

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЖИВОДЬОРОВ АНДРІЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

Допускається до захисту: завідувач
кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки
канд.екон.наук, доцент

_____ Олександр ТРЕГУБОВ

«_____» _____ 2025 р.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 076 Підприємництво ат торгівля
ОП «Інноваційне підприємництво»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
В.О. Клочковська, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Оцінка:

_____/_____/_____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Живодьоров А. В. Управління розвитком соціального підприємства. Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У першому розділі систематизовано концептуальні підходи до трактування соціального підприємництва та соціальних підприємств, уточнено зміст базових категорій і визначено їх місце в соціально-економічній системі. Розкрито історичну еволюцію соціального підприємництва, окреслено його ключові ознаки, організаційні моделі та напрями діяльності. Обґрунтовано використання сучасного аналітичного інструментарію.

У другому розділі на основі кейсу ГО «Задля Добрих Людей» (бренд «Good Bread») проаналізовано функціонування соціального підприємства інклюзивного типу. Визначено структуру його діяльності, соціальну місію, бізнес-модель та взаємодію із зацікавленими сторонами. Проведена оцінка фінансового стану за 2022–2024 рр.

У третьому розділі узагальнено зарубіжний досвід підтримки соціального підприємництва та визначено можливості його адаптації до українських умов. Запропонована модель розвитку соціального підприємства інтегрує внутрішню бізнес-модель із зовнішнім інституційним середовищем та сприяє підвищенню фінансової стійкості, розширенню інклюзії й посиленню соціального впливу.

Отримані результати формують концептуальну та практичну основу для удосконалення державної політики у сфері соціального підприємництва, масштабування успішних практик та підвищення ролі соціальних підприємств у розв’язанні соціальних проблем, зокрема в умовах післявоєнної відбудови України.

Ключові слова: соціальне підприємництво, інклюзія, соціальна місія, соціальна цінність, бізнес-модель, соціальний вплив, бенефіціари, фінансова стійкість.

82 с., 16 табл., 15 рис., 72 джерел.

ANNOTATION

Zhyvodyorov A. V. Management of Social Enterprise Development. Specialty 076 “Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities”. Educational Program “Innovative Entrepreneurship”. Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

In the first chapter, the conceptual approaches to defining social entrepreneurship and social enterprises are systematized, the content of the basic categories is clarified, and their place within the socio-economic system is determined. The historical evolution of social entrepreneurship is outlined, along with its key characteristics, organizational models, and areas of activity. The application of modern analytical tools is substantiated.

In the second chapter, based on the case of the NGO “For Good People” (brand “Good Bread”), the functioning of an inclusive-type social enterprise is analyzed. The structure of its activities, social mission, business model, and stakeholder engagement are identified. An assessment of the financial condition for 2022–2024 is conducted.

In the third chapter, international experience in supporting social entrepreneurship is summarized, and opportunities for its adaptation to the Ukrainian context are identified. The proposed model of social enterprise development integrates the internal business model with the external institutional environment and contributes to strengthening financial sustainability, expanding inclusion, and increasing social impact.

The results obtained form a conceptual and practical foundation for improving state policy in the field of social entrepreneurship, scaling successful practices, and strengthening the role of social enterprises in addressing social challenges, particularly in the context of Ukraine’s post-war recovery.

Keywords: social entrepreneurship, inclusion, social mission, social value, business model, social impact, beneficiaries, financial sustainability.

82 p., 16 tabl., 15 fig., bibliography: 72 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Концептуальні основи соціального підприємництва та управління розвитком.....	8
1.2 Сутність, роль та значення соціальних підприємств.....	16
1.3 Інструментарій моделювання, вимірювання та оцінювання впливу діяльності соціального підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ.....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та інституційного середовища.....	32
2.2 Бізнес-модель, операційна ефективність та базові показники впливу.....	40
2.3 Аналіз проблемних аспектів розвитку соціального підприємства.....	46
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	55
3.1 Імплементация зарубіжного досвіду розвитку соціального підприємництва.....	55
3.2 Стратегія розвитку та масштабування (цілі, моделі, дорожня карта).....	60
3.3 Формування моделі механізму розвитку соціального підприємства в Україні.....	65
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах соціально-економічних трансформацій та наслідків воєнних дій в Україні особливого значення набуває розвиток соціального підприємництва як інструменту вирішення суспільно важливих проблем. Соціальні підприємства поєднують економічну діяльність із соціальною місією, сприяють працевлаштуванню вразливих груп населення, підтримці місцевих громад та зміцненню соціальної згуртованості. Вони стають ефективним механізмом формування нової моделі сталого розвитку, орієнтованої не лише на прибуток, а й на суспільну користь. Соціальні підприємства стикаються з низкою викликів, з нестачею фінансових ресурсів, обмеженим доступом до ринків, відсутністю чітких механізмів оцінювання результативності та впливу, що зумовлює необхідність пошуку ефективних підходів до управління розвитком таких організацій, що забезпечували б їх стабільне функціонування.

