

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ХАРА ТЕТЯНА СЕРГІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____ О.А. Дороніна
« _____ » _____ 2024 р.

**РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

Спеціальність 232 Соціальне забезпечення
ОП «Соціальне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
М. О. Кримова, доцент
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Хара Т.С. Розвиток соціального підприємництва в умовах воєнного стану. Спеціальність 232 «Соціальне забезпечення», Освітня програма «Соціальне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У роботі охарактеризовано теоретичні основи соціального підприємництва; вивчено базові принципи та характеристики соціального підприємництва; розглянуто типи та моделі соціальних підприємств та їх основні відмінності; досліджено стан розвитку соціального підприємництва в Україні; вивчено вплив воєнного стану на розвиток соціального підприємництва; проаналізовано успішні кейси розвитку соціального підприємництва в умовах повномасштабної війни; розроблено стратегічні підходи в адаптації соціальних підприємств до нових реалій; визначено напрями розширення участі донорів у розвитку соціального підприємництва в Україні.

Ключові слова: соціальне підприємництво, воєнний стан, кризові умови.

78с., табл. 6, рис. 3. Бібліограф.: 70 найм.

Khara T.S. Development of social entrepreneurship in conditions of martial law. Specialty 232 "Social Security", Educational Program "Social Entrepreneurship". Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The paper describes the theoretical foundations of social entrepreneurship; studies the basic principles and characteristics of social entrepreneurship; considers the types and models of social enterprises and their main differences; studies the state of development of social entrepreneurship in Ukraine; studies the impact of martial law on the development of social entrepreneurship; analyzes successful cases of development of social entrepreneurship in conditions of full-scale war; develops strategic approaches in adapting social enterprises to new realities; identifies directions for expanding donor.

Keywords: social entrepreneurship, martial law, crisis conditions.

78p., table. 6, fig. 3. Bibliography: 70 citations.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	7
1.1 Зміст та основні характеристики поняття «соціальне підприємництво».....	7
1.2 Базові принципи та характеристики соціального підприємництва.....	12
1.3 Типи та моделі соціальних підприємств та їх основні відмінності.....	16
РОЗДІЛ 2 СТАН РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	26
2.1 Дослідження стану розвитку соціального підприємництва в Україні.....	26
2.2 Вплив воєнного стану на розвиток соціального підприємництва: поточна ситуація, нові потреби та виклики.....	31
2.3 Успішні кейси розвитку соціального підприємництва в умовах повномасштабної війни.....	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	49
3.1 Стратегічні підходи в адаптації соціальних підприємств до нових реалій.....	49
3.2 Напрями розширення участі донорів у розвитку соціального підприємництва в Україні.....	55
3.3 Впровадження інноваційних підходів до ведення соціального бізнесу в кризових умовах.....	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Соціальне підприємництво, як особливий тип бізнесу, що спрямований на вирішення соціальних, екологічних та культурних проблем, набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану. Війна не лише підриває економічну стабільність, але й створює нові виклики для суспільства, зокрема, підвищує рівень безробіття, призводить до гуманітарних криз і посилює соціальні нерівності. У таких обставинах соціальні підприємства мають можливість заповнити прогалини, створюючи нові робочі місця, надаючи підтримку вразливим групам населення та сприяючи відновленню місцевих економік.

В Україні, де триває війна, соціальне підприємництво виступає важливим інструментом для вирішення проблем, пов'язаних з війною. Воно може стати рушійною силою для економічного відновлення, а також для інтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у суспільство.

Сьогодні українське суспільство переживає ряд серйозних випробувань, зумовлених війною, що призвело до розвитку кризових явищ у соціальній, економічній та політичній сферах. У таких умовах держава демонструє обмежені можливості в розв'язанні численних соціальних проблем. Низький рівень матеріального забезпечення, висока безробіття, а також значна частка вразливих категорій населення спонукають до пошуку нових альтернативних підходів для вирішення соціальних питань. Одним із інноваційних рішень можуть стати соціальні підприємства.

Цей сектор має на меті інтеграцію соціально незахищених верств населення у суспільне життя, боротьбу з безробіттям і бідністю, а також реалізацію різноманітних соціальних ініціатив. Проте, на відміну від традиційного бізнесу, соціальне підприємництво є відносно молодим явищем, яке стикається з багатьма труднощами під час свого розвитку. Серед основних проблем можна виділити відсутність чіткого правового визначення та диференціації цього сегмента, бюрократичні бар'єри, а також суспільну недовіру та необізнаність щодо його діяльності.

Додатковими перешкодами є негативний вплив як об'єктивних, так і суб'єктивних економічних факторів, зокрема несприятлива економічна ситуація, інфляція, зростання цін, падіння купівельної спроможності населення, а також конкуренція з боку традиційного бізнесу та відтік потенційних інвесторів. У контексті воєнного стану вплив усіх цих факторів посилюється, що ще більше ускладнює діяльність та розвиток соціальних підприємств в Україні.

Соціальне підприємництво є добре відомим поняттям в Україні, і в останні роки воно привертає увагу як представників влади та бізнесу, так і науковців, експертів та громадських активістів. Значна кількість дослідників аналізує теоретичні основи та практичний досвід у цій сфері. Серед українських науковців, які присвятили свої роботи вивченню соціального підприємництва, варто виокремити праці Л. Долуди, Ю. Кірсанова, А. Корнецького, В. Назарука, А. Свинчука, В. Смаля та інших. Із зарубіжних дослідників, які розглядають питання розвитку соціального підприємництва, можна назвати таких авторів, як Дж. Кікал, Т. Лайонс, Дж. Мейр, Шт. Пенья Кік, Дж. Робінсон, К. Хокертс та інші.

Метою дослідження є дослідження особливостей розвитку соціального підприємництва в умовах воєнного стану в Україні, а також вивчення напрямів його підтримки та ефективного поширення.

Об'єктом дослідження є соціальне підприємництво в Україні в умовах воєнного стану, його структура, функції та роль у соціально-економічному відновленні.

Предметом дослідження є особливості розвитку соціального підприємництва, а також чинники, що впливають на його підтримку та ефективне поширення в Україні під час воєнних дій.

Для розкриття даної теми та досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання роботи:

1. Охарактеризувати теоретичні основи соціального підприємництва;
2. Вивчити базові принципи та характеристики соціального підприємництва;

3. Розглянути типи та моделі соціальних підприємств та їх основні відмінності;
4. Дослідити стан розвитку соціального підприємництва в Україні;
5. Вивчити вплив воєнного стану на розвиток соціального підприємництва;
6. Проаналізувати успішні кейси розвитку соціального підприємництва в умовах повномасштабної війни;
7. Розробити стратегічні підходи в адаптації соціальних підприємств до нових реалій;
8. Визначити напрями розширення участі донорів у розвитку соціального підприємництва в Україні;
9. Впровадження інноваційних підходів до ведення соціального бізнесу в кризових умовах.

Методи дослідження. Для реалізації поставлених завдань у дослідженні ми застосували комплексний підхід, використовуючи різноманітні методи. Серед теоретичних методів виділяються аналіз, порівняння та класифікація, які допомагають глибше зрозуміти предмет дослідження. Емпіричні методи, такі як спостереження, бесіди та тести, забезпечують практичну основу для збору даних. Математичний метод, що включає обробку отриманих результатів, дозволяє формалізувати інформацію та підтвердити гіпотези. Основним акцентом в нашому дослідженні є теоретичні методи, оскільки робота має теоретико-методологічний характер. Ми також звернулися до праць сучасних українських вчених, застосовуючи методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, а також описовий, табличний та графічний методи. Це дозволило нам виділити як явні, так і приховані закономірності, а також окреслити основні тенденції розвитку.

Теоретичне значення дослідження полягає у внесенні нового сенсу в розуміння механізмів розвитку соціального підприємництва в умовах воєнного стану в Україні. Дослідження сприятиме глибшому аналізу основних концепцій та характеристик соціального підприємництва, а також визначить нові виклики та можливості, що постають перед цим сектором у кризовий період. Вивчення адаптаційних стратегій соціальних підприємств дозволить створити основи для

розробки нових моделей, враховуючи специфіку сучасних умов, що, в свою чергу, підвищить обізнаність про роль соціального підприємництва в українському суспільстві і його потенціал у вирішенні соціальних проблем. Таким чином, робота не тільки розширює теоретичні знання у цій сфері, але й створює базу для подальших досліджень та практичного впровадження отриманих результатів.

Практичне значення дослідження полягає в проведенні емпіричного дослідження та аналізу, які дозволяють виявити реальний стан розвитку соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. Отримані результати можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо підтримки соціальних підприємств, адаптації їх діяльності до нових викликів і потреб суспільства, а також для формування стратегій, які сприятимуть їхньому зростанню та стійкості. Практичне застосування отриманих висновків може допомогти соціальним підприємствам оптимізувати свої бізнес-моделі, залучити додаткові ресурси, а також зміцнити співпрацю з донорами і партнерами. Це, в свою чергу, сприятиме не лише економічному відновленню, а й покращенню соціального добробуту у вразливих груп населення, що є особливо актуальним в умовах сучасної кризи.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні особливостей розвитку соціального підприємництва в умовах воєнного стану, адаптації його функціонування до кризових обставин та впровадженні інноваційних підходів, спрямованих на забезпечення економічної та соціальної стійкості. Вперше проведено аналіз впливу соціального підприємництва на підтримку внутрішньо переміщених осіб, працевлаштування ветеранів та реабілітацію постраждалих, а також запропоновано рекомендації для державної політики щодо стимулювання соціальних ініціатив у кризовий період.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновок, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1 Зміст та основні характеристики поняття «соціальне підприємництво»

Соціальне підприємництво є важливим явищем у сучасній економіці, яке поєднує в собі бізнесові принципи з соціальною відповідальністю та інноваційними підходами до вирішення соціальних проблем. В умовах глобалізації та соціально-економічних викликів, таких як нерівність, безробіття та бідність, соціальне підприємництво стало відповіддю на потребу суспільства в альтернативних шляхах досягнення сталого розвитку. Воно спрямоване на створення соціальних цінностей і благ, що виходять за межі традиційних бізнес-моделей, які фокусуються виключно на максимізації прибутку.

Вперше соціальне підприємництво виникло в Бангладеш, де одна з банківських програм запропонувала мікрокредитування для найбідніших верств населення. Ці кредити надавалися під умовою, що позичальник започаткує власну справу, навіть невелику, яка дозволить йому забезпечити себе. Позичальник також залучав родичів чи друзів як поручителів, що гарантувало підтримку та відповідальність з боку близьких. Спочатку ця концепція сприймалася як інструмент для підтримки малозабезпечених, проте з часом виявилось, що вона ідеально узгоджується з цілями ООН щодо подолання бідності, і її популярність значно зросла [28].

Досвід соціального підприємництва почав активно накопичуватися приблизно з 1970–1980-х років XX ст. майже одночасно у різних точках світу з різними економічними та соціальними умовами, а у 1990-х роках та в країнах переможеного соціалізму. Це дозволило деяким аналітикам побачити в соціальному підприємництві свого роду мейнстрім – «мейнстрім інакодумців» («Mainstreaming of the mavericks») - так називалася стаття Ч. Лідбітера, який пояснював у 2007 р. причини популярності своєї книги «The rise of the social

entrepreneur», що вийшла у Великій Британії 1997 р. Книга послужила віхою у зростанні популярності соціального підприємництва цій країні й у багатьох інших країнах [28].

На початку нового століття соціальне підприємництво стало предметом великих суспільних очікувань. Все частіше воно визнається новою перспективою розвитку третього сектору, бізнесу, а то й соціальної політики держави. Зрозуміло, професійні експерти кожного з цих секторів далекі від соціальної міфотворчості, але громадська міфологія формується в суспільному середовищі і фіксується в ЗМІ, тому в кінцевому рахунку вона впливає на прийняття рішень і політиків, і бізнесменів, і на менеджмент некомерційних організацій [28].

На думку О.В.Ачкасова [1] Соціальне підприємництво — це форма бізнесу, де прагнення до прибутку поєднується з альтруїстичними цілями. Воно характеризується одночасним існуванням комерційної та благодійної складових: виробництво продукції або надання послуг спрямоване на вирішення соціальних проблем. Такі підприємства можуть функціонувати в різних галузях, включаючи захист навколишнього середовища, охорону прав людини, освіту та боротьбу з бідністю.

На відміну від благодійних організацій, які живуть переважно на пожертви і часто не отримують прибутку, соціальне підприємництво залишається комерційною діяльністю, яка генерує дохід. Однак замість того, щоб розподіляти прибутки між власниками, такі підприємства спрямовують значну частину доходу на розвиток своєї соціальної місії та розширення допомоги [15].

З.І. Галушка вважає, що соціальне підприємництво включає дві основні сфери: соціальну та економічну, виходячи з цього, в сучасному суспільстві з'явилася велика кількість різних трактувань соціального підприємництва. Спочатку необхідно визначитися із базовим поняттям «підприємництво». Економісти вважають підприємництво рушійною силою, що сприяє добробуту суспільства. Соціум у разі висуває потреби, а підприємці кидають свої сили

задоволення потреб. У цьому сенсі підприємницька діяльність розширює межі вирішення соціальних проблем [4].

Дослідження наукових праць українських та зарубіжних науковців різних тлумачень терміну «соціальне підприємництво» наведено в табл. 1.1 .

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення «соціальне підприємництво»

Автор	Визначення
Б. Дрейтон [31]	Це процес створення нових підприємств, який веде до соціальних покращень, створює підприємницьку та суспільну цінність
А. Макміллан, Дж. Робінсон [31]	Діяльність, орієнтована на досягнення не лише соціальних, але й комерційних результатів. За такого підходу соціальне підприємництво – це вузька сфера діяльності, яка передбачає наявність бізнес-складової
Г. Морт, А. Фоулер, Е. Шоу [31]	Діяльність, яка в кінцевому результаті передбачає досягнення соціальної мети
Е. Нобоа, Х. Стівенсон, Г. Діз [31]	Підкреслюється на інноваційній складовій підприємницької діяльності та використання інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем
З. Свєреда [31]	Один із видів бізнесу, коли соціальні підприємці мають на меті розв’язання нагальних соціальних проблем через мобілізацію ідей, можливостей і ресурсів, потрібних для соціальних перетворень, економічного та громадського розвитку загалом
Г. Діз [31]	Соціальне підприємництво визначається: прийняттям на себе місії створення й підтримання соціальної цінності; виявленням і використанням нових можливостей для реалізації вибраної місії; здійсненням безперервного процесу інновацій, адаптації та навчання; рішучістю дій, необмеженістю ресурсів; висока відповідальність підприємця за результати своєї діяльності – як перед найближчими клієнтами, так і перед суспільством
Дж. Мейр, І. Марті [31]	Процес створення вартості шляхом поєднання ресурсів по-новому; такі комбінації ресурсів передбачені для створення соціальної цінності, стимулюючи соціальні зміни чи задоволення соціальних потреб

Будучи гібридом між традиційними бізнес-моделями та некомерційними організаціями, соціальне підприємництво поєднує інноваційні підходи до вирішення соціальних питань зі стратегіями комерційних компаній. Таким чином, соціальне підприємництво відіграє важливу роль у підтримці економічного процвітання, одночасно приносячи користь суспільству [3].

Основні характеристики соціального підприємництва, які роблять ці підприємства унікальними, можна класифікувати як:

Орієнтація на місію, тут варто зазначити, що на відміну від традиційного бізнесу, соціальні підприємства зосереджені на місії вирішення конкретних соціальних або екологічних проблем.

Інноваційні рішення, де соціальні підприємці відомі своєю креативністю та здатністю розробляти унікальні рішення глибоко вкорінених проблем.

Фінансова стійкість, зокрема такі підприємства прагнуть бути самоокупними. Замість того, щоб покладатися виключно на пожертвування чи гранти, вони отримують дохід завдяки своїй діяльності.

Масштабованість, де соціальні підприємства прагнуть масштабувати свої рішення, щоб охопити більше людей і мати ширший вплив.

Вимірювання впливу – тут відстеження та вимірювання соціального впливу є ключовими аспектами для забезпечення ефективного виконання місії компанії [3].

Так само, як існує багато форм підприємництва, існують різні типи соціального підприємництва, кожен з яких має унікальний підхід і стратегію вирішення соціальних проблем. Розуміння цих типів допомагає диференціювати різні моделі та методи, які використовують соціальні підприємці (табл.1.2., [33]).

Таблиця 1.2 – Види соціального підприємництва

Тип	Його обґрунтування
Некомерційні соціальні підприємства	ці організації працюють як некомерційні, але застосовують бізнес-стратегії для досягнення своїх цілей. Вони часто приносять прибуток, але реінвестують прибуток у свою місію замість того, щоб розподіляти його між акціонерами.
Комерційні соціальні підприємства	ці підприємства спрямовані на отримання прибутку, одночасно вирішуючи соціальні та екологічні проблеми. На відміну від традиційних компаній, їх головна мета — не просто заробляти гроші, а й створювати позитивний вплив
Кооперативні соціальні підприємства	кооперативи належать і управляються громадою або її працівниками. Вони зосереджені на тому, щоб приносити користь своїм членам і суспільству, поєднуючи як отримання прибутку, так і соціальне благо.
Гібридні соціальні підприємства	ці підприємства працюють за моделлю подвійного призначення, де прибуток і місія однаково пріоритетні. Вони можуть бути структуровані як комерційні компанії, але мають некомерційну філію, яка зосереджена на соціальних ініціативах.

Загальною плутаниною є різниця між соціальним підприємництвом і традиційними бізнес-моделями. Хоча обидва мають на меті отримання прибутку, ключова відмінність полягає в мотивації підприємства. Соціальні підприємства надають перевагу соціальному впливу над прибутком, тоді як традиційний бізнес зосереджується насамперед на максимізації акціонерної вартості [33].

У соціальному підприємництві прибуток часто реінвестується в місію або для розширення бізнесу, або для посилення його соціального впливу. З іншого боку, традиційні підприємства зазвичай розподіляють прибуток між акціонерами, приділяючи менше уваги створенню ширших соціальних переваг [33].

