптацію персоналу та сервісних процесів, тоді як SMM-інструменти або zero waste-практики швидше проявляються у зміні собівартості, лояльності клієнтів і ринкового позиціонування [4, 7, 19].

У країнах, що розвиваються, а також у контекстах із високими соціальними ризиками, соціальне підприємництво в HoReCa часто функціонує як інструмент локального розвитку та зайнятості. Наприклад, аналіз підприємництва в туризмі у Південній Африці свідчить, що малий бізнес у hospitality-секторі нерідко виконує функції соціальної стабілізації громади [18]. Подібну логіку демонструють і дослідження регенеративного туризму, де локальні спільноти стають співтворцями сервісного продукту, а не лише зовнішнім середовищем для бізнесу [17].

У свою чергу, цифровізація і сталі інновації посилюють результативність соціально орієнтованих бізнес-моделей. Згідно з дослідженнями підприємницьких екосистем, саме комбінація інноваційної відкритості, цифрової трансформації та адаптивного менеджменту забезпечує вищу стійкість бізнесу [13]. Для HoReCa це особливо важливо, оскільки ця сфера чутлива до змін попиту, сезонності, репутаційних ризиків та витрат на персонал.

На основі узагальнення міжнародних підходів можна виокремити моделі країн за домінантними інструментами соціального підприємництва.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду використання інструментів соціального підприємництва в HoReCa

Країна / група країн	Домінантні інструменти	Ключова мета	Особливості моделі	Потенціал адаптації в Україні
Країни ЄС	Інклюзивне працевлаштування, безбар'єрний простір, партнерства	Соціальна інтеграція та сталість	Високий рівень інституційної підтримки	Високий
Південна Африка	Локальна зайнятість, розвиток громад, мікропідприємництво	Соціально-економічна стабілізація	Орієнтація на community-based моделі	Середній
Південна та Центральна Азія	Підприємницькі екосистеми, цифрові інновації, адаптивні бізнес-моделі	Підвищення бізнес-стійкості	Сильний зв'язок із цифровізацією	Високий
Туристично орієнтовані регіони Середземномор'я	Регенеративний туризм, локальні партнерства, сталі сервісні практики	Територіальний розвиток	Поєднання гостинності та розвитку громади	Високий

Закінчення таблиці 2

Країна / група країн	Домінантні інструменти	Ключова мета	Особливості моделі	Потенціал адаптації в Україні
Український контекст	Соціальна відповідальність, антикризове управління, інклюзивний інжиніринг	Відновлення, адаптація, реінтеграція	Формування моделі в умовах кризи	Дуже високий

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 6, 8, 10, 13, 17, 18]

Результати табл. 2 свідчать, що міжнародний досвід не зводиться до універсальної моделі. Натомість можна говорити про набір інструментів, ефективність яких залежить від інституційного середовища, стану локального ринку праці, доступу до фінансування, цифрової зрілості бізнесу та культури споживання. Для України нераціонально механічно копіювати будь-яку окрему модель. Значно продуктивніше адаптувати комбіновану систему інструментів, яка поєднує європейські практики інклюзії, підходи локального відновлення через соціальне підприємництво та сучасні цифрові засоби комунікації й управління [2, 3, 6, 7, 8].

У цьому контексті на рис. 2 доцільно виділити логіку поетапної імплементації інструментів соціального підприємництва в HoReCa.