Отже, дослідження питань управління розвитком соціального підприємства є надзвичайно актуальним у сучасних умовах. Воно дозволяє визначити чинники успішності соціального бізнесу, розробити дієві інструменти оцінювання його ефективності та сформулювати стратегічні орієнтири для подальшого зростання.

Проблемні аспекти розвитку соціальних підприємств досліджують вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: М. Гончарова, Д. Гуцол, Л.Долуда, А. Корнецький, Л. Кот, Т. Лункіна, В. Назарук, В. Никифорак, О. Овсянюк-Бердадіна, А. Свинчук, О. Сотула, Н. Якімова та інші.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, що присвячені питанням розвитку соціального підприємництва, проблематика управління розвитком соціальних підприємств залишається недостатньо дослідженою.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком соціального підприємства на прикладі ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread»

з урахуванням сучасних економічних умов і соціальних викликів.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання таких завдань дослідження:

- визначити концептуальні основи соціального підприємництва та особливості управління розвитком соціальних підприємств;
- проаналізувати сутність, роль та значення соціальних підприємств;
- дослідити інструментарій моделювання, вимірювання та оцінювання впливу діяльності соціального підприємства;
- визначити організаційно-економічну характеристику соціального підприємства та оцінити інституційне середовище його функціонування;
- проаналізувати бізнес-модель підприємства, оцінити операційну ефективність та базові показники впливу;
- дослідити проблемні аспекти розвитку соціального підприємства;
- розглянути досвід зарубіжних країн щодо розвитку соціального підприємництва та його імплементацію в українських умовах;
- розробити стратегію розвитку та масштабування соціального підприємства;
- сформулювати модель механізму розвитку соціального підприємства в Україні.

Об'єктом дослідження є соціальне підприємство ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread».

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти управління розвитком соціального підприємства ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread».

У процесі написання було використано комплекс методів дослідження, зокрема: діалектичний метод (для розкриття сутності соціального підприємництва); методи аналізу та синтезу (для вивчення наукових підходів до управління розвитком соціальних підприємств); порівняльний метод (для зіставлення різних точок зору, моделей, їх переваг і недоліків); економіко-статистичні методи (для аналізу фінансово-економічних показників діяльності ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» за 2022-2024 рр.); метод SWOT-аналізу

(для оцінки сторін підприємства, можливостей і загроз); графічний метод (для наочного відображення результатів аналізу показників); метод узагальнення (для розробки моделі управління розвитком соціального підприємства).

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у подальшому розвитку наукових підходів до розуміння сутності, ролі та механізмів функціонування соціальних підприємств в умовах сучасної економіки. У роботі уточнено понятійний апарат категорій «соціальне підприємництво» та «соціальне підприємство», визначено особливості його розвитку, систематизовано інструменти управління діяльністю таких підприємств. Отримані результати можуть бути використані для подальших наукових досліджень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання керівниками соціальних підприємств для вдосконалення системи управління розвитком організації, підвищення ефективності діяльності. Запропоновані у роботі підходи та рекомендації можуть бути застосовані для удосконалення діяльності соціальних підприємств.

Результати дослідження можна використовувати у навчальному процесі при викладанні дисциплін відповідного спрямування.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати проведеного наукового дослідження були представлені, обговорені й отримали схвальні відгуки на XXV Всеукраїнській науковій конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці», яка пройшла 2 квітня 2025 року, м. Вінниця (Додаток А).

Положення дослідження, що виносяться на захист:

- запропоновано власне визначення поняття «соціальне підприємництво» та «соціальне підприємство»;
- розроблено стратегію розвитку та масштабування діяльності ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread»;
- сформовано модель механізму розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концептуальні основи соціального підприємництва та управління розвитком

Феномен підприємництва завжди привертав увагу та залишався в центрі уваги соціально-економічних наук у зв'язку з його важливою роллю як необхідною умовою економічного зростання. Підприємництво виступає ефективним механізмом впливу на суспільні процеси та взаємодії, визначає поведінку та активність людей. Широкий спектр впливу підприємництва охоплює практично всі аспекти суспільного життя, взаємовідносини та уявлення про способи подальшого розвитку соціальної системи [20, с.25].