Одним із головних викликів для соціальних підприємств на думку І.А.Гаранчевська, І.В. Кривов'язюк [5], А.М.Завадських, В.М.Тебенко [7] є отримання фінансування. На відміну від традиційного бізнесу, який шукає венчурний капітал, фінансування соціального підприємництва часто надходить з альтернативних джерел, які розуміють подвійну місію соціального впливу та фінансового прибутку. Соціальні підприємства покладаються на ресурси та участь багатьох акторів, таких як спонсори, політики, акселератори, інвестори, волонтери, університети, партнери в ланцюжках поставок, неурядові організації та, звичайно, клієнти та бенефіціари [7].

Приклади соціального підприємництва наочно демонструють, як бізнес може одночасно вирішувати соціальні проблеми та забезпечувати стійке фінансове зростання. Розглянемо кілька прикладів, що показують різноманітність та вплив соціального підприємництва у світі [33].

Grameen Bank, заснований Мухаммадом Юнусом, став першопрохідцем у сфері мікрофінансування, пропонуючи дрібні кредити бідним сільським жителям Бангладеш. Ці кредити допомагають людям, які не мають доступу до традиційних банківських послуг, започаткувати власні малі підприємства, що дозволяє їм виходити з бідності. Модель Grameen Bank отримала визнання в усьому світі й надихнула створення подібних програм у багатьох країнах. Це приклад того, як фінансові інструменти можуть сприяти розширенню можливостей знедолених громад [39].

Компанія TOMS Shoes впровадила відому модель «One for One» (Купи одне, подаруй одне), згідно з якою за кожну продану пару взуття ще одна пара передається дитині, яка її потребує. Такий підхід не лише привернув увагу до соціальних проблем, а й допоміг компанії зміцнити свій бренд. Успіх цієї моделі

дозволив TOMS розширити асортимент продуктів і включити до програми сонцезахисні окуляри, водні програми та інші ініціативи, що сприяють задоволенню основних потреб населення [39].

Warby Parker — приклад соціального підприємства, що об'єднує комерційну діяльність із соціальними цілями. Вони застосовують ту ж модель «купи один, подаруй один», надаючи безкоштовні окуляри тим, хто потребує, за кожен продану пару. Крім того, компанія приділяє увагу екологічності, виготовляючи продукцію з безпечних для довкілля матеріалів. Завдяки цьому Warby Parker не лише задовольняє потреби споживачів, але й робить вагомий внесок у боротьбу зі зоровими проблемами та екологічними викликами [39].

М.Ковтун [9], Т.Сабецька [17] наголошують на тому, що соціальне підприємництво є важливим інструментом розвитку суспільства, адже воно дозволяє об'єднувати фінансові ресурси та соціальну відповідальність, щоб створювати сталий позитивний вплив. Розвиток цього сектору має важливе значення для подолання соціальних викликів та сприяє досягненню більш рівноправного та екологічно відповідального суспільства.

Отже, соціальне підприємництво є потужною силою змін у сучасному світі. Поєднуючи інноваційні бізнес-стратегії з пристрасстю до соціального блага, соціальні підприємці вирішують деякі з найактуальніших проблем нашого часу, від бідності та нерівності до екологічної стійкості.

Розуміння того, що таке соціальне підприємництво, визнання його ключових характеристик і вивчення наданих прикладів може запропонувати цінну інформацію для всіх, хто хоче ризикнути в цьому надзвичайно впливовому просторі. Оскільки рух продовжує зростати, ми можемо очікувати ще більше інноваційних рішень, які принесуть користь суспільству, одночасно створюючи прибутковий бізнес.

1.2 Базові принципи та характеристики соціального підприємництва

Соціальне підприємництво - це модель бізнесу, що поєднує комерційні інтереси з соціальною місією. Воно спрямоване на створення економічної цінності та, водночас, вирішення суспільних проблем. Унікальність соціального підприємництва полягає в тому, що основною його метою є не максимізація прибутку для власників, а реалізація позитивних змін у суспільстві.

Л.В.Шаульська, Г.С.Кабаченко вважають, що соціальні підприємства часто розпочинають свою справу чи ініціативу після того, як усвідомлюють поширеність певної проблеми в суспільстві та створюють рішення для її вирішення, використовуючи свої підприємницькі навички. Їхня загальна мета полягає в тому, щоб зробити позитивні суспільні зміни, одночасно створюючи соціальний капітал для досягнення своїх цілей [22].

Вони часто дуже амбітні та наполегливі у вирішенні основних соціальних проблем і пропонують свої ідеї щодо суспільних змін. Замість того, щоб залишати рішення уряду чи бізнес-секторам, соціальні підприємства, швидше за все, проаналізують ситуацію та знайдуть рішення, змінивши систему та часто переконуючи уряди, великі корпорації, а іноді навіть цілі суспільства приєднатися до них, щоб підтримати їхні ініціативи [11].

Соціальні підприємства часто присвячують значну частину свого життя своїм захопленням та інтересам, щоб досягти позитивних змін у сферах, які їх хвилюють. Соціальним підприємствам часто потрібно переконатися, що їхні ідеї є зрозумілими, зручними для користувача та можуть отримати широку підтримку від інших людей, які приєднуються до цього підприємства [11].

Для забезпечення своєї ефективності соціальне підприємництво має дотримуватися низки базових принципів і характеристик, що відрізняють його від традиційного бізнесу чи некомерційних організацій [11].

Соціальні підприємства вирізняються своїми принципами та методами, спрямованими на забезпечення сталого соціального впливу. Основними характеристиками таких підприємств є якісна зайнятість, орієнтація на інновації,

активне залучення громади, реінвестування доходів, прозорість та орієнтація на потрійний вплив [8].

Перший принцип соціального підприємництва — орієнтація на соціальну місію. На відміну від класичного бізнесу, основною метою якого є прибуток, соціальне підприємство прагне вирішити конкретну соціальну проблему або задовольнити певні потреби суспільства. Ця місія може включати боротьбу з бідністю, підтримку освіти, охорону здоров'я, захист довкілля та інші важливі сфери, що потребують уваги. Соціальна місія слугує основою всіх рішень і стратегій, які обирає таке підприємство, створюючи додану вартість для громади [8].

Одним із фундаментальних принципів соціального підприємництва є створення якісних робочих місць, що виходить за межі звичайного девізу «зроби світ кращим». Соціальні підприємства прагнуть підвищити добробут суспільства через створення гідних умов праці, що сприяє покращенню якості життя людей [8].

Ключовим елементом діяльності соціальних підприємств є інновації. Вони активно шукають креативні та прогресивні рішення для соціальних та екологічних проблем, розробляючи нові продукти, послуги, процеси або бізнес-моделі. Інновації виступають потужним інструментом трансформації, що забезпечує створення довготривалого соціального ефекту [8].

Соціальні підприємства активно інтегруються в громади, де вони працюють, залучаючи до своїх ініціатив неурядові організації, місцеві органи влади та самих членів громади. Таке залучення дозволяє максимізувати ефективність проєктів, забезпечуючи їхню сталість та підвищуючи позитивний соціальний вплив [2].

Особливістю соціальних підприємств є реінвестування значної частини доходів у реалізацію соціальних цілей. Таким чином, фінансові ресурси спрямовуються на підтримку та розширення програм, які створюють значущий вплив на суспільство [2].

Соціальні підприємства орієнтуються на створення так званого потрійного впливу – соціального, екологічного та економічного (рис.1.1).

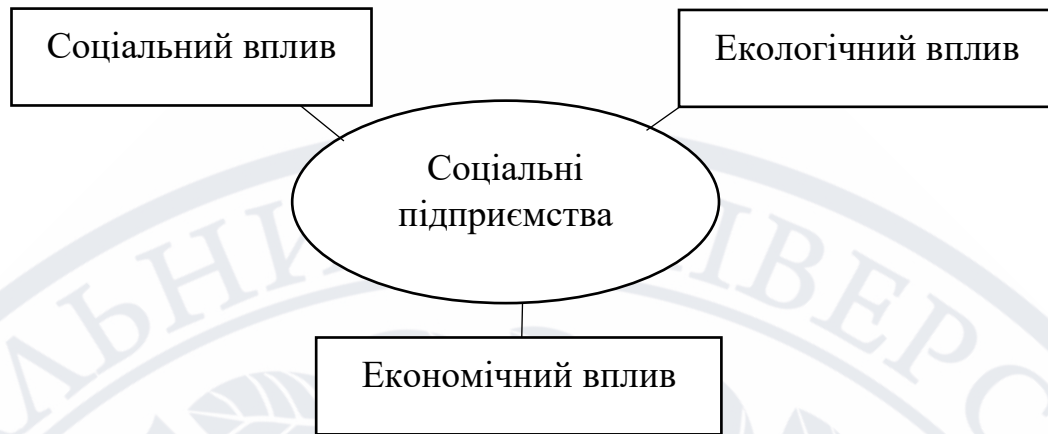


Рисунок 1.1 – Потрійний вплив соціальних підприємств

Джерело: складено на основі [2]

Соціальний вплив, де діяльність спрямована на забезпечення позитивного соціального ефекту в громадах. Це може включати освітні програми, створення рівних можливостей, підтримку соціально вразливих груп населення та участь у проєктах розвитку громад.

Екологічний вплив - важливою складовою діяльності соціальних підприємств є турбота про навколишнє середовище. Вони впроваджують сталі практики, мінімізують свій вуглецевий слід, сприяють розвитку циркулярної економіки та розробляють екологічно чисті технології.

Економічний вплив, де окрім соціальної та екологічної спрямованості, соціальні підприємства залишаються економічно стійкими та прибутковими. Продаж продукції дозволяє реінвестувати кошти для підтримки соціальних та екологічних ініціатив, що забезпечує баланс між благополуччям людей, збереженням планети та фінансовою стабільністю [2].

Соціальні підприємства, як і традиційний бізнес, зобов'язані дотримуватися принципів прозорості у своїй діяльності та комунікації. Вони можуть мати різні правові форми, зокрема кооперативи, фонди чи товариства з обмеженою відповідальністю, однак їхня бізнес-модель завжди підкріплена стратегією, що об'єднує прибутковість із соціально-екологічною місією. Крім того, структура управління таких підприємств зазвичай є прозорою, з участю основних зацікавлених сторін, що дозволяє забезпечити підзвітність та контроль прогресу у досягненні цілей [21].

Соціальні підприємства відзначаються унікальними характеристиками, які виділяють їх серед традиційних бізнесів. Вони діють з глибоким почуттям мети та відданістю створенню тривалого соціального впливу. Основні риси, що характеризують соціальні підприємства, включають:

пристрасть до змін, де соціальні підприємства орієнтовані на вирішення соціальних проблем і прагнуть внести позитивні зміни у світ. Ця пристрасть сприяє реалізації важливих ініціатив і рішень, які відповідають потребам суспільства;

інноваційність - вони розробляють креативні підходи до вирішення соціальних проблем, часто пропонуючи новаторські рішення, що виходять за межі традиційних бізнес-моделей та кидають виклик усталеним методам;

емпатія та розуміння громади, зокрема соціальні підприємства глибоко розуміють потреби та виклики громад, яким вони служать. Це дозволяє розробляти рішення, що дійсно відповідають специфічним потребам та підвищують ефективність ініціатив;

співпраця - такі підприємства визнають важливість партнерств для створення стійких змін. Вони активно співпрацюють з урядами, некомерційними організаціями та іншими бізнесами, щоб досягти максимального впливу та залучити ресурси [21].

Процес соціального підприємництва складається з кількох послідовних етапів: визначення соціальної проблеми, розробка інноваційного рішення, його впровадження та оцінка результатів для забезпечення сталого впливу [17].

Першим етапом є виявлення проблеми: соціальні підприємства концентрують свою увагу на конкретних соціальних або екологічних питаннях, які вони прагнуть вирішити, спираючись на глибоке розуміння потреб і викликів громади.

Наступним кроком стає розробка рішення. Ґрунтуючись на дослідженнях та аналізі, підприємства створюють інноваційне та довготривале рішення, яке здатне ефективно подолати виявлену проблему. Цей етап може включати тестування, розробку прототипів і вдосконалення на основі отриманих відгуків.

Коли рішення готове, здійснюється його впровадження. Соціальні підприємства починають його реалізацію, зокрема залучають фінансування, налагоджують партнерські відносини та мобілізують ресурси для масштабної реалізації своїх ідей.

Завершальним етапом є оцінка впливу. Соціальні підприємства регулярно аналізують результати своїх ініціатив, щоб переконатися, що досягають бажаних соціальних результатів. Це дозволяє їм вчасно вносити необхідні корективи й удосконалювати підходи для підвищення ефективності [17].

Таким чином, соціальні підприємства є важливим інструментом для створення позитивних соціальних змін. Вони поєднують підприємницький підхід із акцентом на соціальний вплив і завдяки своїй пристрасній відданості, інноваційності та співпраці здатні успішно вирішувати нагальні суспільні виклики, створюючи стійкі рішення, які змінюють життя людей на краще.

Отже, соціальне підприємництво має потужний потенціал для вирішення соціальних проблем завдяки унікальному поєднанню бізнес-моделі з альтруїстичною метою. Завдяки орієнтації на соціальну місію, економічній стійкості, інноваціям, прозорості та відповідальності соціальні підприємства створюють позитивні зміни й водночас зберігають фінансову стабільність. Цей підхід дозволяє досягати тривалих результатів, посилюючи вплив соціальних ініціатив на суспільство.

1.3 Типи та моделі соціальних підприємств та їх основні відмінності

Соціальні підприємства є важливою складовою сучасного соціально-економічного середовища. Їхня діяльність ґрунтується на вирішенні соціальних, екологічних та економічних проблем через підприємницьку активність, що виходить за межі суто комерційних інтересів. Вони прагнуть забезпечити позитивний соціальний вплив, залишаючись при цьому економічно сталими. Різноманітність підходів до організації та діяльності соціальних підприємств призвела до формування кількох типів і моделей, кожна з яких має свої

особливості, що відображаються в структурах управління, підходах до прибутковості та спрямованості соціального впливу.

Соціальне підприємство являє собою бізнес-структуру, яка функціонує на основі ключової альтруїстичної місії. Ця місія визначає основні принципи управління соціальним підприємством, охоплюючи всі етапи діяльності: від розробки продукту та брендування до управління ланцюгом постачання і фінансового планування [6].

На відміну від традиційного бізнесу, основною метою якого є виключно максимізація прибутку, соціальні підприємства застосовують підхід «потрійного результату», орієнтуючись на три ключові показники

1. Люди. Цей критерій включає оцінку впливу підприємства на життя людей, а також його здатність стимулювати соціальні зміни, покращувати якість життя та розвивати громади у стійкий спосіб. Соціальні підприємства прагнуть активно сприяти суспільним змінам та позитивно впливати на соціальні процеси.

2. Планета. Другий показник пов'язаний із впливом підприємства на навколишнє середовище. Соціальні підприємства спрямовують свої зусилля на зменшення негативного впливу на екологію, зокрема на скорочення вуглецевого сліду (викидів CO₂) як від власної діяльності, так і від діяльності своїх клієнтів. Вони акцентують увагу на сталих практиках, які сприяють захисту та відновленню довкілля.

3. Прибуток. Попри основну соціальну місію, соціальні підприємства залишаються бізнес-структурами, які мають забезпечувати фінансову стабільність, оплату праці працівникам та можливості для подальшого розвитку. Прибуток розглядається як засіб підтримки діяльності та досягнення соціальних цілей [6].

Основною відмінністю соціального підприємства від традиційного бізнесу є те, що значна частка прибутку реінвестується не для виключно власного зростання, а для реалізації суспільно-корисних проєктів та створення позитивних змін. При цьому соціальне підприємство має системний підхід до вирішення суспільних проблем, що є його головною місією, а не лише додатковим

напрямом діяльност, як у компаній, що застосовують політику корпоративної соціальної відповідальності [6].

Основні типи соціальних підприємств поділяються на три категорії: неприбуткові організації, які генерують доходи, соціальні підприємства з обмеженим розподілом прибутку та гібридні моделі, що поєднують бізнес та благодійність. Кожен тип має свої унікальні характеристики та функції.

Неприбуткові організації, які генерують доходи є традиційною формою соціальних підприємств. Основна їхня мета – забезпечити стійкість і фінансову незалежність шляхом створення продуктів і послуг, попит на які допомагає фінансувати соціальні програми. Наприклад, благодійні організації часто створюють прибуткові підприємства для фінансування своїх соціальних ініціатив. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від грантів та пожертв, забезпечуючи стабільність діяльності [24].

Соціальні підприємства з обмеженим розподілом прибутку є ще одним поширеним типом. Їхня відмінність полягає у тому, що такі підприємства допускають обмежений розподіл прибутку між інвесторами чи засновниками, проте основну частину доходів реінвестують у розвиток соціальних програм. Ця модель особливо популярна серед соціальних підприємств, які потребують залучення капіталу для розвитку, але при цьому зберігають свою соціальну місію як ключовий пріоритет. Прикладом можуть слугувати підприємства, що створюють робочі місця для соціально незахищених верств населення, реінвестуючи прибуток у їхнє навчання та підтримку [24].

Гібридні моделі поєднують елементи традиційного бізнесу та соціальної відповідальності. Вони створюються для забезпечення комерційної прибутковості, проте зберігають соціальну мету як невід’ємний елемент своєї діяльності. Цей тип підприємств активно залучає інвесторів, що прагнуть поєднати фінансовий та соціальний дохід, і часто застосовує стратегії корпоративної соціальної відповідальності [24]. Гібридні моделі дозволяють швидше розширюватися та масштабувати свій вплив, оскільки вони здатні

адаптуватися до змін у ринковому середовищі, зберігаючи при цьому соціальну спрямованість.

На думку О.Шиманської, Н.Петрук [23] соціальні підприємства можуть приймати різноманітні моделі організації, кожна з яких має свої характеристики та підходи до досягнення соціальних цілей. Основні моделі соціального підприємництва включають наступні (табл.1.3.).