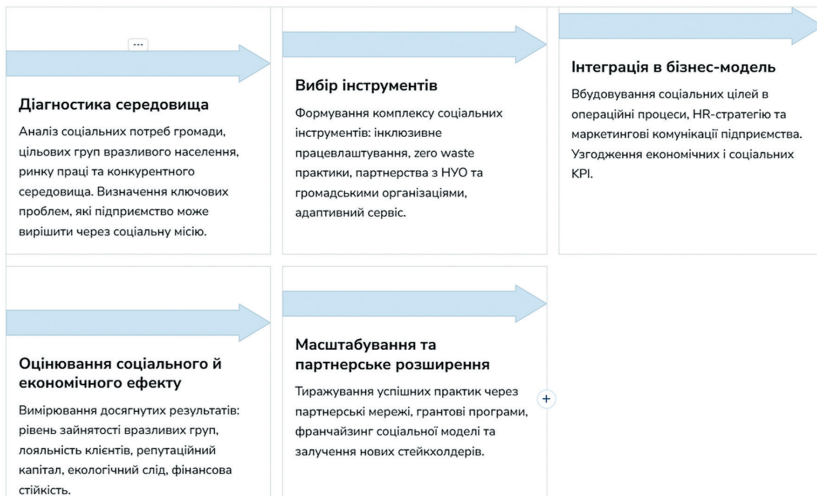


Рис. 2. Етапи впровадження моделі соціального підприємництва на підприємстві HoReCa

Джерело: складено автором на основі [2, 10, 13, 15, 17]

З наукової точки зору принциповим є те, що соціальне підприємництво в HoReCa не повинно трактуватися лише як соціально етичне доповнення до бізнесу. Його слід розглядати як форму організаційної інновації, де соціальний вплив є внутрішнім джерелом конкурентної переваги. Такий висновок узгоджується з підходами до інноваційного розвитку сервісних підприємств [19], ролі підприємницьких здібностей і сприйняття ризиків у МСП [11], а також сучасного бачення поєднання соціального впливу і туристичної економіки [10, 14].

Для української практики найперспективнішими інструментами є: інтеграція інклюзивного працевлаштування з професійною підготовкою; впровадження елементів інклюзивного інжинірингу; розвиток локальних партнерств між закладами HoReCa, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями; застосування цифрових інструментів просування соціальної місії; використання ресурсозберігаючих підходів як одночасно соціального та економічного інструменту [1, 2, 3, 4, 6, 8]. Саме комбінованість цих інструментів формує основу стійкої моделі.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що соціальне підприємництво у сфері HoReCa є важливим напрямом трансформації індустрії гостинності в умовах переходу до більш інклюзивної, сталої та соціально відповідальної економіки. На відміну від традиційних моделей господарювання, воно ґрунтується на інтеграції соціальної місії в ядро бізнес-процесів, що проявляється у кадровій політиці, ресурсному менеджменті, партнерських зв'язках та комунікації з ринком.

У результаті порівняльного аналізу міжнародного досвіду встановлено, що найпоширенішими інструментами соціального підприємництва в HoReCa є інклюзивне працевлаштування, навчально-адаптаційні програми, zero waste та food recovery-практики, партнерство з громадами і НУО, цифрове просування соціальної місії та створення безбар'єрного простору. Виявлено, що країни ЄС демонструють найбільш інституційно збалансовані моделі, тоді як для країн із вищим рівнем соціально-економічної нестабільності характерні моделі, де соціальне підприємництво виконує функцію локальної стабілізації та зайнятості.

Для України найбільш доцільною є адаптація комбінованої моделі, що передбачає поєднання інклюзивного працевлаштування, інклюзивного інжинірингу, локальних партнерств, цифрових каналів комунікації та інструментів соціального відновлення територій. Практична цінність таких підходів полягає в тому, що вони здатні одночасно посилювати економічну стійкість підприємств HoReCa та формувати позитивний соціальний ефект для громад.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики кількісного оцінювання соціального ефекту підприємств