В сучасному світі соціальне підприємництво стає дедалі актуальним явищем, оскільки визначається не лише прагнення до фінансового успіху, але й надія на створення суспільного блага та розв'язання соціальних проблем.

Розвиток соціального підприємництва можна розглядати поетапно. При цьому в якості критерію періодизації можна прийняти появу науки і істотні зміни, що відбуваються в сфері підприємництва, як зауважила Л. Кот (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Генеза розвитку доктрини соціального підприємництва

Етап розвитку	Характерні особливості
Початковий (середина XIX ст. – кінець XX ст.)	– відсутність науки про соціальне підприємництво; – відкриття перших соціальних підприємств
Основний (1995-2007 рр.)	– поява науки про соціальне підприємництво; – визначення сутності та поняття «соціальне підприємництво»; – встановлення відмінностей соц. підприємництва від традиційного; – поява наукових напрямків дослідження соц. підприємництва; – поява освітніх програм в області соціального підприємництва
Новітній (2007-2022 рр.)	– формується типологія, класифікація соц. підприємництва; – розглядається питання інституційної легітимності соціального підприємництва; – визначаються сутність і поняття «соціальне підприємництво», «соціальний підприємець»; – виявляються особливості соціальних підприємств, характеристики соціальних підприємців

Джерело: складено автором на основі [33, с.4]

Як видно з даних табл. 1.1, вченою виділено три основні етапи розвитку соціального підприємництва.

З точки зору команди вітчизняних науковців першого українського підручника з соціального підприємництва «Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін» теоретичним підґрунтям для наукових здобутків щодо сутності соціального підприємництва є концепція Дж. Емерсона «комбінованої цінності» у діяльності компаній, що уможлиблюється завдяки взаємодоповнюючому ефекту економічної та соціальної складової [49, с. 12].

Аналіз основних положень вказаної концепції дозволив авторам віднайти підходи до розуміння феномену соціального підприємництва, характеристику яких наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення категорії «соціальне підприємництво»

Підхід	Характеристика підходу
Широкий підхід	Соціальне підприємництво розглядається як діяльність, яка в результаті передбачає досягнення соціальної мети. Тобто відповідно до даного підходу, під соціальним підприємництвом розуміється діяльність державних соціальних організацій, традиційних компаній, в основі яких завжди є соціальна складова (Е. Шоу, Г. Морт, А. Фоулер та ін.)
Комбінований (комерційно-соціальний) підхід	Соціальне підприємництво – це діяльність, орієнтована на досягнення не лише соціальних, але й комерційних результатів. За таким підходом соціальне підприємництво – це набагато вужча сфера діяльності, яка передбачає наявність бізнес-складової (А. Макміллан, Дж. Робінсон та ін.)
Інноваційний підхід	Основний акцент розміщений на інноваційному компоненті підприємницької діяльності та застосуванні новаторських підходів для вирішення соціальних проблем. Цей підхід, з одного боку, відзначається значним обмеженням сфери соціального підприємництва у порівнянні з комбінованим підходом, оскільки не всі підприємства використовують інновації у соціальному вимірі своєї діяльності. З іншого боку, такий підхід розширює обсяг соціального підприємництва шляхом доповнення його ініціативами неприбуткових організацій та громадських установ, які впроваджують та розвивають інноваційні практики у своїй діяльності (Дж. Мейр, Е. Остін, Дж. Вей-Скіллерн, Х. Стівенсон,)
Проблемно-орієнтований підхід	Соціальне підприємництво – це лише така діяльність, соціальні результати якої спрямовані на певну соціальну групу або проблему (люди з особливими потребами тощо) (К. Лідбітер, Фонд Шваба)

Джерело: складено автором на основі [64, с.246; 57, с. 24]

Отже, соціальне підприємництво – систематична господарська діяльність, що спрямована на вирішення соціальних проблем та має інноваційний акцент.

Найпоширеніше визначення соціального підприємництва належить Г.Дізу, яким було виділено п'ять факторів, що його визначають:

- взяття на себе місії створення і підтримки соціальних цінностей (благ);
- виявлення та використання нових можливостей для того, щоб реалізувати обрану місію;
- безперервний процес інновацій, адаптації та навчання;
- рішучість в діях, яка не обмежена географічним розміщенням ресурсів;
- високий рівень відповідальності підприємця за результати своєї діяльності як перед клієнтами, так і перед суспільством [66, с.133].