Найпоширенішою формою соціального підприємства є модель, що передбачає передачу частини прибутку на благодійність. Однак, для того щоб вважатися ефективним соціальним підприємством, важливо не лише здійснювати фінансові внески, але й впроваджувати систематичний підхід до досягнення соціальних цілей, що включає в себе інтеграцію соціальної місії у всі аспекти бізнес-діяльності [10].

Крім типів, соціальні підприємства використовують різні моделі діяльності, що дозволяють їм адаптуватися до специфіки потреб громад та економічного середовища. Серед поширених моделей соціального підприємництва можна виділити наступні.

Таблиця 1.3 – Моделі соціального підприємництва

Модель	Характеристика моделі соціального підприємства
Некомерційна організація	Ця модель передбачає створення неприбуткової організації, яка не підлягає оподаткуванню. Усі надлишки фінансових ресурсів інвестуються назад у реалізацію соціальної місії, що дозволяє зосередитися на досягненні соціального впливу, а не на генерації прибутку.
Кооператив	Цей тип бізнесу організовується його членами і діє на їхню користь. Кооперативи можуть мати різні форми, наприклад, кредитні спілки або громадські продуктові магазини, і зазвичай мають на меті підтримку спільноти та забезпечення економічних вигод для своїх учасників.
Бізнес соціального призначення	Ці підприємства засновуються на основі соціальної місії, яка є основою їхньої діяльності. Вони прагнуть поєднати економічну стійкість з позитивним соціальним впливом, реалізуючи проекти, які відповідають їхнім соціальним цілям.
Соціальна фірма	Соціальні фірми спеціалізуються на наймі осіб, які потребують підтримки, наприклад, молоді з групи ризику. Вони надають цим особам робочі місця та професійне навчання, що сприяє їхній інтеграції у суспільство.
Соціально відповідальний бізнес	Ця модель передбачає інтеграцію соціальних місій у щоденну діяльність компанії. Соціально відповідальні підприємства впроваджують практики, які враховують соціальні та екологічні аспекти, до сталого розвитку.
Комерційна модель	Найбільш розповсюдженою категорією є комерційні підприємства, які в основному орієнтовані на отримання прибутку, але при цьому жертвують частиною своїх коштів на соціальні проекти, підвищують обізнаність або інакше підтримують добродійні справи.

Модель зайнятості фокусується на створенні робочих місць для людей з уразливих груп, таких як особи з інвалідністю, молодь без досвіду роботи або соціально незахищені особи. Ця модель забезпечує працівникам стабільний дохід і соціальну підтримку, сприяючи їх інтеграції у суспільство. Соціальні підприємства, що обирають цю модель, часто реінвестують прибуток у підвищення кваліфікації своїх працівників.

Модель доступу до базових послуг надає послуги, доступні широкій громаді, або специфічним групам населення, які мають обмежений доступ до них. Це можуть бути освітні програми, медичні послуги, доступне житло або екологічно чисті продукти. Такі підприємства прагнуть забезпечити якість та доступність послуг для соціально незахищених груп.

Модель екологічної відповідальності спрямована на вирішення екологічних проблем, включаючи боротьбу зі зміною клімату, скорочення відходів, впровадження циркулярної економіки або зменшення вуглецевого сліду. Соціальні підприємства цієї моделі активно працюють над розробкою екологічно сталих продуктів і процесів, сприяючи збереженню навколишнього середовища.

Модель інноваційної підтримки громад полягає в пошуку та запровадженні нових рішень для соціальних чи економічних проблем, що виникають у місцевих громадах. Підприємства цієї моделі можуть займатися розвитком інфраструктури, забезпеченням доступу до інформаційних технологій або підтримкою молодіжних програм. Вони використовують інноваційні методи для задоволення специфічних потреб громади [10].

Основні відмінності між типами та моделями соціальних підприємств полягають у рівні їхньої орієнтації на прибуток, підходах до розподілу доходів, а також у характері соціального впливу. Наприклад, неприбуткові організації, які генерують доходи, спрямовані на максимальне використання прибутків для реалізації соціальних програм, тоді як підприємства з обмеженим розподілом прибутку можуть залучати інвесторів, проте значну частину доходів реінвестують у соціальні цілі. Гібридні моделі, у свою чергу, намагаються

поєднати прибутковість з соціальною місією, часто застосовуючи бізнес-стратегії для масштабування впливу [34].

Різні моделі діяльності соціальних підприємств також мають свої унікальні аспекти, зумовлені особливостями соціальних викликів, на які вони реагують. Наприклад, модель зайнятості забезпечує підтримку працевлаштування, тоді як модель екологічної відповідальності фокусується на збереженні навколишнього середовища. Таким чином, вибір певної моделі або типу підприємства визначає не лише його бізнес-процеси, а й характер впливу на громаду та суспільство загалом.

Розбудова соціального підприємства надає унікальні переваги для підприємців, які прагнуть інтегрувати соціальну місію у свою бізнес-модель. Ці переваги можуть стати важливими факторами успіху для тих, хто планує започаткувати власну справу [34].

По-перше, наявність гармонії між бізнесовою місією та особистими цінностями підприємця створює потужну мотивацію. Цей зв'язок спонукає підприємця з'являтися на роботі щодня, долати труднощі та шукати інноваційні рішення для досягнення соціальних цілей. Така синергія підвищує відданість справі та загальний рівень задоволеності [5].

По-друге, соціальні підприємства можуть створити бренд, заснований на місії, який приваблює споживачів, готових підтримувати компанії, що мають чітко визначену мету.

По-перше, наявність гармонії між бізнесовою місією та особистими цінностями підприємця створює потужну мотивацію. Цей зв'язок спонукає підприємця з'являтися на роботі щодня, долати труднощі та шукати інноваційні рішення для досягнення соціальних цілей. Така синергія підвищує відданість справі та загальний рівень задоволеності [5].

По-перше, наявність гармонії між бізнесовою місією та особистими цінностями підприємця створює потужну мотивацію. Цей зв'язок спонукає підприємця з'являтися на роботі щодня, долати труднощі та шукати інноваційні

рішення для досягнення соціальних цілей. Така синергія підвищує відданість справі та загальний рівень задоволеності [5].

Таблиця 1.4 – Порівняння соціального підприємництва з традиційним бізнесом

Аспект для порівняння	Соціальне підприємництво	Традиційний бізнес
Основна мета	Вирішіть соціальну чи екологічну проблему, створіть позитивний вплив.	Максимізація економічних прибутків і акціонерної вартості.
Успіх, що вимірюється	Соціальний вплив, стійкість і вторинні економічні вигоди.	Фінансовий прибуток, зростання та прибутковість.
Використання прибутку	Реінвестовано для розширення соціального впливу чи покращення проєктів.	Прибуток розподіляється між акціонерами або реінвестується для зростання.
Бізнес-модель	Баланс між прибутком і соціальним впливом	Отримання доходу за допомогою продуктів або послуг, орієнтованих на максимізацію прибутку
Місія	Зосередженість на соціальній чи екологічній справі.	Орієнтований на отримання прибутку та економічне зростання.
Пріоритети	Надає пріоритет соціальному чи екологічному добробуту разом із фінансовою спроможністю.	Надає перевагу прибутковості та фінансовому зростанню над іншими факторами.
Фінансування	Фонди впливу, пожертви, гранти, краудфандинг, соціальні інвестори.	Приватний капітал, венчурний капітал, банківські кредити, випуск акцій.
Рентабельність інвестицій (ROI)	Окупність як соціального впливу, так і економічного доходу.	Вимірюється виключно фінансовими показниками та доходами інвесторів.
Орієнтація на клієнта	Розширте можливості та принесіть користь громаді або вразливим особам.	Орієнтований на задоволення потреб клієнтів у прибутковості.
Масштабованість	Масштабуйте, щоб збільшити соціальний вплив для більшої кількості людей або спільнот.	Масштаб для збільшення продажів і розширення ринку.
Соціальна відповідальність	Основа бізнесу; вся модель обертається навколо створення позитивних змін.	Може включати заходи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), але не як основну мету.
Інвестори	Інвесторів цікавить як соціальний вплив, так і фінансова віддача.	Інвесторів насамперед цікавлять економічні показники.

По-друге, соціальні підприємства можуть створити бренд, заснований на місії, який приваблює споживачів, готових підтримувати компанії, що мають чітко визначену мету.

Третім фактором є можливість отримання більшого числа партнерських можливостей. Як альтруїстичний бізнес, соціальне підприємство може залучати співпрацю з некомерційними організаціями, впливовими особами та комерційними компаніями, що допомагає розширити аудиторію та покращити репутацію на ринку [5].

Четвертою перевагою є підвищена увага з боку ЗМІ. Журналісти та медіа прагнуть висвітлювати соціальні інновації та історії успіху підприємств, які здійснюють позитивні зміни в суспільстві.

Крім того, соціальні підприємства можуть отримати доступ до ресурсів у натуральній формі, спонсорських внесків та знижок від постачальників. Це особливо стосується неприбуткових організацій, які можуть бути звільнені від податків і отримувати вигідні умови від різних партнерів.

Також варто зазначити, що соціальні підприємства мають можливість отримувати сертифікації та системи підтримки, що підвищують їхню довіру на ринку. Наприклад, статус B Corporation підтверджує зобов'язання підприємства до прозорості, сталості та соціального впливу, що робить його привабливим для клієнтів, інвесторів і волонтерів [5].

Соціальні підприємства вносять суттєвий внесок у розв'язання актуальних суспільних проблем, зокрема через інноваційний підхід та адаптивність до мінливих умов. Розуміння їхніх типів та моделей є ключовим для розробки ефективних стратегій підтримки та розвитку соціального підприємництва, що в майбутньому сприятиме стійкому розвитку суспільства та економіки.

РОЗДІЛ 2

СТАН РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Дослідження стану розвитку соціального підприємництва в Україні

Соціальне підприємництво є відносно новим явищем для України, однак воно активно розвивається та привертає дедалі більше уваги серед бізнесу, уряду та громадянського суспільства. Його основною метою є поєднання соціальної місії з економічною діяльністю, тобто вирішення суспільних проблем через створення сталих бізнес-моделей. Соціальні підприємства мають на меті не тільки досягнення фінансових результатів, але й створення позитивного соціального впливу. Це особливо актуально для України, де економічна нестабільність, а також соціальні виклики, пов'язані з війною, міграцією та соціальною нерівністю, потребують нових підходів до їх вирішення.

Перші кроки до розвитку соціального підприємництва в Україні були зроблені на початку 2000-х років. Зокрема, термін «соціальне підприємництво» став широко використовуватися після серії тренінгів із залученням американських експертів у 2004 році, під час яких громадські організації навчалися створенню соціальних підприємств [19].

У 2013-2016 роках міжнародні організації та фонди організували десятки тренінгів з цієї теми, випустили перше і друге видання «Каталогу соціальних підприємств України» (у 2013 та 2017 роках), а також провели два Всеукраїнські форуми соціальних підприємців (у березні 2013 року та листопаді 2016 року). У 2016 році Львівська бізнес-школа Українського католицького університету вперше запропонувала курс «Соціальне підприємництво», який також був включений як вибірковий у програму бакалаврату Школи соціальної роботи НаУКМА [19].

На сьогодні соціальне підприємництво в Україні залишається недостатньо розвиненим напрямом діяльності. Однією з основних причин цього є брак знань у громадському, державному та бізнес-секторах щодо особливостей соціального

підприємництва, його ролі в суспільстві та внеску в розвиток місцевих громад [19]. Крім того, в Україні поки що немає законодавчо закріплених визначень термінів «соціальне підприємництво», «соціальне підприємство» чи «підприємства соціальної економіки». Як наслідок, соціальні підприємства підпадають під дію загальних законів, що регулюють підприємницьку діяльність, через що їх часто плутають із благодійними установами чи класичними підприємствами, хоча їх діяльність спрямована на створення суспільно корисних продуктів або послуг [19].

Через відсутність правового регулювання також неможливо отримати офіційні статистичні дані щодо кількості соціальних підприємств або масштабів їх діяльності. Друге видання «Каталогу соціальних підприємств» 2017 року, видане в рамках грантового проекту «Соціальні підприємства в Україні», налічує близько 150 підприємств (порівняно з 46 у першому виданні 2013 року). На думку Василя Назарука, менеджера програми соціального інвестування Western NIS Enterprise Fund, реальна кількість таких підприємств 2024 році може сягати десятки тисяч [19].

На даний час дослідники виділяють три основні форми соціального підприємництва в Україні [1]:

- некомерційні організації, які займаються підприємництвом у межах основної діяльності;

- некомерційні організації, що засновують власні підприємства, прибуток яких частково йде на фінансування соціальних програм;

- підприємства, що працевлаштовують людей з обмеженими можливостями (звільнені від податку на прибуток, якщо понад 50% працівників мають інвалідність).

Головними суб'єктами соціального підприємництва в Україні є: громадські організації та фізичні особи-підприємці (28%), самі громадські організації (26%), фізичні особи-підприємці (15%), ТОВ (13%), підприємства як об'єднання громадян (13%), благодійні фонди (2,5%) та приватні підприємства (2,5%) [1].

Під час війни соціальна відповідальність стає ключовим елементом бізнесу, що означає здатність швидко реагувати на гострі потреби суспільства. За даними дослідження Gradus Research, зараз 44% українців при виборі товарів та послуг звертають увагу на підтримку бізнесом армії, а 21% важлива волонтерська діяльність співробітників компанії. У багатьох містах України діють успішні соціальні підприємства, які реалізують важливі проєкти та позитивно впливають на розвиток суспільства [1].

Наприклад, «Львівська свічкова мануфактура» – це підприємство, засноване у 2013 році у Львові, яке відновлює ремісничі традиції та надає підтримку жінкам у кризових ситуаціях. Співпрацюючи з організацією «Народна допомога», мануфактура створює робочі місця для жінок із кризових центрів, забезпечуючи їх не тільки заробітком, але й фінансовою допомогою [20].

Інший приклад – Акселератор соціального підприємництва від Української соціальної академії, програма інтенсивного розвитку для соціальних стартапів і підприємств. Вона надає можливості для вдосконалення продуктів і послуг, покращення підприємницьких навичок, розширення масштабів діяльності та залучення інвестицій, з акцентом на вирішення важливих соціальних проблем [20].

У Черкасах діє благодійна крамниця «Булавка», місія якої — підтримка жінок, які постраждали від насильства, через допомогу Кризовому центру. Крамниця продає одяг відомих європейських брендів за доступними цінами, частину прибутку передаючи на потреби центру [20].

У Києві молодіжна організація «Вуликідей» надає освітні послуги — гуртки, майстер-класи, організовує фестивалі та свята, а також допомагає переселенцям одягом і книгами. Вони також впроваджують роздільний збір відходів [20].

Після початку війни ресторатор Євген Клопотенко відкрив у Львові заклад «Інші», який, хоча і не позиціонується як соціальне підприємство, реалізує подібну модель. Ресторан забезпечує безкоштовне харчування для тих, хто цього потребує, за рахунок платних відвідувачів і пожертв. Крім того, заклад створив

робочі місця для внутрішньо переміщених осіб, що також відповідає основам соціального підприємництва [20].

Уповільнений розвиток соціальних підприємств в Україні, порівняно з країнами Європи, викликаний низкою таких проблем (рис.2.1.)

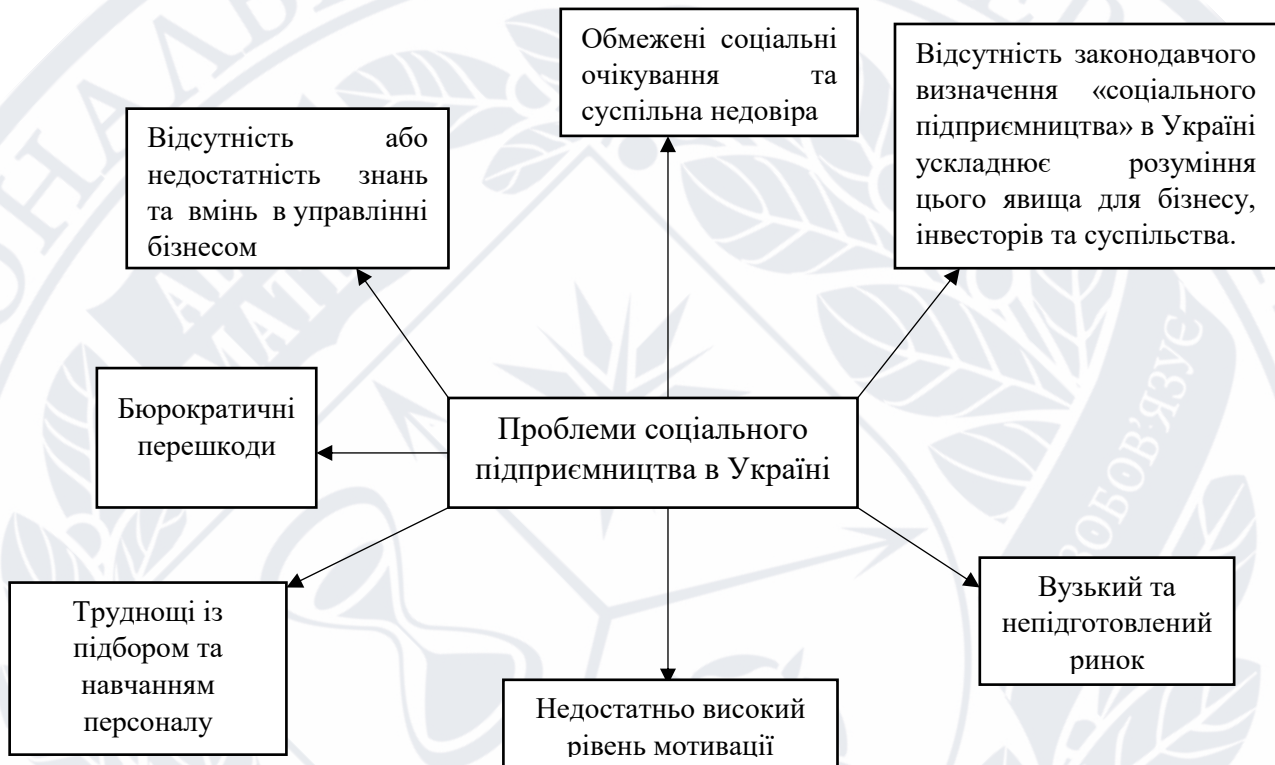


Рисунок 2.1 – Проблеми соціального підприємництва в Україні

Джерело: створено автором

Джерела фінансування соціальних підприємств включають власний дохід (приблизно 75%), гранти і спонсорську підтримку (15%), а також кредити (10%) [23].