HoReCa, побудовою моделей вимірювання соціальної віддачі інвестицій, а також із вивченням особливостей впровадження інструментів соціального підприємництва у вітчизняних готельних, ресторанных і кейтерингових мережах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гаврилова, Н., Журило, І., Переверзев, Є. (2025). Аналіз проєктів HoReCa в контексті забезпечення сталого розвитку. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, (3), С. 35 – 41. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.35>.
2. Відновлення через соціальне підприємництво: аналітичний звіт. Етапи реалізації проєкту та стратегічні висновки. (2025, травень). JA Europe. https://ja-ukraine.org/wp-content/uploads/bbb_white_paper_analitychnyj_zvit_2025.pdf.
3. Інклюзивний інжиніринг у сфері HoReCa як інструмент безбар'єрного середовища та сталого розвитку / А. О. Кузьмін, О. В. Чемакіна, Ю. В. Запорожець, І. М. Дударев, О. В. Кузьмін. (2025). *Таврійський науковий вісник*, (3), С. 416 – 424. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/48903>.
4. Інструменти популяризації підприємств ресторанного господарства у соціальних мережах. (б. д.). *Економіка та управління підприємствами*. <https://doi.org/10.32843/bses.71-1>.
5. Миронова, М., Миронов, Ю. (2020). Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції: *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* С. 517 – 520. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту.
6. Мицюк, А. С., Фостолович, В. А. (б. д.). Сучасні інструменти системи управління закладом готельно-ресторанного бізнесу в умовах військового стану. *Modern Perspectives on Science and Economic Progress*. <https://eprints.zu.edu.ua/44293/1/1.pdf>.
7. Руди, М. (2013). Інтеграція інструментів SMM у маркетингову діяльність українських підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*, 24(997), С. 136 – 142.
8. Ткач, В. (2022). Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління підприємств сфери гостинності. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: *матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції*, Чернівці, 5 травня 2022 р. (С. 22 – 32). Чернівці: Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету.
9. Abranja, N., Rodrigues, B., & Pedroso Lima, A. (2022). Entrepreneurship in hospitality and the hotels in the social lifestyle of residents. *Media Wisata*, 20(2), 148 – 161. <https://doi.org/10.36276/mws.v20i2.337>.

10. Aquino, R. S., & Boluk, K. A. (2025). Social entrepreneurship in tourism: A framework-based scoping review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 57, 101351. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2025.101351>.
11. Civelek, M., Durda, L., Vincúrová, Z., Dudáš, T., & Brezina, I. (2022). The differences in the impact of entrepreneurial abilities of various European SMEs on their financial risk perceptions. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(4), 107 – 124. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100407>.
12. Iskandar, H., & Hashim, R. (2014). 7P's: A Literature Review of Islamic Marketing and Contemporary Marketing Mix. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 130, Pp. 155 – 159 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.019>.
13. Jan, S. Q., Junfeng, J., Iqbal, M. B., Raza, A., Naz, M., & Bhatt, T. K. (2025). The impact of entrepreneurial ecosystems and sustainable digital innovation on business performance: A study of Gilgit-Baltistan Pakistan. *Frontiers in Sustainability*, 6, 1485680. <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1485680>.
14. Kumari, M. (2025). Research lines on social entrepreneurship and tourism: A text mining analysis. *SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal): A Worldwide Window on MSME Studies*, 52(2), 211 – 225.
15. Legrand, W., Gardetti, M. A., Nielsen, R. S., Johnson, C., & Ergul, M. (2020). *Social entrepreneurship in hospitality: Principles and strategies for change* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315187365>.
16. Markina, I. A., & Marchyshynets, S. M. (2019). Development of innovation and investment potential of the industrial sector. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, (2), 5 – 11. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.
17. Papadopoulos, P., & Pitoska, E. (2025). Fostering local development through regenerative tourism: A collaborative case study of Platres, Cyprus. In *Hospitality and Leisure Industry – From Customer Experience to Sustainability Practices*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1011443>.
18. Ramukumba, T. (2023). Tourism and entrepreneurship: A South African literature. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12(2), 535 – 554. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.384>.
19. Sharma, G. D., Taheri, B., Cichoń, D., Parihar, J. S., & Kharbanda, A. (2024). Using innovation and entrepreneurship for creating edge in service firms: A review research of tourism and hospitality industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 1 – 13. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100572>.

REFERENCES

1. Havrylova, N., Zhurylo, I., Pereverziev, Ye. (2025). Analiz proiektiv HoReCa v konteksti zabezpechennia staloho rozvytku. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*, (3), 35 – 41. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.35>.

2. Vidnovlennia cherez sotsialne pidpriemnytstvo: analitychnyi zvit. Etapy realizatsii proiektu ta stratehichni vysnovky. (2025, traven). JA Europe. https://ja-ukraine.org/wp-content/uploads/bbb_white_paper_analitychnyj_zvit_2025.pdf.

3. Inkluzyivnyi inzhynirynh u sferi HoReCa yak instrument bezbariernoho seredovyscha ta staloho rozvytku / A. O. Kuzmin, O. V. Chemakina, Yu. V. Zaporozhets, I. M. Dudariev, O. V. Kuzmin. (2025). *Tavriiskyi naukovyi visnyk*, (3), 416 – 424. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/48903>.