Згідно з О. Сотулою, соціальне підприємство визначається як господарська діяльність, спрямована на самоокупність і орієнтована на виробництво продукту або послуги із великою соціальною цінністю, де використовуються інноваційні рішення, які перетворюють як саму послугу, так і її економічну реалізацію на користь суспільства [56].

Про інноваційність та суспільну користь йдеться у визначенні колективу авторів Л.Долуди, В. Назарук та Ю. Кірсанової, якими соціальне підприємство визначено як підприємницька діяльність, спрямована на позитивні інноваційні зміни у суспільстві, на вирішення соціальних проблем або їх пом'якшення за рахунок доходів, отриманих від власної діяльності [58, с.5].

В. Никифорак соціальне підприємство вважає економічною діяльністю суб'єкта господарювання поза залежністю від організаційно-правової форми, що використовує підприємницький підхід, місія якого прив'язана до розв'язання конкретної соціальної проблеми, нерозв'язуваної внаслідок провалів ринку та держави [43, с.324].

Автори О. Овсянюк-Бердадіна та Ж. Крисько звернули увагу на існування трьох основних підходів до визначення соціального підприємництва:

- у США терміном «соціальне підприємство» називається підприємницька діяльність неприбуткових організацій, дохід від якої спрямовують на виконання статутних місій цих організацій. Місія та статутні цілі соціальних підприємств в США спрямовуються на вирішення соціальних

проблем та розвиток цільової групи, для якої організація була створена;

– у європейських країнах, соціальне підприємництво визначають як вид бізнесу, який має соціальну місію. У порівнянні зі звичайним підприємництвом, основним акцентом тут є соціальний аспект, і лише потім звертають увагу на економічну ефективність. Особливістю діяльності соціальних підприємств в Європі є колективна форма власності та акцент на користь територіальній громаді, тобто бізнес-підприємства з соціальною місією виступають суб'єктами соціального підприємництва;

– міжнародні приватні та громадські фонди, такі як Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (Швейцарія), Skoll Foundation (США) та Ashoka Foundation (Індія), визначають соціальне підприємництво як інноваційний підприємницький підхід, спрямований на внесення соціальних змін у суспільство [44, с.130].

Діяльність розглянутих організацій спрямована на пошук соціальних новаторів по всьому світі і створення сприятливих умов для їхньої діяльності. Організаційно-правові форми таких підприємств охоплюють широкий діапазон, від ініціативних груп в громаді до приватних бізнесів, науково-дослідних інститутів [44, с.130].

Виходячи із розглянутих точок зору вчених щодо визначення поняття «соціальне підприємництво», вважаємо за потрібне запропонувати власне визначення даної дефініції. Так, вважаємо, що соціальне підприємництво – це форма підприємницької діяльності, яка має за мету вирішення соціальних проблем та покращення благополуччя суспільства через розробку та впровадження інноваційних стратегій та процесів виробництва товарів чи надання послуг, а прибуток розглядається як засіб досягнення соціальних цілей, а не лише як кінцева мета.

Автор Т. Лункіна виділила відмінні риси соціального підприємництва, благодійності та традиційного бізнесу, які наведено на рис. 1.1.