Під час воєнного стану в Україні Ukrainian Social Venture Fund разом із платформою SILab Ukraine ініціювали грантову програму для підтримки соціальних підприємств із потенціалом для зростання. Програма передбачає надання грантів до 10 тис. євро, що надаються як безповоротна допомога. Кошти можуть бути використані на виробництво основних товарів і послуг, запуск нових продуктів чи послуг, які відповідають потребам воєнного часу, а також на придбання обладнання, матеріалів та операційну діяльність [23].

Найбільшу підтримку соціальний бізнес в Україні отримує від неурядових громадських організацій (92%), які залучають підприємців до соціальних проєктів, надають безкоштовні навчальні, інформаційні та консультаційні послуги. Інший бізнес переважно обмежується ситуативною підтримкою [23]. Місцева влада сприяє соціальному підприємництву через програми підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема шляхом відшкодування відсоткових ставок за кредитами, «маркетингових ваучерів» для участі у виставках, діяльності центрів підтримки підприємництва, надання приміщень в оренду на пільгових умовах та реалізації публічних закупівель і соціального замовлення [23].

Соціальні підприємства є важливими агентами змін, що сприяють вирішенню соціальних проблем. Їхня основна мета — це досягнення соціальних покращень, а не отримання прибутку, що робить їх відмінними від звичайних бізнесменів. Соціальні підприємці, на відміну від традиційних підприємців, керуються не економічною вигодою, а прагненням покращити соціальну ситуацію [23].

У контексті соціально-економічного становища в Україні соціальне підприємництво стає все більш важливим з кількох причин [23]:

- Воно активно обговорюється на різних рівнях суспільства, включаючи державний.
- Використання підприємницьких підходів для розв'язання соціальних проблем дозволяє зменшити залежність від бюджетного фінансування, що обмежене.
- Це створює можливості для залучення міжнародних інвестицій.
- Підприємці можуть брати участь у пільгових кредитних програмах, що забезпечує стабільний розвиток соціального бізнесу.

Діяльність соціального бізнесу може сприяти зниженню витрат державного бюджету на вирішення проблем соціально незахищених громадян, чисельність яких, ймовірно, збільшиться в післявоєнний період. Це також допомагає у їх працевлаштуванні та адаптації в суспільстві, що робить соціальне

підприємництво важливим для економічного розвитку країни. Таким чином, соціальне підприємництво не лише допомагає виявити актуальні проблеми в суспільстві, а й значно прискорює їх розв'язання завдяки залученню широкого кола зацікавлених осіб [23].

Отже, соціальне підприємництво в Україні, хоча і перебуває на етапі становлення, має величезний потенціал. На тлі війни та соціально-економічних викликів воно може стати важливим елементом у відновленні економіки, забезпеченні соціального захисту населення та вирішенні нагальних проблем. Україні необхідно розробити чітку законодавчу базу, яка дозволить підтримати розвиток соціального підприємництва, підвищить його прозорість та сприятиме залученню інвестицій.

2.2 Вплив воєнного стану на розвиток соціального підприємництва: поточна ситуація, нові потреби та виклики

Воєнний стан в Україні став серйозним випробуванням для всієї країни, зокрема для соціального підприємництва. Соціальні підприємства, які за своєю природою намагаються поєднувати економічні і соціальні цілі, стали ключовими акторами в умовах війни, оскільки їх діяльність орієнтована на вирішення важливих соціальних проблем. Ситуація, яка склалася через воєнний конфлікт, висунула нові виклики перед соціальними підприємцями та створила попит на нові соціальні рішення, що можуть допомогти зменшити наслідки війни для найбільш вразливих верств населення.

Наприкінці 2023 року в Україні офіційно налічувалося близько 600 соціальних підприємств. Ці організації працюють у різних сферах, таких як охорона здоров'я, освіта, екологія, підтримка вразливих категорій населення та інші важливі соціальні напрямки [16].

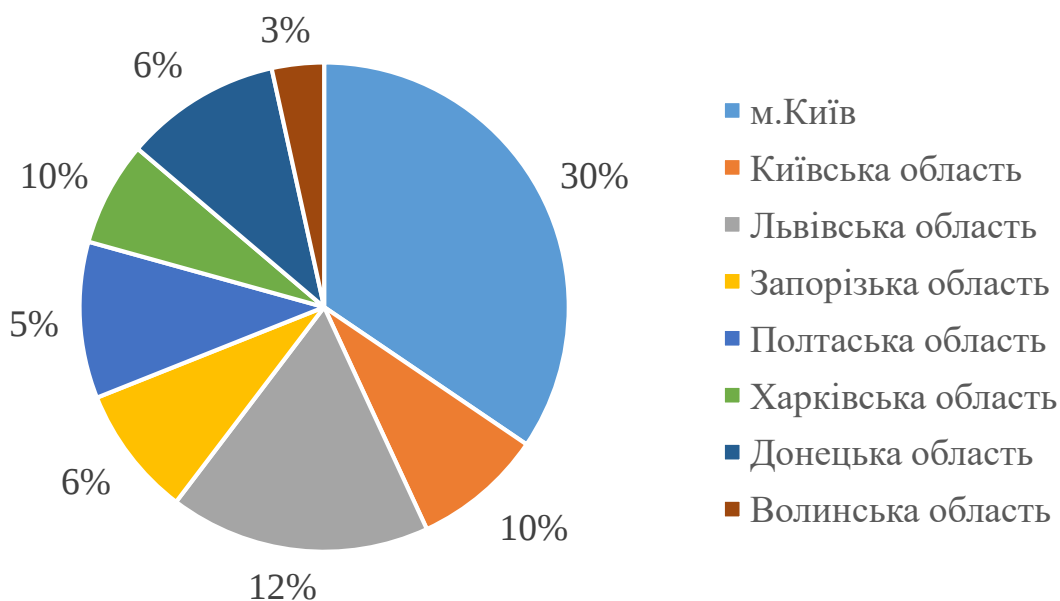


Рисунок 2.2 – Регіональний розподіл соціальних підприємств в Україні станом на 2023 рік

Джерело: складено автором самостійно

Найбільша кількість соціальних підприємств в Україні зосереджена в Києві, а також у Львівській області. Натомість Волинська область має найменший показник, складаючи лише 3% від загальної кількості таких підприємств. Згідно з даними соціологічної групи «Рейтинг», на кінець квітня 2022 року приблизно 41% українців втратили роботу через війну [16]. У звичному режимі продовжують працювати 32%, 24% працюють дистанційно або частково, а тільки 3% змогли знайти нову роботу. Основна частина безробітних — жителі східних областей України. За результатами опитувань, економічне становище значно погіршилося у 42% громадян через війну [16].

У зв'язку з цим постає нагальна потреба в нестандартних рішеннях та соціальних інноваціях, які здатне запропонувати соціальне підприємництво. Соціальні підприємці, на додачу до таких характеристик традиційного бізнесу, як фінансова незалежність, інноваційність та масштабність, зосереджуються на вирішенні проблем, які певні групи населення вважають невідворотними, та самостійно розробляють нові методи для їх розв'язання через послуги або

продукти. Таким чином, соціальне підприємництво є потужним інструментом для ефективного та оперативного реагування на важливі соціальні проблеми [16].

Воєнний стан в Україні спричинив серйозні зміни у соціально-економічному житті країни, впливаючи на роботу багатьох секторів, зокрема соціальних підприємств. Одним із найбільш помітних наслідків є значне підвищення попиту на соціальні послуги. Внаслідок великої кількості внутрішньо переміщених осіб, а також постраждалих від війни та людей з інвалідністю, виникла гостра потреба в гуманітарній допомозі, медичних послугах, реабілітаційних програмах і психологічній підтримці. Соціальні підприємства активно відреагували на ці виклики, надаючи необхідні послуги та сприяючи інтеграції постраждалих осіб у соціум [16].

Соціальні підприємства були змушені змінювати свої стратегії, зокрема орієнтуючись на відновлення та реабілітацію. Багатьом організаціям довелося перенаправити свої зусилля на підтримку ветеранів, постраждалих унаслідок війни, а також осіб з обмеженими можливостями. Реабілітація, психологічна підтримка та створення робочих місць для цих категорій громадян стали одними з пріоритетних напрямків діяльності соціальних підприємств. Це дозволило не лише допомогти людям повернутися до нормального життя, але й сприяти їхній соціальній адаптації [16].

Попри успішну адаптацію, соціальні підприємства зіткнулися з серйозними труднощами, зокрема через зменшення доступу до ресурсів. Воєнні дії та економічна нестабільність спричинили обмеження фінансових, матеріальних і людських ресурсів, що значно ускладнило їхню діяльність [12]. Крім того, багато підприємств зазнали прямих втрат через знищення або пошкодження виробничих потужностей, приміщень та інфраструктури. Незважаючи на ці складнощі, соціальні підприємства продовжують працювати та виконувати важливу роль у підтримці постраждалих громадян, зберігаючи свою місію допомоги та реабілітації [12].

В умовах воєнного стану в Україні виникли нові соціальні потреби, які значно вплинули на розвиток соціального підприємництва [12]. Однією з

основних вимог, що з'явилася через війну, є потреба в реабілітації ветеранів та осіб, постраждалих від війни. Конфлікт призвів до величезного потоку постраждалих, які потребують як фізичної реабілітації, так і психологічної підтримки. Для тих, хто пережив травми — як фізичні, так і психічні — соціальні підприємства повинні були адаптувати свої послуги та інтегрувати нові методики реабілітації. Це стало необхідним елементом не лише медичної, але й соціальної підтримки, щоб допомогти людям повернутися до нормального життя [12].

Не менш важливим стало питання підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), оскільки війна спричинила великі міграційні процеси в межах країни. Багато людей були змушені залишити свої домівки і переїхати до більш безпечних регіонів, що створило додаткові соціальні виклики. Соціальні підприємства стали важливими інструментами для забезпечення ВПО необхідними товарами та послугами, а також для їх адаптації в нових громадах [18]. Такі підприємства не лише допомагають з базовими потребами, але й сприяють інтеграції людей у нове середовище, що є важливим аспектом для збереження соціальної стабільності. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 06.04.2022 р. № 331, всі роботодавці, окрім установ бюджетної сфери, які надають роботу внутрішньо переміщеним особам, мають право на отримання компенсації у розмірі 6 500 грн за кожну внутрішньо переміщену особу, яку вони працевлаштують. Ця компенсація надається протягом двох місяців від моменту працевлаштування особи [18].

Водночас війна призвела до великих втрат робочих місць, що суттєво збільшило попит на нові форми зайнятості, особливо серед соціально незахищених категорій громадян. Це сприяло розвитку нових бізнес-моделей, орієнтованих на трудову реабілітацію та підтримку осіб з обмеженими можливостями, а також тих, хто не може працювати в традиційних умовах. Створення робочих місць для таких осіб стало важливим напрямком для соціальних підприємств, які не лише підтримують економічну активність, а й покращують соціальну інтеграцію вразливих груп [18].

Уваги також потребує підтримка людей з інвалідністю та інших вразливих груп, таких як діти-сироти, багатодітні родини та літні люди. Ці категорії населення, які і без того стикалися з труднощами, в умовах війни опинилися в ще більш скрутному становищі. Підвищена потреба в соціальних послугах для цієї групи населення стала стимулом для появи нових соціальних підприємств, що надають допомогу в найрізноманітніших формах — від медичних послуг до підтримки в повсякденному житті. Це сприяло розвитку соціального підприємництва, яке активно реагувало на нові виклики та сприяло створенню більш справедливого та підтримуваного суспільства [18].

Соціальні підприємства в Україні, поряд з новими можливостями та потребами, також стикаються з численними викликами, які значно ускладнюють їх діяльність. Одним із основних факторів, що негативно впливають на роботу таких підприємств, є нестабільність економічної ситуації в країні. Війна спричинила значні економічні труднощі, що ускладнює доступ до фінансування для соціальних підприємств. Зниження купівельної спроможності населення також стало бар'єром для надання послуг і товарів, оскільки люди часто не можуть дозволити собі купувати необхідне, навіть якщо ці товари чи послуги мають соціальну значущість [18].

Багато соціальних підприємств працюють у зонах бойових дій, де ризик для життя та здоров'я працівників і клієнтів є значним. В таких умовах підприємства часто змушені припиняти свою діяльність або адаптувати свою роботу до нових реалій, що значно ускладнює надання послуг тим, хто їх найбільше потребує. Це стосується особливо тих підприємств, які мають фізичні виробничі потужності, що можуть бути зруйновані або пошкоджені внаслідок бойових дій [18].

Іншою серйозною проблемою є низький рівень державної підтримки соціального підприємництва. Попри важливість цього сектору для суспільства, підтримка з боку держави все ще залишається недостатньою. Законодавство щодо соціального підприємництва в Україні не має чітко сформульованих стимулів для розвитку цього виду бізнесу, що ускладнює створення сприятливих умов для його росту та розвитку [18].

Серйозними проблемами є логістичні труднощі, пов'язані з війною. Блокади, знищення інфраструктури та руйнування транспортних мереж істотно ускладнюють постачання товарів і послуг, що є критично важливим для соціальних підприємств, які часто залежать від своєчасного постачання ресурсів для реалізації своїх програм. Це особливо впливає на ефективність їх роботи, що може призвести до затримок або зупинки надання соціальних послуг [13].

Проект «Veterano Group» є одним із успішних прикладів соціального підприємництва в Україні в період війни. Заснований ветераном АТО Леонідом Остальцевим, цей соціальний бізнес має на меті допомогу українським військовим, які повертаються з фронту та адаптуються до цивільного життя. Ветерани АТО/ООС мають можливість відкривати власний бізнес за франшизою Veterano, що надається за символічну плату, причому отримати франшизу можуть лише ті, хто повернувся до мирного життя [13].

Франшиза Veterano включає в себе мобільні кав'ярні Veterano Coffee, монокондитерську Veterano Brownie, бар Veterano Bar, охоронну фірму Veterano Guard, сервіс таксі Veterano Cab, компанію, що встановлює сонячні електростанції Veterano Energy, а також піцерії в шести містах України: Київ, Бориспіль, Одеса, Івано-Франківськ, Кривий Ріг та Маріуполь. Розвивається й сервіс доставки Veterano Pizza Delivery. Частину прибутку компанія спрямовує на допомогу сім'ям загиблих українських військових. Крім того, відвідувачі піцерій можуть залишити підвішені піци — оплатити замовлення для поранених бійців або військових на фронті [13].

Війна в Україні істотно вплинула на соціальне підприємництво, висунувши нові потреби та виклики перед підприємцями, що працюють у соціальному секторі. Проте ці труднощі відкривають можливості для інновацій та розвитку нових соціальних бізнес-моделей, здатних допомогти в адаптації та відновленні постраждалих осіб, що дає надію на швидке відновлення післявоєнної України через розвиток соціального підприємництва.

2.3. Успішні кейси розвитку соціального підприємництва в умовах повномасштабної війни

Повномасштабна війна в Україні, що розпочалась у 2022 році, принесла не лише глибокі соціально-економічні потрясіння, а й сприяла розвитку соціального підприємництва, яке стало важливою складовою відновлення країни. В умовах війни виникли нові соціальні потреби, які вимагали від бізнесу не лише забезпечення традиційних товарів і послуг, але й активного реагування на виклики, що виникли через гуманітарну кризу, масову міграцію населення та великі руйнування інфраструктури.

Соціальні підприємства, що з'явилися або адаптували свою діяльність у цей період, мали ключове значення для підтримки найбільш уразливих верств населення, таких як внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю, ветерани війни, а також постраждалі від бойових дій. Зокрема, успішні кейси соціальних підприємств свідчать про важливість бізнес-моделей, які не лише прагнуть до прибутку, а й враховують соціальну місію та допомагають у відновленні країни [7].

Під час війни соціальні підприємства займають важливу позицію, виконуючи функції з задоволення нагальних потреб населення, надаючи гуманітарну допомогу, організовуючи підтримку та створюючи ініціативи, що допомагають людям адаптуватися до нових умов [7]. Після завершення війни їхня роль стане ще більш значущою, адже вони допоможуть інтегрувати в суспільство постраждалі групи, сприятимуть відновленню економіки та розвитку суспільства в цілому. Окрім цього, соціальні підприємства будуть важливими рушіями економічного відновлення, пропонуючи інноваційні рішення, створюючи нові робочі місця та підтримуючи сталий розвиток місцевих громад [7].

Соціальна відповідальність бізнесу стає важливою для багатьох споживачів. Згідно з дослідженням Gradus Research, 44% респондентів звертають увагу на те, чи підтримує компанія ЗСУ, а 21% важливим вважають волонтерську діяльність компанії під час покупки [7].

Крім того, багато компаній, що не були спочатку соціальними, адаптуються до умов війни та активно допомагають громадам і державі. Дослідження Gradus Research показує, що 84% опитаних підприємств займаються вирішенням соціальних проблем, причому основними формами підтримки є надання товарів чи послуг з благодійною метою (43%) та фінансова підтримка соціальних ініціатив (36%) [7].