4. Instrumenty populiaryzatsii pidpriemstv restorannoho hospodarstva u sotsialnykh merezhakh. (b. d.). *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. <https://doi.org/10.32843/bses.71-19>.

5. Myronova, M., Myronov, Yu. (2020). Pokaznyky efektyvnosti diialnosti pidpriemstv industrii hostynnosti. *Suchasni tekhnologii menedzhmentu, informatsiine, finansove ta oblikove zabezpechennia rozvytku ekonomiky v umovakh yevrointehratsii: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Pp. 517 – 520). Cherkasy: Skhidnoievropeiskyi universytet ekonomiky i menedzhmentu.

6. Mytsiuk, A. S., Fostolovych, V. A. (b. d.). Suchasni instrumenty systemy upravlinnia zakladom hotelno-restorannoho biznesu v umovakh viiskovoho stanu. *Modern Perspectives on Science and Economic Progress*. <https://eprints.zu.edu.ua/44293/1/1.pdf>.

7. Rudy, M. (2013). Intehratsiia instrumentiv SMM u marketynhovu diialnist ukrainskykh pidpriemstv. *Visnyk NTU «KhPI». Seriya: Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva*, 24(997), 136 – 142.

8. Tkach, V. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak instrument upravlinnia pidpriemstv sfery hostynnosti. *Upravlinnia rozvytkom sfery hostynnosti: rehionalnyi aspekt: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi onlain-konferentsii*, Chernivtsi, 5 travnia 2022 r. Pp. 22 – 32. Chernivtsi: Chernivetskyi torhovelno-ekonomichniy instytut Derzhavnogo torhovelno-ekonomichnogo universytetu.

9. Abranja, N., Rodrigues, B., & Pedroso Lima, A. (2022). Entrepreneurship in hospitality and the hotels in the social lifestyle of residents. *Media Wisata*, 20(2), 148 – 161. <https://doi.org/10.36276/mws.v20i2.337>.

10. Aquino, R. S., & Boluk, K. A. (2025). Social entrepreneurship in tourism: A framework-based scoping review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 57, 101351. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2025.101351>.

11. Civelek, M., Durda, L., Vincúrová, Z., Dudáš, T., & Brezina, I. (2022). The differences in the impact of entrepreneurial abilities of various European SMEs on their financial risk perceptions. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(4), 107 – 124. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100407>.

12. Iskandar, H., & Hashim, R. (2014). 7P's: A Literature Review of Islamic Marketing and Contemporary Marketing Mix. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 130, Pp. 155 – 159. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.019>.

13. Jan, S. Q., Junfeng, J., Iqbal, M. B., Raza, A., Naz, M., & Bhatt, T. K. (2025). The impact of entrepreneurial ecosystems and sustainable digital innovation on business performance: A study of Gilgit-Baltistan Pakistan. *Frontiers in Sustainability*, 6, 1485680. <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1485680>.
14. Kumari, M. (2025). Research lines on social entrepreneurship and tourism: A text mining analysis. *SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal): A Worldwide Window on MSME Studies*, 52(2), 211 – 225.
15. Legrand, W., Gardetti, M. A., Nielsen, R. S., Johnson, C., & Ergul, M. (2020). *Social entrepreneurship in hospitality: Principles and strategies for change* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315187365>.
16. Markina, I. A., & Marchyshynets, S. M. (2019). Development of innovation and investment potential of the industrial sector. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, (2), 5 –11. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.
17. Papadopoulos, P., & Pitoska, E. (2025). Fostering local development through regenerative tourism: A collaborative case study of Platres, Cyprus. In *Hospitality and Leisure Industry – From Customer Experience to Sustainability Practices*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1011443>.
18. Ramukumba, T. (2023). Tourism and entrepreneurship: A South African literature. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12(2), 535 – 554. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.384>.
19. Sharma, G. D., Taheri, B., Cichoń, D., Parihar, J. S., & Kharbanda, A. (2024). Using innovation and entrepreneurship for creating edge in service firms: A review research of tourism and hospitality industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 1 – 13. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100572>.