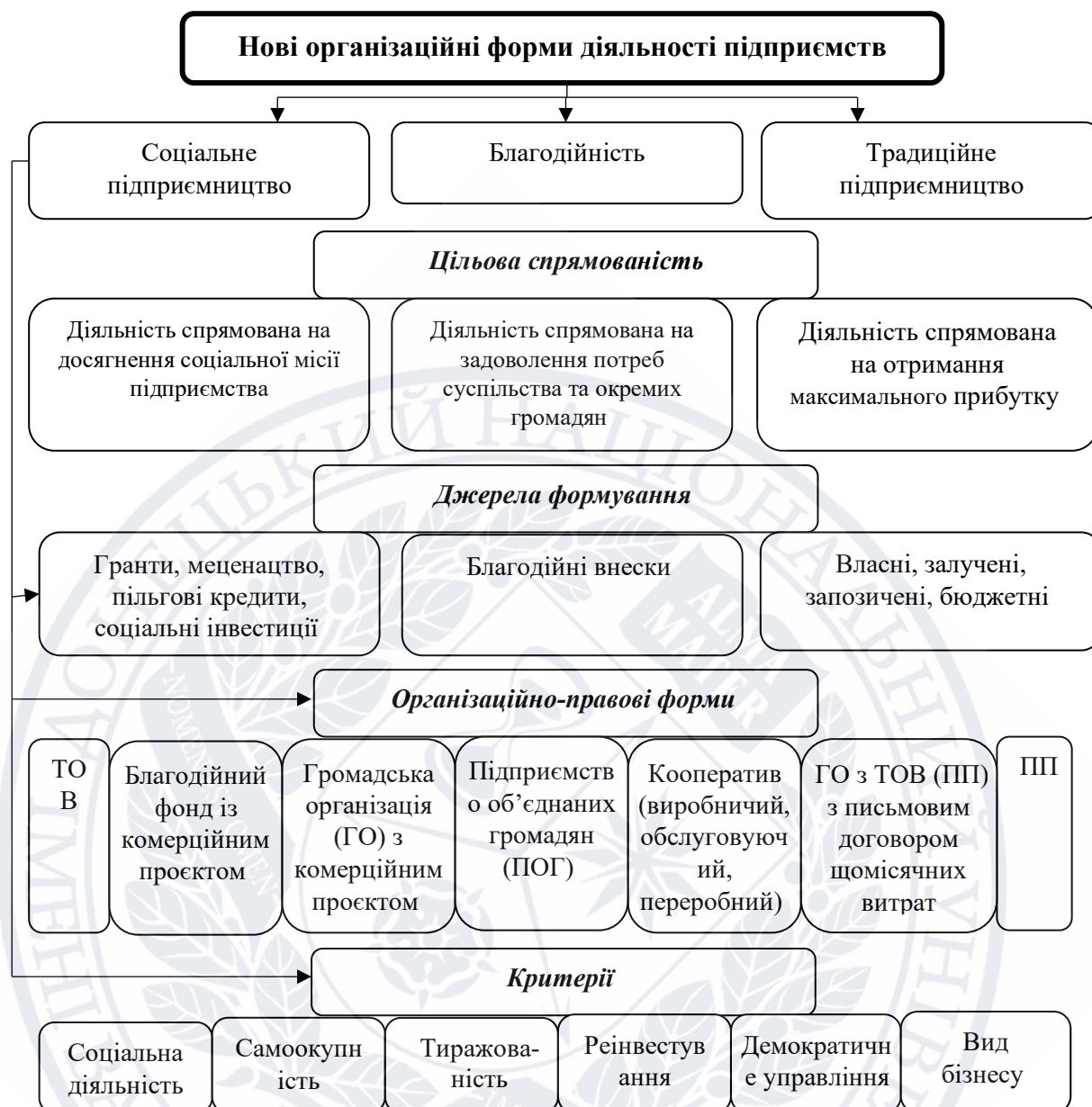


Рисунок 1.1 – Соціальне підприємництво в суспільній соціально-економічній діяльності

Джерело: складено автором на основі [36, с.298]

Аналіз даних рис. 1.1 дав можливість Т. Лункіній виділити основні критерії соціального підприємництва. Авторка робить акцент на соціальну діяльність з метою вирішення чи полегшення соціальних проблем; самостійну фінансову діяльність та стійкість; використання інноваційних підходів; можливість масштабування діяльності та демократичність управління.

Отже, можна відзначити, що соціальне підприємництво представляє собою

проміжне явище між традиційним підприємництвом і благодійністю. Воно відрізняється від бізнесу своїми цілями, що спрямовані на зміни та вирішення проблем суспільства, і від благодійності – комерційним характером діяльності.

У свою чергу вчений В. Никифорак виділив 6 дещо інших ознак соціального підприємництва (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Ознаки соціального підприємництва

Критерій	Ознаки соціального підприємництва
Вид діяльності	Діяльність господарюючого суб'єкта, заснована на довгостроковому плануванні
Організаційно-правова форма	Не залежно від організаційно-правової форми
Мета організації	Місія, мета прив'язані до розв'язування конкретної соціальної проблеми (розрив між бажаним станом і наявними, викликаними провалами ринку, держави)
Фінансова стабільність	Фінансову стабільність можна досягти за рахунок змішаного підходу (використовувати ринкові і неринкові інструменти і джерела одержання доходу)
Характер діяльності	Підприємницький підхід (пошук можливостей (виявлення провалів ринку, держави), взяття на себе ризиків, пошук інноваційних способів комбінації ресурсів для створення соціальних цінностей)
Характеристика надаваного товару/послуги	Товари, послуги, які мають високі позитивні ефекти, ненадавані через провали ринку й держави

Джерело: складено автором на основі [43, с.232]

Як видно з даних табл. 1.3, ознаки соціального підприємництва в сукупності характеризують досліджуване явище та допомагають відокремити його від інших видів соціально-економічної діяльності.