Соціальні підприємства вже зробили значні кроки на шляху до подолання проблем безробіття та бідності, що є важливими цілями сталого розвитку. Неурядові організації в Україні, такі як SocialBoost, Український соціальний інститут (USI), Благодійний фонд «Творчі ініціативи», Фонд «Економіка без меж», Асоціація соціальних підприємств України та Глобальний хаб соціального підприємництва активно сприяють розвитку соціального підприємництва в країні. Вони займаються моніторингом кількості таких підприємств, їхньою активністю та впливом на соціально-економічні процеси [22]. За даними цих організацій, в Україні налічується близько 200-300 соціальних підприємств, що засновано на інформації, зібраній від організацій, які отримали підтримку, а також на результатах досліджень і аналітичних звітів.

Громадська організація «Міжнародна агенція змін» планує організувати конференцію Impactpreneurship Code 2024, де буде презентовано каталог соціальних підприємств України. На офіційному сайті опубліковано перелік соціальних підприємств, зареєстрованих на платформі (рис.2.4.) [9]. Аналізуючи організаційно-правові форми соціальних підприємств, можна відзначити, що найпоширенішою є форма фізичної особи-підприємця (ФОП), яка представлена у 33 підприємствах з 56, що становить приблизно 59% від загальної кількості. Це свідчить про те, що більшість соціальних підприємців обирає цю форму ведення бізнесу, ймовірно, через спрощену процедуру реєстрації та ведення справ у такій формі. Другим за популярністю є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), яке обрано 6 підприємствами (приблизно 11%) [9].

Соціальні підприємства відіграють важливу роль у розвитку економіки, створюючи нові робочі місця та вирішуючи нагальні соціальні проблеми.

Одним із прикладів таких ініціатив є підприємство «Диво», яке спеціалізується на створенні робочих місць для осіб з інвалідністю. «Диво» – це соціальне підприємство, яке займається виробництвом hand-made продукції, таких як різноманітні аксесуари, сувеніри та декоративні вироби. Підприємство забезпечує робочими місцями осіб з інвалідністю, надаючи їм можливість працювати в комфортних умовах і розвивати свої навички. Всі вироби виготовляються вручну, що дозволяє кожному працівникові продемонструвати свої таланти та вдосконалювати майстерність [9].

У 2023 році «Диво» змогло продати продукції на суму близько 2 мільйонів гривень. Близько 70% цього доходу було отримано завдяки онлайн-продажам через власний інтернет-магазин та платформи для підтримки соціальних підприємств. Решта 30% надходять через партнерські мережі та виставки. З цієї суми приблизно 60% складають витрати на виробництво та закупівлю матеріалів, решта ж йде на оплату праці співробітників, зокрема осіб з інвалідністю, та на розвиток підприємства [9].

«Диво» створює робочі місця для 25 осіб з інвалідністю, забезпечуючи їх стабільним доходом. Крім того, підприємство організовує тренінги з професійного розвитку, які включають курси з виробництва продукції, управління бізнесом та маркетингу. Це дозволяє працівникам не лише заробляти, але й підвищувати свою кваліфікацію, що в свою чергу покращує їхні шанси на подальше працевлаштування у інших сферах [9].

Завдяки таким ініціативам, підприємство допомагає зменшити рівень соціальної ізоляції осіб з інвалідністю, а також сприяє їхній інтеграції в суспільство. За словами керівництва «Диво», одна з основних цілей компанії — це не лише створення робочих місць, але й зміна ставлення до людей з інвалідністю в українському суспільстві, демонструючи, що вони можуть бути активними учасниками економічного життя [9].

«Генерація успіху» – це ініціатива, спрямована на навчання безробітних та молодих людей новим професіям, що є високовартісними та затребуваними на сучасному ринку праці. Підприємство організовує тренінги і курси в таких

сферах, як програмування, дизайн, управління проектами та інші. Ці курси мають на меті надати учасникам не тільки теоретичні знання, але й практичні навички, необхідні для успішного працевлаштування [14]. Курси «Генерація успіху» дозволяють безробітним людям здобути конкурентні навички, що значно підвищує їхні шанси на успішне працевлаштування. Протягом навчання учасники також отримують індивідуальну консультаційну підтримку з пошуку роботи та створення професійного резюме. Завдяки цьому вони не тільки отримують знання, а й набувають практичного досвіду, що є важливим аспектом у процесі інтеграції на ринок праці [14].

За останні два роки, «Генерація успіху» допомогла понад 1 000 молодим людям і безробітним знайти нову роботу або розпочати власну діяльність. Після завершення курсів близько 60% учасників знайшли роботу у галузях, де вони здобули нові навички, а ще 20% започаткували власні стартапи, застосовуючи отримані знання в ІТ чи дизайні.

Цей проект має значний соціальний ефект, сприяючи підвищенню рівня зайнятості, зменшенню бідності та економічної нерівності. Оскільки навчання безробітних та молоді новим професіям сприяє їхній соціальній адаптації та інтеграції в робоче середовище, «Генерація успіху» не лише допомагає вирішувати проблему безробіття, а й покращує загальний соціальний клімат в країні [14].

Проект «Тепле місто», реалізований в Івано-Франківську, є яскравим прикладом соціального підприємництва, що сприяє розвитку місцевої громади через реалізацію суспільно корисних ініціатив. Однією з основних цілей цього проекту є поліпшення міського середовища, а також залучення безробітних до участі в різноманітних соціальних та екологічних заходах, що підвищують якість життя мешканців міста [14].

Ініціативи проекту охоплюють кілька напрямків. Одним із найбільш важливих є освітлення міських просторів. «Тепле місто» реалізує програми з встановлення енергозберігаючих вуличних ліхтарів у різних районах Івано-

Франківська, що не лише покращує естетичний вигляд міста, але й забезпечує безпеку громадян, знижуючи рівень криміногенності в темну пору доби [14].

Крім того, великий акцент робиться на озеленення та благоустрій міських територій. У рамках цієї ініціативи проводяться роботи з висаджування дерев, облаштування зелених зон та парків, створення квітників і скверів. Це не тільки робить місто більш привабливим і комфортним для жителів, але й сприяє зниженню рівня забруднення повітря та поліпшенню екологічної ситуації в місті.

Ще одним важливим напрямком є залучення безробітних до виконання громадських завдань. Проєкт активно співпрацює з місцевими центрами зайнятості, що дозволяє безробітним громадянам отримувати тимчасову роботу в рамках реалізації цих ініціатив. Вони беруть участь у благоустрої, озелененні, а також у створенні та підтримці міських соціальних просторів. Це дає їм не лише заробіток, але й можливість здобути нові навички та досвід роботи в галузі благоустрою, що підвищує їх шанси на працевлаштування в майбутньому [14].

Програма «Гранти Теплого міста» є ще однією важливою ініціативою, яка підтримує розвиток нових громадських та соціальних проєктів в Івано-Франківській ОТГ. Вона дозволяє реалізувати ідеї в чотирьох основних напрямках: сучасне мистецтво, прогресивна освіта, міський простір та екологія і сталість. Усі подані на конкурс проєкти повинні мати локальний вплив і бути реалізованими безпосередньо на території Івано-Франківської громади [14].

Завдяки цій програмі громадські організації та ініціативи мають можливість отримати не лише фінансову підтримку для реалізації своїх ідей, але й участь у освітніх заходах, організованих «Теплим містом». Це дозволяє посилити потенціал ГО, надаючи їм знання, ресурси та інструменти для більш ефективної роботи та розширення їхнього впливу на громаду.

З моменту свого заснування у 2014 році програма «Гранти Теплого міста» підтримала вже 107 проєктів на загальну суму 1,8 мільйона гривень. Це свідчить про стабільне зростання інтересу до грантових програм та потребу в підтримці локальних ініціатив, що працюють на благо громади. Вона стала важливим

механізмом для активізації громадських організацій, надаючи їм фінансування та можливість для навчання та розвитку в межах Івано-Франківської ОТГ [14].

Соціальне підприємство «Інклюзія» активно працює над створенням інклюзивного середовища для людей з різними формами інвалідності, допомагаючи їм інтегруватися у трудову діяльність та забезпечуючи підтримку на всіх етапах. Основна мета підприємства – створення робочих місць та інклюзивних робочих середовищ, де люди з інвалідністю можуть реалізувати свій потенціал та розвивати професійні навички [4].

Підприємство займається не лише виробничою діяльністю, але й організацією соціальних послуг, що включають навчання, підтримку та супровід на роботі, адаптацію робочих місць до потреб співробітників з інвалідністю. Завдяки цим ініціативам люди з обмеженими можливостями отримують можливість не тільки знайти роботу, але й розвивати свої вміння та стати самостійними [4].

Проекти «Інклюзії» сприяють соціальній адаптації та професійному зростанню осіб з інвалідністю, відкриваючи для них нові можливості на ринку праці. Вони допомагають забезпечити не лише економічну самодостатність, а й сприяють покращенню якості життя, надаючи людям з інвалідністю можливість реалізувати свої амбіції та бути активними учасниками соціального життя [4].

Соціальне підприємство DenWood, організоване в рамках благодійної ініціативи “Час Служити”, займається виробництвом меблів і стало важливим елементом реабілітації та реінтеграції ветеранів української армії, зокрема учасників бойових дій. Це підприємство є прикладом успішної реалізації соціального бізнесу, який поєднує комерційну діяльність з важливою соціальною місією [4].

Підприємство DenWood було засноване Денисом Бондаренком у 2022 році після участі у програмі для підприємців-початківців Dream&Do, завдяки якій він здобув базові підприємницькі навички та сформував бізнес-ідею. Програма не лише надала необхідні знання, а й допомогла отримати грант, який був

використаний для закупівлі необхідного виробничого обладнання, що стало основою для запуску бізнесу [4].

Початкове фінансування підприємства було забезпечено власними коштами Дениса та отриманим грантом. Цей капітал дозволив створити та обладнати робочий простір для виготовлення меблів, що стало першим кроком до розвитку бізнесу. Власник не мав досвіду підприємницької діяльності до цього моменту, але його професійні навички у галузі меблевої справи дозволили йому швидко адаптуватися та зосередитися на реалізації ідеї [4].

Основною соціальною місією DenWood стало працевлаштування ветеранів російсько-української війни, зокрема тих, хто брав участь у бойових діях, зокрема у складі територіальної оборони в Ірпені в 2022 році. Власник підприємства, переживши бойові дії, прийняв рішення, що підприємницька діяльність може стати потужним інструментом реабілітації та реінтеграції ветеранів у мирне життя. Таким чином, DenWood не лише генерує доходи, але й забезпечує ветеранів робочими місцями, підтримує їхній соціальний статус і допомагає відновлювати зв'язки з суспільством [4].

У 2023 році підприємство розширило свої масштаби. Після повернення до мирного життя і відновлення Ірпеня, бізнес зосередився на масштабуванні та забезпеченні стабільного доходу. Це дало можливість підприємству не тільки збільшити обсяг виробництва, а й створити додаткові робочі місця для ветеранів, що є важливим кроком до виконання соціальної місії [4].

Основна мета підприємства на майбутнє — це продовження розвитку та масштабування бізнесу, що дасть змогу ще більше впливати на реабілітацію та реінтеграцію ветеранів. Масштабування допоможе збільшити кількість робочих місць для ветеранів, що сприятиме їхній економічній та соціальній реабілітації, а також дозволить підприємству продовжити позитивний вплив на суспільство, поєднуючи комерційну діяльність з важливими соціальними ініціативами [4].

Соціальне підприємство “Благо Дім”, засноване в 2019 році в місті Ірпінь, Київської області, поєднує у своїй діяльності як комерційну складову, так і активну соціальну місію. Організація працює в партнерстві з фізичною особою

підприємцем (ФОП), що дозволяє поєднувати благодійну діяльність з бізнесовою стороною, а також забезпечує стабільне фінансування через доходи від комерційної діяльності та пожертвування [25].

Основною метою “Благо Дім” є підтримка двох важливих соціальних цілей. Перша з них — екологічна, що полягає в просуванні усвідомленого споживання текстильних виробів, ресайклінгу та зменшення текстильних відходів. Через активну роботу з переробкою старого одягу та речей організація робить значний внесок у охорону навколишнього середовища, запобігаючи забрудненню сміттєзвалищами. Друга важлива мета — підтримка жінок з дітьми, які опинилися в складних життєвих обставинах, зокрема через наслідки домашнього насилля. “Благо Дім” прагне допомогти таким жінкам не лише через матеріальну підтримку, але й через надання освітніх та реабілітаційних заходів [25].

Процес роботи організації починається з збору вживаних речей, які сортуються за різними категоріями. Більша частина цих речей надається тим, хто потребує гуманітарної допомоги, що дає змогу покращити життя численних родин. Частина вживаного одягу, який вже не підходить для повторного використання, переробляється в майстерні, де створюються нові вироби, що можуть бути продані. Інша частина залишається для продажу, що забезпечує фінансову стабільність підприємства і дозволяє реалізовувати інші соціальні ініціативи [25].

В результаті своєї діяльності організація змогла досягти вражаючих результатів. Вони надали 86 050 кг одягу нужденним, що стало можливим завдяки активній роботі з благодійниками та волонтерами. Також було врятовано 97 512 кг одягу, який замість того, щоб опинитися на сміттєзвалищі, отримав нове життя завдяки процесу ресайклінгу. Крім того, організація проводить численні соціальні заходи: було організовано 18 дитячих свят, що допомогло підняти настрій багатьом дітям у складних обставинах, а також проведено 47 освітніх заходів для жінок, що зіштовхнулися з проблемами насильства чи складними життєвими ситуаціями [25].

Одним із найбільш значущих досягнень організації є успішна реалізація 100 кейсів допомоги жінкам з дітьми. Вони не лише отримали матеріальну підтримку, а й змогли пройти необхідне навчання, що дозволило їм адаптуватися до нових умов життя. Також важливою складовою є працевлаштування жінок, зокрема жінок-переселенок (ВПО), які знайшли роботу в рамках організації [25].

Одним із успішних прикладів соціальних підприємств в Україні є ініціативи, пов'язані з харчуванням і благодійністю. Одним із таких проєктів є «Їдальня для Героїв», яка забезпечує продуктами харчування не лише військових, а й цивільних осіб, які постраждали від війни. Це соціальне підприємство активно працює над тим, щоб не тільки допомогти тим, хто потребує підтримки, а й створювати нові робочі місця для людей, які втратили роботу через конфлікт [25].

В рамках цього проєкту організовується постачання харчових продуктів до військових частин, шпиталів та волонтерських штабів. Враховуючи обсяг постачання, «Їдальня для Героїв» забезпечує понад 10 000 порцій їжі на місяць, що дозволяє суттєво покрити потреби військових підрозділів та благодійних організацій [25].

Завдяки створенню таких ініціатив в регіонах, підприємство також змогло створити понад 50 нових робочих місць для людей, які постраждали від війни, у тому числі для внутрішньо переміщених осіб та жінок, які втратили можливість працювати через бойові дії. Протягом першого року діяльності цього соціального підприємства було досягнуто 1,2 млн грн прибутку, який частково йде на благодійні цілі — закупівлю необхідних товарів та забезпечення постійних виплат працівникам [9].

Програма також активно співпрацює з місцевими фермерами та постачальниками продуктів, підтримуючи українських виробників і зменшуючи витрати на імпорт. Така бізнес-модель не лише сприяє благодійним ініціативам, але й позитивно впливає на економічну ситуацію в регіонах, створюючи робочі місця та підтримуючи місцевих виробників [9].

Успішні кейси розвитку соціального підприємництва в Україні в умовах повномасштабної війни показують, що ці підприємства стали важливою складовою відновлення економіки та соціальної інфраструктури. Вони не лише допомагають адаптуватися до нових умов життя тим, хто постраждав від війни, але й сприяють реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у суспільство. Водночас, такі підприємства зіткнулися з численними викликами, такими як нестабільність економічної ситуації, відсутність достатньої державної підтримки та обмежений доступ до ресурсів, що потребує подальшого вдосконалення законодавчого та економічного середовища для ефективного розвитку соціального підприємництва в Україні [9].

Ці приклади демонструють, що соціальне підприємництво може стати не лише засобом підтримки соціально вразливих груп населення, а й важливим інструментом відновлення країни після війни. Тому важливо забезпечити розвиток цього сектора через підтримку на державному рівні, вдосконалення законодавства та сприяння інноваційним підходам до бізнесу, орієнтованого на соціальні цілі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Стратегічні підходи в адаптації соціальних підприємств до нових реалій

В умовах глобальних змін, що характеризуються соціально-економічними, політичними та екологічними викликами, соціальні підприємства стають важливими акторами на ринку. В Україні, як і в усьому світі, соціальні підприємства активно адаптуються до нових реалій, намагаючись не лише забезпечити сталий економічний розвиток, а й сприяти розв'язанню соціальних проблем. Адаптація таких підприємств передбачає розробку стратегічних підходів, які дозволяють зберегти соціальну місію і водночас бути фінансово стабільними в умовах постійних змін.

Після початку війни в Україні соціальні підприємства опинилися перед численними викликами, які значною мірою змінили їхнє функціонування та стратегії розвитку. Економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення, а також скорочення фінансування та ресурсів стали серйозними перешкодами. Водночас ці умови стали стимулом для інновацій і адаптації підприємств до нових реалій [36].

Багато соціальних підприємств, що працюють у таких сферах, як харчування, гуманітарна допомога, ресайклінг і підтримка вразливих груп населення, були змушені переглянути свою стратегію управління витратами. Вони стали більш гнучкими у перерозподілі ресурсів, шукаючи нові можливості для економії та раціонального використання наявних матеріалів. Наприклад, деякі підприємства почали використовувати залишки продуктів харчування або відходи для виготовлення нових товарів, що дозволяє знизити витрати та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище [36].

Додатково до цього соціальні підприємства активніше почали використовувати цифрові платформи і онлайн-канали для комунікації зі своєю

аудиторією та продажу товарів. Це дозволило значно розширити межі своєї діяльності та забезпечити безперебійний доступ до товарів і послуг для клієнтів, навіть в умовах обмеженого фізичного доступу через військові дії або карантинні обмеження [36].

Стратегічне залучення донорських коштів стало ще однією важливою складовою адаптації соціальних підприємств до війни. Завдяки проведенню благодійних акцій, збору коштів через краудфандинг, а також активній співпраці з міжнародними організаціями, соціальні підприємства змогли отримати додаткові ресурси, необхідні для забезпечення своїх соціальних ініціатив. Вони почали активно підтримувати ветеранів, жінок з дітьми, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також організовувати безкоштовні обіди для військових та цивільних осіб, які потребують допомоги [29].

Соціальні підприємства також продовжували надавати гуманітарну допомогу, зокрема через організацію пунктів збору та переробки вторинних матеріалів. Підприємства, що займаються ресайклінгом, зосередилися на утилізації текстильних відходів, створенні виробів із вторинних матеріалів та наданні безкоштовної допомоги тим, хто найбільше постраждав від війни. Вони організовували виробництво засобів гігієни, одягу для біженців, а також надавали продукти харчування тим, хто опинився в складних життєвих обставинах [29].

З початком війни соціальні підприємства активно почали орієнтувати свої ресурси та стратегії на допомогу соціально незахищеним групам населення, таким як літні люди, діти, внутрішньо переміщені особи (ВПО) та особи, які пережили травму або насильство. Ці категорії населення зазнали найбільших труднощів через бойові дії, економічну кризу та обмеження на переміщення. Підприємства, що працюють у сфері соціального підприємництва, почали реалізовувати ініціативи, що включають безкоштовне надання продуктів харчування, одягу, засобів гігієни, а також організацію тимчасових притулків для тих, хто втратив житло. Крім того, надаються психологічні консультації та

підтримка для осіб, що пережили насильство або психічні травми, що стало особливо актуальним на фоні військових дій [29].

Адаптація соціальних підприємств також включала значне посилення їхньої корпоративної соціальної відповідальності, що стало важливим елементом їхньої стратегії під час війни. Вона охоплює не лише соціальні ініціативи, але й стратегії, спрямовані на забезпечення стійкості підприємства в умовах криз [29]. Багато соціальних підприємств зосередили свої зусилля на фінансовій та матеріальній підтримці Збройних Сил України, організовуючи благодійні акції та добровільні внески. Завдяки такій активності підприємства не лише допомогли українським військовим, але й зміцнили свою репутацію як соціально відповідальних організацій, здобувши довіру та лояльність серед споживачів [29].

Іншим важливим стратегічним напрямом стало створення нових робочих місць для осіб, які втратили свій бізнес або роботу внаслідок війни. Завдяки відкриттю нових проектів або розширенню діяльності соціальні підприємства змогли забезпечити новими робочими місцями людей, які через війну стали безробітними або були змушені покинути свої рідні місця. Це включає працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, жінок, які опинилися в складних життєвих обставинах, а також осіб з інвалідністю. Такі заходи мають важливе соціальне значення, адже дають людям можливість відновити свою фінансову стабільність та повернутися до нормального життя [31].

Посилення соціальних ініціатив не лише сприяє розвитку підприємства та підтримці соціальної місії, але й зміцнює його репутацію та лояльність серед споживачів. У періоди криз, коли важливо підтримувати взаємодію з клієнтами, громадськість особливо цінує соціально відповідальний бізнес. Підприємства, які активно підтримують соціальні ініціативи, демонструють свою здатність не лише виживати в умовах економічної кризи, але й сприяти відновленню країни, що, в свою чергу, підвищує їхній імідж та привабливість для покупців [31]. Клієнти, особливо в умовах війни, схильні підтримувати бізнеси, які проявляють соціальну активність і допомагають вирішувати важливі соціальні питання.

Розширення соціальних ініціатив також показує свою ефективність у довгостроковій перспективі, коли підприємства зможуть не тільки допомогти в умовах війни, але й продовжити свою діяльність після завершення конфлікту. Завдяки такій адаптації, соціальні підприємства здатні зберігати свою життєздатність, залучати інвестиції та отримувати підтримку від різноманітних державних і приватних організацій, що дозволяє їм зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток навіть у післявоєнний період [31].

У відповідь на кризові ситуації соціальні підприємства активно впроваджують інноваційні рішення та новітні технології, щоб підвищити ефективність своєї діяльності та адаптуватися до нових реалій. Оскільки швидка реакція та гнучкість стали ключовими факторами для збереження стійкості підприємств у часи криз, багато соціальних підприємств обирають цифрові інструменти та технології, які дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, оптимізувати витрати та підвищити продуктивність [31].

Одним з основних напрямків є цифровізація бізнес-процесів. Інтеграція цифрових платформ для управління фінансами, постачанням, складським обліком та іншими процесами дає змогу підприємствам значно знизити операційні витрати та зменшити кількість помилок, пов'язаних з ручним введенням даних. Наприклад, автоматизація виробничих ліній дозволяє скоротити час виготовлення продукції та забезпечити більш стабільну якість товарів чи послуг, що має критичне значення в умовах підвищеного попиту та обмежених ресурсів [38].

Важливим є також інтеграція новітніх технологій у комунікацію з клієнтами. Створення мобільних додатків для збору пожертв, а також онлайн-продаж товарів через платформи електронної комерції дозволяють підприємствам збільшити доступність своєї продукції або послуг. Наприклад, організації можуть через спеціальні додатки для смартфонів приймати донати або надавати клієнтам можливість швидко замовити соціально важливі товари (їжу, медикаменти, засоби гігієни тощо), що важливо в умовах війни чи інших криз [38].

Крім того, соціальні підприємства активно використовують соціальні мережі для запуску соціальних ініціатив, проведення благодійних акцій або популяризації своїх продуктів і послуг. Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, TikTok, стали не лише інструментами комунікації з клієнтами, але й платформами для мобілізації ресурсів, поширення інформації про актуальні потреби, а також залучення волонтерів чи фінансів. Завдяки ефективному використанню таких платформ, підприємства можуть швидко реагувати на зміни попиту та коригувати свої стратегії маркетингу [38].

Завдяки впровадженню цифрових інструментів соціальні підприємства здатні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно взаємодіяти зі своїми клієнтами та партнерами. Це дозволяє підприємствам не тільки підтримувати стабільність у важких умовах, але й розвиватися та знаходити нові можливості для соціального впливу [30].

Одним із ключових стратегічних підходів до адаптації соціальних підприємств у кризових умовах є гнучкість у реалізації соціальних ініціатив. В умовах, коли соціально-економічний контекст швидко змінюється, підприємства повинні бути готові коригувати свої стратегії та напрямки діяльності, що дозволяє їм оперативно реагувати на нові виклики. Успішна адаптація соціальних підприємств до нових реалій багато в чому залежить від їх здатності масштабувати свої ініціативи та швидко змінювати фокус діяльності в залежності від потреб та запитів суспільства [30].

Підприємства активно використовують партнерські програми для досягнення максимального соціального ефекту. Такі партнерства з іншими соціальними організаціями, місцевими громадами, благодійними фондами та державними установами дозволяють підприємствам не лише збільшити свій вплив, а й оптимізувати ресурси. Спільна діяльність із різними стейкхолдерами дає змогу оперативно реагувати на кризові ситуації, збільшуючи ефективність соціальних ініціатив [30].

Масштабування соціальних проєктів також допомагає підприємствам швидко адаптувати свої ініціативи до різних регіональних потреб, що є

важливим в умовах війни чи природних катастроф. Відтак, моделі, які легко адаптуються до різних соціальних умов, здатні швидко поширюватися в нові території, що дозволяє створювати масштабні проєкти з соціальним впливом. Це дає можливість зберігати стійкість у кризових умовах, а також залучати нові ресурси та партнери [28].

Ще одним важливим аспектом є фінансова різноманітність, яка стає незамінним елементом стійкості соціальних підприємств. Для забезпечення стабільності підприємства повинні мати кілька джерел фінансування, що знижує ризики і робить діяльність більш незалежною від зовнішніх економічних факторів. Традиційні фінансові механізми, такі як гранти та пожертви, вже не є єдиними можливостями для забезпечення розвитку соціального бізнесу [28].

Активне залучення інвестицій від соціальних венчурних капіталістів, розвиток моделей краудфандингу та передплати дозволяють залучати додаткові кошти від кінцевих споживачів. Моделі передплати, зокрема, дають можливість забезпечити стабільний потік доходів, що дозволяє підприємствам планувати свою діяльність на довгострокову перспективу, зменшуючи залежність від періодичних грантових чи благодійних внесків [28].

Комбінація різних джерел фінансування дає соціальним підприємствам не лише фінансову стабільність, але й забезпечує гнучкість в адаптації до змін, сприяючи збереженню бізнесу та його соціальної місії навіть у складних економічних та політичних умовах. Зокрема, фінансова різноманітність дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії залежно від змін попиту та економічної ситуації, що робить їх здатними до довгострокового зростання і сталого розвитку [28].

Адаптація соціальних підприємств до нових реалій є складним, але необхідним процесом для забезпечення їхнього розвитку і стабільності. Стратегічні підходи, що включають оптимізацію витрат, розширення соціальних ініціатив, впровадження інновацій, гнучкість у масштабуванні діяльності та диверсифікацію фінансування, дозволяють таким підприємствам не лише підтримувати свою соціальну місію, а й забезпечувати економічну стабільність

в умовах глобальних викликів. Успішна адаптація соціальних підприємств є не лише запорукою їхнього розвитку, а й важливим внеском у покращення соціального стану громади та країни в цілому.

3.2 Напрями розширення участі донорів у розвитку соціального підприємництва в Україні

Соціальне підприємництво в Україні, як особливий тип бізнесу, що спрямований на вирішення соціальних проблем при збереженні фінансової стабільності, активно розвивається у відповідь на соціальні та економічні виклики, особливо в контексті війни та післякризового відновлення.

Одним із важливих факторів розвитку соціального підприємництва є залучення зовнішнього фінансування, особливо з боку донорських організацій, які можуть не лише забезпечити необхідні ресурси для підприємств, але й підтримати інноваційні ініціативи, спрямовані на розв'язання соціальних проблем. Тому роль донорів у розвитку соціального підприємництва в Україні є критично важливою, оскільки вона дає можливість підвищити стійкість підприємств, забезпечити їх фінансову незалежність і створити більш ефективну модель соціального бізнесу [37].

Розвиток соціального підприємництва в Україні перебуває на етапі становлення, проте він вже став важливим елементом економіки, зокрема в умовах соціальних і політичних трансформацій, що відбуваються в країні [37]. Відносно нова для України модель соціального бізнесу передбачає поєднання соціальних цілей із підприємницькими принципами управління, що дозволяє ефективно розв'язувати важливі соціальні проблеми, одночасно досягаючи фінансової стабільності. У зв'язку з кризовими економічними умовами, соціальне підприємництво потребує додаткових інвестицій для розвитку, що призводить до необхідності залучення зовнішнього фінансування [37].

Для визначення подальших перспектив розвитку соціального підприємництва в Україні було сформовано матрицю SWOT-аналізу даної діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз розвитку соціального підприємництва в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
• визнання суспільством; • застосування інновацій; • формування соціальних благ; • зміна суспільства за рахунок вирішення якоїсь соціальної проблеми; • емоційне залучення соціальних підприємців; • особиста соціальна мережа, що сприяє популяризації бізнесу; • виробництво соціально-значущих товарів; • Підвищення конкурентоспроможності бізнесу на міжнародному рівні.	• військовий стан, збройна агресія і порушення територіальної цілісності держави; • низький рівень соціальної свідомості; • відсутність нормативної бази діяльності суб'єктів соціального підприємництва; • низький рівень культури корпоративної соціальної відповідальності; • високий рівень корупції; • економічна криза; • обмежений попит на товари та послуги, що надаються соціальними підприємствами з боку органів державної влади, ринкових підприємств тощо; • копіювання західних моделей без урахування умов українського бізнесу; • відсутність висококваліфікованих співробітників та підприємців обізнаних на достатньому рівні.
Можливості	Загрози
• готовність відповісти на громадські проблеми; • низька конкуренція у цій галузі; • можливість залучення волонтерів; • відродження національного бренду; • зростання онлайн продажів.	• адміністративний тиск на бізнес; • погіршення загальної економічної та соціальної ситуації у регіоні; • зміна законодавства у цій галузі.

SWOT-аналіз соціального підприємництва в Україні виявив низку сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, що впливають на його розвиток. Використання результатів цього аналізу дозволяє спрогнозувати шляхи подолання бар'єрів і визначити стратегічні напрямки для ефективної підтримки цієї сфери.

З огляду на результати SWOT-аналізу, пропонується кілька ключових напрямів для подальшої підтримки соціального підприємництва в Україні (табл.3.2.)

Таблиця 3.2 – Напрями зміцнення соціального підприємництва в Україні

Напрямок	Методика впровадження
Підтримка малих і середніх підприємств	• Підвищення доступу до фінансування через державні гранти, пільгові кредити та інші механізми підтримки. • Організація навчальних програм для підприємців, що зможуть покращити управлінські та бізнес-навички. • Усунення інституційних бар'єрів, що обмежують розвиток соціальних підприємств, таких як складні адміністративні процедури чи невідповідність законодавчої бази.
Підтримка інноваційного підприємництва	• Підтримка стартапів та інноваційних проєктів через спеціалізовані фонди або державні інвестиційні програми. • Створення приватно-державних партнерств у сфері інновацій, що дозволить забезпечити стабільне фінансування і обмін досвідом між державою та приватним сектором. • Стимулювання підвищення ефективності підприємницької діяльності шляхом масштабування успішних практик соціальних підприємств.
Інформаційна та соціологічна підтримка	• Підвищувати обізнаність серед населення через медіа, освітні кампанії та соціальні мережі. • Формувати орієнтацію на активну соціальну позицію серед громадян, залучаючи їх до участі в соціальних проєктах і підприємстві.
Фінансова та матеріальна підтримка	• Видача державних грантів на створення соціальних підприємств. • Надання субсидій або звільнення від деяких податків для підприємств, що займаються соціально корисною діяльністю. • Субсидії для розвитку інноваційних центрів і бізнес-інкубаторів, що сприятимуть розвитку соціальних стартапів.
Розвиток правової та освітньої інфраструктури	• Спрощення процедур реєстрації та ведення діяльності соціальних підприємств. • Розвиток освітніх програм, що включають курси з соціального підприємництва в університетах і бізнес-школах. • Підвищення якості консультаційних послуг для соціальних підприємців.

Одним із найважливіших напрямів участі донорів є надання фінансової підтримки соціальним підприємствам через гранти, пільгові кредити та інвестиції. В Україні існує велика потреба в ресурсах для започаткування та розвитку соціальних підприємств, особливо в умовах відсутності доступу до традиційних джерел фінансування [35].

Донори, зокрема міжнародні організації, фонди, а також міжнародні корпорації, можуть надати фінансування через:

- Грантові програми, що підтримують стартапи та підприємства, орієнтовані на соціальні ініціативи, зокрема в таких сферах, як охорона навколишнього середовища, реабілітація ветеранів, соціальна інтеграція, надання послуг для малозабезпечених верств населення тощо [35].
- Пільгові кредити для соціальних підприємців, які мають важливе значення на початкових етапах розвитку бізнесу [35].
- Соціальні інвестиції, де донори або інвестори можуть надавати кошти з умовою повернення прибутку або з мінімальними вимогами до фінансової віддачі, що важливо для підприємств, які одночасно виконують соціальні функції [35].

Окрім грантів, важливими є пільгові кредити та державні фінансові програми, які можуть істотно полегшити доступ до фінансування для соціальних підприємців. Зниження процентних ставок або надання довгострокових позик з мінімальними вимогами створюють можливості для розвитку бізнесу, навіть якщо підприємці не мають достатніх фінансових ресурсів на старті. Державні програми, орієнтовані на підтримку соціальних ініціатив, сприяють створенню соціально важливих продуктів або послуг, таких як доступна охорона здоров'я, освіта або екологічні технології, що мають позитивний вплив на громаду [27].

Іншим важливим напрямом є соціальний венчурний капітал, який все більше набирає популярності серед інвесторів, готових підтримувати бізнеси, що мають соціальний чи екологічний вплив. Венчурні капіталісти готові інвестувати в проекти, які не тільки приносять прибуток, а й вирішують важливі соціальні чи екологічні проблеми. Створення спеціалізованих венчурних фондів для підтримки стартапів і інновацій в соціальному підприємництві дозволяє стимулювати розвиток нових ідей та технологій, які можуть позитивно вплинути на суспільство [26].

Краудфандинг також є важливим інструментом для фінансування соціальних проектів. Активне використання краудфандингових платформ

дозволяє збирати кошти для реалізації соціальних ініціатив за допомогою широкої громадськості. Крім того, створення спеціалізованих платформ для фінансування через передплати або донати дозволяє громадянам прямо підтримувати соціальні підприємства, забезпечуючи їх фінансовою підтримкою ще на етапі розробки проєктів [26].

Партнерства з бізнесом і неурядовими організаціями мають велике значення для розвитку соціального підприємництва. Співпраця з великими корпораціями через механізм корпоративної соціальної відповідальності дозволяє соціальним підприємствам отримувати не лише фінансову підтримку, а й інші ресурси, такі як експертизу, технології, мережі збуту. Крім того, міжнародні фонди можуть стати партнерами для отримання грантів та інших форм фінансування соціальних підприємств, що дозволяє розширити можливості для реалізації важливих соціальних ініціатив [26].

Держава може стимулювати розвиток соціальних підприємств через податкові пільги та інші податкові інструменти. Введення податкових пільг для підприємств, які займаються соціально корисною діяльністю, таких як звільнення від деяких податків або зниження ставок, дозволяє знизити фінансове навантаження на соціальні підприємства. Це також може стимулювати інші компанії долучатися до соціальних проєктів, вкладаючи кошти в інновації або в соціальну відповідальність, що, в свою чергу, забезпечує стабільний розвиток соціального підприємництва [32].

Для розвитку інновацій в соціальному підприємництві важливими є інвестиційні програми для бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів. Створення таких центрів дозволяє стартапам та малим соціальним підприємствам отримувати необхідну підтримку на етапі їх розвитку, а також доступ до інвесторів, що фінансують соціально значущі проєкти. Бізнес-інкубатори можуть надати підприємцям не лише фінансування, а й консалтингові послуги, технічну підтримку, а також допомогти знайти ринки для їх продуктів [32].

Міжнародні програми та організації також можуть стати важливими джерелами фінансування для соціальних підприємств в Україні. Залучення фінансування від міжнародних організацій, таких як ООН, ЄС, Світовий банк, дозволяє залучати ресурси для реалізації проектів, що мають великий соціальний або екологічний ефект. Розширення доступу до міжнародних грантів і фондів підтримує розвиток соціальних підприємств і проектів, особливо в країнах, що розвиваються, таких як Україна [32].

Не менш важливою є підтримка через фонди розвитку місцевих громад, що дозволяють фінансувати місцеві соціальні ініціативи. Залучення коштів на рівні місцевих органів влади для підтримки місцевих соціальних проектів сприяє розвитку громад і збереженню соціальної стабільності. Такі програми можуть допомогти покращити умови життя в конкретних регіонах, вирішувати соціальні проблеми на місцевому рівні та забезпечити сталий розвиток [36].

Отже, розширення фінансування соціального підприємництва через державні гранти, пільгові кредити, венчурний капітал, краудфандинг, партнерства з бізнесом та НКО, податкові пільги, а також міжнародні та місцеві фінансові програми є критично важливими для розвитку цього сектору в Україні. Всі ці механізми підтримки дозволяють зменшити фінансове навантаження на соціальних підприємців, забезпечити стійкий розвиток бізнесу та вирішувати важливі соціальні та екологічні проблеми, що стоять перед країною.

3.3 Впровадження інноваційних підходів до ведення соціального бізнесу в кризових умовах

Соціальний бізнес спрямований на вирішення соціально значущих проблем, одночасно забезпечуючи фінансову стійкість. Однак під час кризових ситуацій, таких як економічні рецесії, пандемії або природні катаклізми, соціальні підприємства стикаються з додатковими труднощами, такими як зниження попиту, обмеження ресурсів і нестабільність ринків. Для подолання цих викликів та підтримання своєї місії соціальні підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи.

Один із ключових інноваційних підходів у кризових умовах полягає у диверсифікації бізнес-моделі та гнучкому реагуванні на зміни ринку. Соціальні підприємства, зосереджені на вирішенні соціальних проблем, часто стикаються з нестабільністю фінансових потоків і ресурсів у кризові періоди. Диверсифікація дозволяє їм розширити свої напрями діяльності, залучити нові джерела доходів і забезпечити стабільність під час економічних коливань. Такий підхід важливий для підтримання місії соціального бізнесу в умовах невизначеності та зростаючого попиту на певні види послуг чи товарів [23].

Під час пандемії COVID-19 багато соціальних підприємств, які раніше спеціалізувалися на виробництві текстильних виробів, адаптувалися до нових потреб ринку, розпочавши виготовлення захисних масок, медичних халатів та іншого необхідного обладнання [23]. Такий перехід дозволив їм не лише зберегти свої позиції, але й посилити соціальний вплив, задовольняючи нагальні потреби суспільства у важкий період. Виготовлення товарів, критично важливих для охорони здоров'я, не тільки забезпечило підприємствам дохід, але й сприяло зменшенню дефіциту захисних засобів на ринку [23].

Диверсифікація також підвищує стійкість соціального бізнесу до майбутніх криз, оскільки забезпечує більшу адаптивність до різних зовнішніх змін. Наприклад, соціальні підприємства, які опанували нові види продукції або послуг, отримали навички, що дозволяють їм швидко реагувати на зміни у попиті та забезпечувати сталість своєї діяльності. Це також сприяє розвитку внутрішньої культури інноваційності, що є важливою складовою для успішної адаптації та виживання на ринку [29].

Цифровізація стала одним із найважливіших інструментів для соціальних підприємств у період криз, коли традиційні методи ведення бізнесу часто виявляються недоступними або малоефективними. Використання онлайн-платформ, соціальних мереж та електронної комерції дозволяє підтримувати зв'язок із клієнтами та продовжувати діяльність, навіть коли можливості для фізичного контакту обмежені. Це особливо важливо в кризових ситуаціях, коли

підприємства мають швидко адаптуватися, щоб забезпечити стійкість своєї роботи [29].

Перехід на цифрові платформи дозволяє соціальним підприємствам значно розширити охоплення своєї аудиторії, роблячи продукти та послуги доступними для людей з різних регіонів і демографічних груп. Наприклад, під час пандемії багато підприємств змогли налагодити онлайн-продаж і організувати доставку своїх товарів. Це не лише допомогло їм зберегти дохід, а й задовольнити попит на необхідні товари і послуги в умовах, коли звичайний доступ до них був обмежений [32].

Соціальні мережі також стали ефективним засобом взаємодії з клієнтами та просування соціально значущих ініціатив. Через регулярну комунікацію з підписниками, соціальні підприємства можуть інформувати про свою діяльність, досягнення та потреби, формуючи тісніші зв'язки з клієнтами та спільнотою. Крім того, цифрові інструменти дозволяють отримувати відгуки, що дає змогу покращувати якість послуг і продуктів та оперативно реагувати на запити аудиторії [32].

У кризових умовах традиційні джерела фінансування часто стають недоступними або надто ризикованими для соціальних підприємств. Банки можуть скорочувати кредитні лінії, а інвестори — знижувати активність, зосереджуючись на стабільніших проектах. У таких ситуаціях соціальним підприємствам доводиться шукати альтернативні шляхи залучення коштів для підтримки своєї діяльності та забезпечення стійкості. [21].

В Україні співпраця соціальних підприємств із неурядовими організаціями, державними установами та приватним сектором стала важливим інструментом для подолання кризи та підтримки вразливих груп населення, особливо під час гуманітарних надзвичайних ситуацій. У контексті війни, економічних викликів та інфраструктурних проблем така взаємодія набуває критичного значення. Спільні проекти дозволяють не лише компенсувати нестачу ресурсів, але й підвищують ефективність допомоги, забезпечуючи її адресність та своєчасність [11].

Багато українських соціальних підприємств розпочали партнерства з міжнародними благодійними фондами, такими як Червоний Хрест, ЮНІСЕФ, ООН та іншими організаціями, які мають досвід у наданні гуманітарної допомоги. Такі співпраці часто зосереджені на забезпеченні базових потреб населення в регіонах, що постраждали від конфлікту. Наприклад, українські соціальні підприємства допомагають із виготовленням та постачанням продуктів першої необхідності, одягу, ліків та інших товарів, що розподіляються через міжнародні й місцеві благодійні організації. Така підтримка значно посилює їхній соціальний вплив, розширює доступ до ресурсів і робить допомогу більш стійкою та масштабованою [11].

Державні установи також активно співпрацюють із соціальним бізнесом. Наприклад, Міністерство соціальної політики України ініціює програми для підтримки малого бізнесу, що здійснює соціально орієнтовану діяльність. У кризові періоди такі підприємства можуть отримувати гранти, пільги чи податкові стимули для забезпечення зайнятості, надання соціальних послуг або виробництва критично важливих товарів. Окрім того, державні установи часто залучають соціальні підприємства до розробки проектів з підтримки ветеранів, переселенців та інших груп, які потребують соціального захисту [11].

Приватний сектор також відіграє суттєву роль у підтримці соціальних підприємств через спонсорство, надання консультацій, технологій або матеріальної допомоги. Наприклад, великі українські компанії на кшталт «Розетки», «Нової Пошти» та інших активно підтримують соціальні підприємства та благодійні ініціативи, співпрацюючи з ними для доставки гуманітарної допомоги, фінансування освітніх та медичних проектів або створення нових робочих місць для постраждалих від війни. Така взаємодія дозволяє соціальним підприємствам розвиватися, забезпечуючи підтримку та розширюючи доступ до ресурсів, які можуть бути недоступними в умовах кризи [7].

Криза є не лише викликом, але й можливістю для переосмислення пріоритетів та зосередження на стійкому розвитку. Саме в кризові часи

підприємства та суспільство загалом починають розуміти необхідність довгострокових змін, які враховують не лише економічні, але й екологічні аспекти. Впровадження екологічно чистих технологій, перехід на відновлювальні ресурси та зменшення кількості відходів стають важливими кроками до досягнення цієї мети, адже такий підхід сприяє збереженню природних ресурсів і знижує витрати в довгостроковій перспективі [39].

Прикладом цього є зростання популярності технологій енергоефективності серед українських компаній під час війни, коли потреба в економії ресурсів стала особливо гострою [39]. Деякі підприємства почали використовувати сонячні панелі або інші джерела відновлювальної енергії, що дозволяє не тільки знижувати витрати на електроенергію, а й залишатися енергонезалежними, що є критично важливим в умовах нестабільних поставок. Наприклад, деякі українські фермерські господарства перейшли на сонячні панелі для забезпечення електроенергією своїх виробничих процесів, що допомогло зменшити залежність від традиційних джерел енергії і знизити операційні витрати [39].

Ще одним важливим фактором є зменшення відходів і розвиток циклічної економіки. Деякі українські підприємства почали переосмислювати свої виробничі процеси, щоб мінімізувати відходи та запроваджувати переробку ресурсів [39]. Наприклад, компанії у харчовій промисловості стали активніше використовувати відходи виробництва як сировину для інших процесів, наприклад, для біогазу або кормів для тварин, що зменшує екологічний слід і підвищує ефективність виробництва. Такі кроки дозволяють досягати екологічних цілей та значно скорочувати витрати на утилізацію відходів [39].

Крім того, багато малих і середніх підприємств звернули увагу на можливості використання екологічних матеріалів у своєму виробництві [31]. Наприклад, деякі меблеві компанії почали активно використовувати перероблену деревину, а виробники пакувальних матеріалів – екологічні альтернативи пластику, такі як біорозкладні пакети або упаковки з крафт-паперу. Це не лише підтримує принципи екологічної відповідальності, але й дозволяє

підприємствам відповідати сучасним очікуванням споживачів, які дедалі частіше обирають еко-френдлі продукти [31].

Кризи суттєво впливають на психологічний стан як працівників, так і громади загалом. Економічні труднощі, нестабільність та невизначеність під час криз часто стають причиною стресу, тривоги та емоційного виснаження. У цьому контексті соціальні підприємства, які впроваджують програми підтримки ментального здоров'я, відіграють важливу роль, не тільки покращуючи добробут своїх співробітників, а й реалізуючи соціально значущу місію для суспільства [31].

Такі програми включають психологічну підтримку, тренінги з управління стресом, розвиток навичок самодопомоги та техніки релаксації. Наприклад, деякі українські компанії під час воєнних дій почали залучати психологів для підтримки своїх працівників, організовувати групові заняття з медитації або проводити семінари з ментального здоров'я. Це дозволяє не тільки допомогти людям краще справлятися зі стресом, але й підвищити їхню стійкість до кризових ситуацій [31].

Підтримка ментального здоров'я позитивно впливає і на продуктивність. Співробітники, які відчують психологічну підтримку на робочому місці, частіше залишаються мотивованими, зосередженими на своїх обов'язках і менш схильні до вигорання. Підприємства, які інвестують у такі програми, відчують зростання загальної ефективності та зниження рівня плинності кадрів, що важливо для стабільності бізнесу в кризові часи [31].

У кризових умовах впровадження інноваційних підходів до соціального бізнесу стає ключовим чинником його ефективності та стійкості. Одним із перспективних напрямів є створення гібридних моделей соціального підприємництва, які поєднують традиційні підходи з новими можливостями, такими як використання онлайн-платформ для надання послуг чи мобільних додатків для підтримки цільових груп. Важливим елементом таких моделей може стати співпраця з великим бізнесом, що дозволить залучити додаткові ресурси для реалізації соціальних ініціатив. Прикладом гібридної моделі

соціального підприємництва є Veterano Pizza – ресторан, заснований ветеранами АТО, який одночасно створює робочі місця для ветеранів та підтримує благодійні ініціативи. У період воєнного стану підприємство запустило доставку їжі, розширивши свою діяльність онлайн, що дозволило продовжити функціонування навіть у кризових умовах.

Цифрові технології відіграють ключову роль у модернізації соціального підприємництва. Інноваційні рішення, такі як блокчейн, забезпечують прозорість фінансових операцій, тоді як штучний інтелект сприяє автоматизації процесів і аналізу даних. Крім того, використання платформ електронної комерції дозволяє розширити ринки збуту та підвищити доступність товарів і послуг. Прикладом використання цифрових технологій у соціальному підприємстві є Promprylad.Renovation – інноваційний центр, розташований у Івано-Франківську, який активно застосовує цифрові технології для вирішення соціальних завдань. У період війни цей центр координує благодійну допомогу, організовує навчальні програми для підтримки бізнесу та сприяє розвитку підприємництва через інтеграцію сучасних цифрових рішень. Також гарним прикладом є Too Good To Go – мобільний додаток, розроблений для зменшення харчових відходів, який дозволяє ресторанам продавати залишки їжі за зниженими цінами. У кризових умовах, наприклад, під час пандемії, додаток став важливим інструментом підтримки малого бізнесу, який зіткнувся із фінансовими труднощами.

Для масштабування успішних соціальних ініціатив варто розвивати соціальні франшизи. Цей підхід дає змогу поширювати ефективні бізнес-моделі на різні регіони країни, підтримуючи при цьому місцеві громади. Водночас інноваційні формати зайнятості, такі як створення коворкінгів чи фаблабів, можуть сприяти залученню до роботи ветеранів, переселенців та інших вразливих категорій населення, забезпечуючи їм доступ до сучасних ресурсів і навчання. «Добробут+» – підприємство, яке працевлаштовує переселенців у сфері переробки вторинної сировини. Вони також проводять навчання для працівників, допомагаючи їм здобувати нові навички.

Джерелом фінансування для соціальних підприємств можуть стати краудфандингові платформи. Завдяки колективному фінансуванню зменшується залежність від традиційних джерел, що відкриває можливості для реалізації соціально значущих проєктів. Одночасно стратегічні партнерства з громадськими організаціями та державою допоможуть реалізовувати комплексні програми, спрямовані на реабілітацію, підтримку переселенців або відновлення інфраструктури. «Мурахи» – соціальне підприємство, яке допомагає громадянам позбутися старих речей, продаючи їх і передаючи частину коштів на благодійність. Цю модель можна легко масштабувати в інші регіони. Прикладом ефективного використання краудфандингу для соціальних ініціатив є платформа "Повернись живим", яка активно залучає кошти для підтримки українських військових. Завдяки краудфандингу вдається забезпечувати армію необхідним обладнанням, технікою та іншими ресурсами, що сприяє підвищенню обороноздатності країни у складних умовах воєнного стану.

Ще одним перспективним напрямом є розробка етичних брендів. Соціальні підприємства можуть будувати свої стратегії на принципах екологічності, підтримки місцевих виробників та інформування суспільства про свою соціальну місію. Підкріплення цих ініціатив соціальною освітою та тренінгами сприятиме інтеграції соціальних аспектів у бізнес і допоможе працівникам здобувати нові навички.

Інноваційні підходи дозволяють соціальним підприємствам не лише виживати в умовах кризи, але й продовжувати приносити користь суспільству. Гнучкість, готовність до змін, партнерство, екологічна свідомість та цифровізація – все це стає важливими інструментами для досягнення стабільності та ефективності соціального бізнесу в умовах невизначеності. Успішне впровадження цих інновацій сприяє створенню соціально відповідального бізнес-середовища, яке здатне не лише адаптуватися, але й розвиватися навіть у найважчих обставинах.

ВИСНОВКИ

Отже, з даного дослідження можна зробити наступні висновки.

Соціальне підприємництво є специфічною бізнес-моделлю, що поєднує в собі підприємницьку діяльність з метою вирішення соціальних, екологічних або суспільно важливих проблем. Це поняття набуває особливого значення в умовах криз, де традиційні бізнес-практики часто виявляються неефективними. Основна особливість соціального підприємництва – акцент на суспільній користі. Соціальні підприємці створюють бізнес не лише задля фінансової вигоди, але й для вирішення нагальних проблем суспільства, таких як безробіття, екологічне забруднення чи соціальна нерівність. Такі підприємства працюють на перетині бізнесу, уряду та неурядових організацій, забезпечуючи підтримку громаді та одночасно отримуючи прибуток для стійкого розвитку.

Основні принципи соціального підприємництва включають орієнтацію на соціальні місії, фінансову стійкість та інноваційність. Соціальне підприємство відрізняється від благодійних організацій тим, що прагне до самоокупності та фінансової незалежності. Важливий принцип – інноваційність, яка дозволяє соціальним підприємствам знаходити нестандартні підходи до вирішення проблем, зокрема в умовах обмежених ресурсів. Дотримання екологічних та етичних стандартів, прозорість у відносинах зі споживачами та суспільством також є важливими характеристиками соціального підприємництва, що створює додану цінність у його діяльності.

Соціальні підприємства можуть бути організовані в різних моделях, залежно від їхньої цілі, юридичного статусу та сфери діяльності. Існують такі типи соціальних підприємств, як кооперативи, фонди, неприбуткові організації, комерційні підприємства з соціальною місією. Наприклад, кооперативи організовані на основі колективного прийняття рішень і прагнуть забезпечити рівноправні умови для всіх учасників. Інші ж соціальні підприємства можуть мати комерційну структуру, але направляють частину прибутку на соціальні програми. Ці відмінності обумовлюють різноманітність соціальних підприємств та їх гнучкість у реагуванні на потреби суспільства.

В Україні соціальне підприємництво набуло поширення, зокрема завдяки активності громадських ініціатив, спрямованих на вирішення локальних проблем, таких як безробіття, екологічні питання та соціальна нерівність. Проте війна та пов'язані з нею соціальні й економічні виклики значно вплинули на діяльність соціальних підприємств. Відбулося переорієнтування на потреби військових, підтримку внутрішньо переміщених осіб, відновлення постраждалих регіонів та адаптацію бізнес-моделей до умов воєнного стану. Окрім того, соціальні підприємства активно долучаються до гуманітарних ініціатив, таких як надання продуктів харчування, одягу, медичних засобів, та організація психологічної підтримки для постраждалих громадян. Українські соціальні підприємства показують здатність адаптуватися до нових реалій, проте стикаються з труднощами, зокрема браком фінансових ресурсів, нестачею персоналу та складнощами з логістикою. Важливим викликом залишається також необхідність швидкої переорієнтації на нові ринки та забезпечення безпеки операцій в умовах постійних змін на фронті.

Воєнний стан в Україні призвів до кардинальних змін у функціонуванні соціальних підприємств. Багато з них перейшли на підтримку волонтерських та гуманітарних ініціатив, адаптували виробництво для забезпечення критично важливих потреб. Наприклад, підприємства, що виробляли текстиль, почали виготовляти одяг та спорядження для військових. Війна актуалізувала нові соціальні потреби: психологічна допомога, реабілітація, соціальна інтеграція та працевлаштування ветеранів, допомога внутрішньо переміщеним особам. Це створило додаткове навантаження на соціальні підприємства, однак також відкрило можливості для нових форм підтримки та партнерств.

Деякі українські соціальні підприємства успішно адаптувались до умов війни та навіть розширили діяльність. Наприклад, проекти з психологічної допомоги та реабілітації допомагають ветеранам війни повернутися до нормального життя, надаючи підтримку у вигляді соціальної адаптації, навчання та працевлаштування. Інші підприємства організували виробництво товарів першої необхідності або стали платформою для збору та розподілу гуманітарної

допомоги. Такі приклади демонструють не лише стійкість соціальних підприємств, але й їхню значну роль у підтримці громад під час кризи.

Для подальшого розвитку соціальних підприємств в умовах війни потрібні стратегічні підходи, спрямовані на посилення їхньої стійкості та забезпечення сталості в довгостроковій перспективі. Зокрема, важливою є диверсифікація джерел доходів, яка дозволить знизити ризики, пов'язані з нестабільністю на ринку та економічними коливаннями, що спричинені війною. Перехід на гнучкі бізнес-моделі, здатні адаптуватися до нових умов, стане важливим кроком для забезпечення безперервності діяльності навіть за умов зміни пріоритетів та потреб спільноти. Крім того, розширення партнерств з іншими соціальними підприємствами, державними установами, міжнародними організаціями та приватним сектором сприятиме розвитку більш ефективних і масштабних ініціатив. Соціальні підприємства мають переорієнтувати свою діяльність на надання критично важливих послуг, зокрема в галузях медицини, психологічної підтримки, соціальної реабілітації та допомоги постраждалим від війни. Важливим елементом є також використання інноваційних рішень для підвищення ефективності роботи, таких як автоматизація процесів або цифровізація комунікацій із клієнтами. Це дозволить забезпечити доступ до послуг для більшої кількості людей, знизити витрати та зберегти високий рівень якості наданих послуг у умовах обмежених ресурсів.

В умовах обмежених ресурсів соціальні підприємства в Україні потребують підтримки з боку міжнародних донорів, урядів і приватних фондів. Розширення участі донорів можливе через прямі фінансові інвестиції, гранти на реалізацію соціальних проектів або підтримку в створенні нових робочих місць. Залучення донорів також може відбуватися через краудфандингові платформи, де зацікавлена громадськість і споживачі безпосередньо підтримують соціальні ініціативи. Це дозволить збільшити ресурсну базу, а також допомогти підприємствам реалізувати свої соціально важливі проекти.

Кризові умови стимулюють соціальні підприємства до впровадження інноваційних підходів, що дозволяють швидко адаптуватись до нових викликів.

Серед таких інновацій – цифровізація бізнесу, розвиток онлайн-платформ для продажів і взаємодії з клієнтами, а також використання нових моделей фінансування, таких як краудінвестинг та краудфандинг. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато соціальних підприємств почали використовувати онлайн-формати для зв'язку з клієнтами, що дозволило забезпечити безперервність діяльності навіть під час локдаунів. Інноваційні підходи також включають активну співпрацю з державними та міжнародними організаціями для спільного вирішення соціальних проблем, що допомагає подолати кризу та зміцнити економічну стійкість соціального підприємництва.

Це відображає значний потенціал соціального підприємництва у вирішенні як традиційних, так і нових проблем, що виникають у часи кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова О. В. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. №37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1217/1172>
2. Бочарнікова А. Соціальний бізнес заробляє гроші, але витрачає їх на громаду. URL: <https://apostrophe.ua/ua/article/business/2021-06-15/sotsialnoe-predpriyatие-otlichaetsya-ot-obyichnogo-otvetom-na-vopros-chto-delat-s-dohodami/40200>
3. В.Назарук. 5 великих можливостей для розвитку соціального підприємництва в Україні. URL: <http://socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-ukraini/156-5-velykykh-mozhlyvostei-dlia-rozvytku-sotsialnoho-pidpriemnytstva-v-ukraini>
4. Галушка З.І. Роль соціального підприємництва у забезпеченні розвитку громад. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Соціальне підприємництво: теорія, практика та міжнародний досвід», КНЕУ, 18 травня 2018 року, ст.182-185
5. Гаранчевська І.А., Кривов'язюк І.В. Стратегічні напрями розвитку соціального підприємництва в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 2. 2018. С.41-47.
6. Гулевська-Черниш А. Соціальне підприємництво: європейський зліт vs український реалізм. URL: https://dt.ua/SOCIUM/socialne-pidpriemnictvo-yevropeyskiy-zlit-vs-ukrayinskiy-realizm-272250_.html
7. Завадських А.М., Тебенко В.М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 177-185
8. Заволока Ю. М., Сідненко М. В., Івко А. В. Проблеми та перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/64.pdf
9. Ковтун М. Соціальне підприємництво як чинник соціально-економічного розвитку суспільства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 34-40.

10. Комісаренко А. Зарубіжний досвід інституціоналізації та розвитку соціального підприємництва. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. №3. С. 105–110.
11. Кіреєва О.Б. Соціальне підприємництво як інструмент державної соціальної політики URL: - [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11kobdsp.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11kobdsp.pdf)
12. Луценко Н. Соціальне підприємництво – нова форма бізнесу актуальна під час війни. URL: <https://persha.kr.ua/article/230051-sotsialnepidpryyemnytstvo-nova-forma-biznesu-aktualna-pidchas-vijny/>
13. Москалюк Н.П. Інноваційні форми соціального підприємництва у забезпеченні інклюзивного розвитку країни. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Соціальне підприємництво: теорія, практика та міжнародний досвід»*, КНЕУ, 18 травня 2018 року, с.65-67.
14. Никифорова Н. О. Внутрішньо переміщені особи в Україні як ресурс розвитку регіонів. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях*. Маріуполь, 2018. С.57-60.
15. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л. Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент вирішення суспільних проблем: передумови становлення та активізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 6 (2). 2016. С. 129-132.
16. Посібник «Що слід знати про соціальне підприємництво», 2017. ПРОМІС. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/shho-slid-znati-pro-socialne-pidpriiem/>
17. Сабецька Т. Економічний зміст та історія розвитку соціального підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2023. No 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-44>
18. Салун М. М. Сингулярність соціального підприємництва. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет конференції, 25*

листопада 2022 р. : тези допов. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 849-852.

19. Соціальне підприємництво: парадокс як шлях вперед. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/2020-global-human-capital-trends-introduction.html>

20. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз. URL: <https://euneighbourseast.eu/wpcontent/uploads/2021/07/legal-report->

21. Соціальне підприємництво: Ефективний інструмент подолання соціальних викликів в Україні? URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/sotsial-ne-pidprijemnytstvo-efektyvnyy-instrument-podolannia-sotsialnykh-vyklykiv-v-ukraini/

22. Шаульська Л.В., Кабаченко Г.С. Розвиток соціального підприємництва як напрям державного регулювання ринку праці. Економіка і організація управління № 2 (22), 2016 URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/viewFile/4823/4854>

23. Шиманська О., Петрук Н. Нормативно-правове регулювання соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. №(34). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-92>

24. Шоля Р. Соціальне підприємництво в Україні як тренд економічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 26 (2), 2019. С.121–125.

25. Aiwen Wang, Cheok Mui Yee. A Literature Review of Social Entrepreneurship. URL: https://www.scirp.org/pdf/ojbm_2023091316145581.pdf

26. Alex Nicholls, Tanja Collavo. THE CONCEPT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. URL: https://www.socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/einzeln/01_SI-Landscape_Global_Trends/01_04_Concept-of-Social-Entrepreneurship_Nichills-Collavo.pdf

27. ANTONIUK, ,BEREZHNYTSKA,SAVKO, and HOBYR, I. SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS DRIVERFOR INCREASING SOCIAL INNOVATION. URL: <https://scinn-eng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/317/157>
28. Coursera Staff. What Is Social Entrepreneurship? A Guide. URL: <https://www.coursera.org/articles/social-entrepreneurship>
29. Dr. Sushma Gupta. SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. URL: <https://www.sdcollegeambala.ac.in/wp-content/uploads/2023/02/EDJUNE2022-P-22.pdf>
30. Global Innovation Index 2024 Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB2.pdf
31. Johanna Mair, Jeffrey Robinson and Kai Hockerts. Social Entrepreneurship. URL: <https://jeffreYROBINSONPHD.COM/wp-content/uploads/2017/06/Social-Entrepreneurship-Palgrave-Macmillan-1.pdf>
32. Maruf Mohammad Sirajum MONIR, Alula Nerea GEBEREMESKEL. Social Entrepreneurship and Social Innovation in the Entrepreneurial Ecosystem. URL: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/picbe-2023-0076>
33. Parvathy Viswanath, Aneesh Kumar. Development and validation of social entrepreneurship career decisions scale among higher education students/ URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/apjie-12-2023-0253/full/html>
34. Peter Turyakira, Kasimu Sendawula, Marion Nanyanzi and Hanifah Nantale. Social entrepreneurship: empirical evidence on its contribution to the realization of the sustainable development goals in Uganda. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jwam-02-2023-0011/full/pdf?title=social-entrepreneurship-empirical-evidence-on-its-contribution-to-the-realization-of-the-sustainable-development-goals-in-uganda>
35. Social Entrepreneurship 101: Business Models and Examples To Inspire You. URL: <https://www.shopify.com/blog/social-entrepreneurship>

36. Social Entrepreneurship as a Model for the Future. URL: <https://www.mpipriv.de/1834615/2024-1-zukunftsmodell-soziales-unternehmertum>

37. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf

38. Why Social Entrepreneurship - Social Entrepreneurship Impact. URL: [https://www.isdm.org.in/blog/social-entrepreneurship-revolutionizing-india-and-changing-](https://www.isdm.org.in/blog/social-entrepreneurship-revolutionizing-india-and-changing-world?utm_source=adwords&utm_medium=grants&utm_campaign=social_entrepreneurship_blog&utm_campaignid=17173992185&utm_adgroupid=136738319735&utm_creativeid=596510281846&utm_matchtype=p&utm_device=c&utm_network=g&utm_keyword=social%20entrepreneurship&utm_placement=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAire5BhCNARIsAM53K1gwsh-ZVMI7k9iXNk97sF0oHksMieI4J6oi51SIXKo7X2VSad_6LM4aAif-EALw_wcB)

[world?utm_source=adwords&utm_medium=grants&utm_campaign=social_entrepreneurship_blog&utm_campaignid=17173992185&utm_adgroupid=136738319735&utm_creativeid=596510281846&utm_matchtype=p&utm_device=c&utm_network=g&utm_keyword=social%20entrepreneurship&utm_placement=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAire5BhCNARIsAM53K1gwsh-ZVMI7k9iXNk97sF0oHksMieI4J6oi51SIXKo7X2VSad_6LM4aAif-EALw_wcB](https://www.isdm.org.in/blog/social-entrepreneurship-revolutionizing-india-and-changing-world?utm_source=adwords&utm_medium=grants&utm_campaign=social_entrepreneurship_blog&utm_campaignid=17173992185&utm_adgroupid=136738319735&utm_creativeid=596510281846&utm_matchtype=p&utm_device=c&utm_network=g&utm_keyword=social%20entrepreneurship&utm_placement=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAire5BhCNARIsAM53K1gwsh-ZVMI7k9iXNk97sF0oHksMieI4J6oi51SIXKo7X2VSad_6LM4aAif-EALw_wcB)

39. WORLD YOUTH REPORT: Youth Social Entrepreneurship and the 2030 Agenda. URL: <https://www.un.org/development/desa/youth/wp-content/uploads/sites/21/2020/10/WYR2020-Chapter1.pdf>

40. Біланич Л.В., Голубка О.Я. Методи державного регулювання та під-тримки соціального підприємництва в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Випуск 1 (51). 2018. С.59-67. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).59-67](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).59-67)

41. Осипова С. К. Соціальне підприємництво як об'єкт державного регулю-вання. Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. 2019. 1 (10). С.48-56.pdf. <http://vdu-nuczu.net/ua/2-uncategorised/82-vipusk-1-10-2019>. DOI: 10.5281/zenodo.3233407

42. Андрющенко А.І., Рябець І.М. Соціальне підприємництво як інноваційний механізм підвищення якості життя найбільш уразливих прошарків населення. SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний збірник наукових праць з соціології та со-ціальної роботи. 2010. No1'10. URL: http://www.sociology.kharkov.ua/socioprostir/files/magazine/1_2010/4_3_3.pdf

43. Dees J.G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University's Fuqua School of Business, 2001 URL: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf

44. Спреклі Ф. Посібник з планування соціального підприємництва. Бри-танська рада. Київ, 2011. 68 с. URL: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik_z_planuvannya_socialno_go_pidpriiemstva.p

45. Горин В. П., Булавинець В. М. Соціальне підприємництво як інструмент диверсифікації фінансування соціальної політики. Агросвіт. No 15, 2021. С.29-35

46. Кацьора О.В., Попович А.М. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. Науково-теоретичний та громадсько-політичний альманах «Грані». Вип. 5. Дніпро. 2020. С. 39-44

47. Ревко А.М. Соціальний капітал як детермінанта розвитку громади та соціального підприємництва в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-61>

48. Яворська Т.І. Можливості підприємництва та їх використання в умовах воєнного стану. Інноваційний розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобальних викликів: зб. наук. праць Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю Навчальнонаукового інституту бізнесу і фінансів. (28 жовтня 2022 р. Кам'янець-Подільський), 2022. С. 345–350.

49. Мозговая Н.А. Развитие социального предпринимательства как один из факторов поствоенного восстановления Украины. Актуальные проблемы частного права в условиях евроинтеграционных процессов в Украине: сборник тезисов докладов участников научно-практического семинара (11 ноября 2022 года) / за ред. М.С. Долинської, І.В. Красницького, Ю.М. Юркевича. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 90–

50. Гура Г.Н. Вплив особистісних очікувань на адаптацію підприємців та керівників бізнесу в умовах війни. Особистість, суспільство, війна: тези доповідей учасників міжнародного психологічного форуму (7.04.2023 р., м. Харків) / МВС України, ХНУВС. Харків. 2023. С. 67–72.

51. Голубєв О.В. Актуалізація регулювання розвитку соціального підприємництва в умовах воєнного стану. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. С. 43–58. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-04>

52. Нагорна Н.С. Дослідження понятійного контуру соціального підприємництва у вітчизняній та зарубіжній літературі. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Психологія. 2022. Т. 33(72). № 2. С. 97–103

53. Ільченко В. М. Кисельов В. Р. Фінансове забезпечення розвитку та інструментарій фінансової підтримки соціального підприємництва. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Науково-практичний журнал. Серія «Економіка та менеджмент». Випуск No 28/2022. С. 8–11

54. Як в Україні розбудовують соціальне підприємництво: 5 кейсів (2021). Громадський простір, від 29.07.2021. URL: <https://www.prostir.ua/?library=yak-v-ukrajini-rozbudovuyut-sotsialne-pidpryjemnytstvo-5-kejsiv>

55. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування / Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Київ, ТОВ “Агентство “Україна”, 2017. 92 с. URL: https://pedagogy.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/02/Social_Entrepreneurship_web.pdf

56. Краус К.М., Ігнатюк А.І., Краус Н.М. (2023). Ветеранське підприємництво та бізнес в Україні: інституційна, фінансова та проєктна складова практичної реалізації. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 1(11). 98-111. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/185/151>

57. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз. EU4Youth – Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні (2021). EU4Youth. 37 с. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_1.pdf

58. Давидовська В.І. Проблеми соціального підприємництва в Україні. - Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. Вип. 7 // Міжнародні економічні відносини та світове господарство, частина 1. С.106-109

59. Матвієнко-Біляєва Г.В. Розвиток та становлення соціального підприємництва та соціальної відповідальності в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2016. №7. С. 390-394

60. Соціальне підприємництво як відповідь суспільства на соціальні потреби 21 липня 2021. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://biz.ligazakon.net/>

61. Фарат, О., Косовська, В., Кедебец, К. Проблеми соціального підприємництва під час пандемії. Економіка та суспільство. 2021. № 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-64>

62. Назарук В. Соціальне підприємництво в умовах війни: ліки чи плацебо? Економічна правда, 9.01.2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/9/708567>

63. Ачкасова О. В. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1217/1172>

64. Соціальне підприємництво: парадокс як шлях вперед. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/humancapital/articles/2020-global-human-capital-trends-introduction.html>.

65. Босак І. П. Тенденції розвитку соціального підприємництва в Україні. Наукові записки. 2018. № 1. С. 154– 160.

66. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні / ГО «Центр «Розвиток корпоративної соціальної

відповідальності». 2022. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan>

67. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб / Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ, 2022. URL: http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf

68. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. Career Hub. 30.08.2022. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>

69. Кифяк В.І., Малиш Л.Б. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. Бізнес інформ. 2020, № 5. С. 275-280

70. Белова М.В., Гусейнова С.З. Соціальне підприємництво як соціальна функція держави. Аналітичнопорівняльне правознавство. 2022, № 5. С. 158-162