Перш за все, соціальне підприємництво визначається як економічний вид діяльності підприємства, який передбачає поєднання ресурсів та виробничого процесу для створення конкретних товарів і послуг.

По-друге, соціальний підприємець може займатися діяльністю як у комерційних, так і в некомерційних організаційно-правових формах.

По-третє, основною метою соціального підприємництва є створення соціальних благ через реалізацію місії, пов'язаної до вирішення конкретної соціальної проблеми.

По-четверте, соціальне підприємництво досягає фінансової стабільності завдяки поєднанню ринкових і неринкових джерел доходу, що дає змогу

соціальним підприємцям розробляти нові підходи та проникати на ринки, які зазвичай не привабливі для традиційного підприємництва.

По-п'яте, соціальне підприємництво є інноваційним видом діяльності, спрямованим на заповнення прогалин на ринку шляхом пошуку нових можливостей та поєднання ресурсів для створення соціальної цінності.

По-шосте, організації в соціальному підприємстві надають товари та послуги, які призводять до позитивних соціальних результатів [43, с.233].

Таким чином, соціальне підприємництво є видом діяльності, який об'єднує економічні та соціальні аспекти з метою створення соціального впливу та розв'язання соціальних проблем. Підприємництво може існувати як у комерційних, так і в некомерційних організаційно-правових формах та може досягати фінансової стабільності завдяки поєднанню різних джерел доходу.

Розвиток підприємства є безперервним процесом, що здійснюється шляхом виконання послідовних етапів та дій (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Етапи здійснення процесу управління розвитком підприємств

Джерело: складено автором на основі [19].

Отже, управління розвитком передбачає врахування змін зовнішнього середовища, орієнтоване на безперервний прогрес і носить стратегічний характер.

Саме тому соціальне підприємництво через свою діяльність сприяє соціально-економічному розвитку країни:

- допомагає людям з обмеженими фізичними та психічними можливостями та безробітним знаходити роботу;
- пропонує нові шляхи реформування державних соціальних послуг;
- підтримує залучення громадян до участі в соціальних ініціативах на волонтерських засадах та об'єднує громади навколо соціальних проблем;
- розширює перелік соціальних послуг, які залишаються поза увагою звичайного бізнесу через низьку прибутковість, недостатню популярність або відсутність необхідної професійної підготовки;
- раціонально використовує наявні регіональні ресурси для вирішення соціальних проблем;
- зменшує фінансове навантаження на місцеві бюджети у зв'язку з вирішенням соціальних проблем, що особливо актуально в умовах постійного дефіциту бюджетних коштів;
- сприяє створенню сприятливого конкурентного середовища [38, с.464].

Більшість авторів зазначили, що в умовах війни, економічної напруги, саме соціальне підприємництво може стати ключем до вирішення соціальних проблем, оскільки воно спроможне створювати позитивні трансформації в економіці країни.

Соціальне підприємництво, фокусується на соціальних місіях та розв'язанні конкретних проблем, тому може стати ефективним інструментом для підтримки та покращання благополуччя суспільства в умовах важких викликів. Його потенціал полягає у тому, що соціальні підприємства можуть створювати нові можливості працевлаштування, підтримувати уразливі групи населення та розробляти інноваційні підходи до вирішення соціальних проблем. Крім того,

їхній фокус на сталому розвитку та відповідальному бізнесі може сприяти формуванню стійких економічних моделей, зокрема в умовах неспокійного економічного середовища.

Таким чином, соціальне підприємництво може стати каталізатором для позитивних змін в економіці країни, допомагати забезпечити соціальну стабільність та сприяти інклюзивному розвитку у складних умовах.

1.2 Сутність, роль та значення соціальних підприємств

Соціальні підприємства сьогодні набувають все більшої ролі у соціально-економічному розвитку суспільства, поєднують комерційну діяльність із реалізацією соціальної місії.

А. Свинчук, А.Корнецький та М. Гончарова виділили віхи історичного розвитку соціальних підприємств, зображені на рис. 1.3.

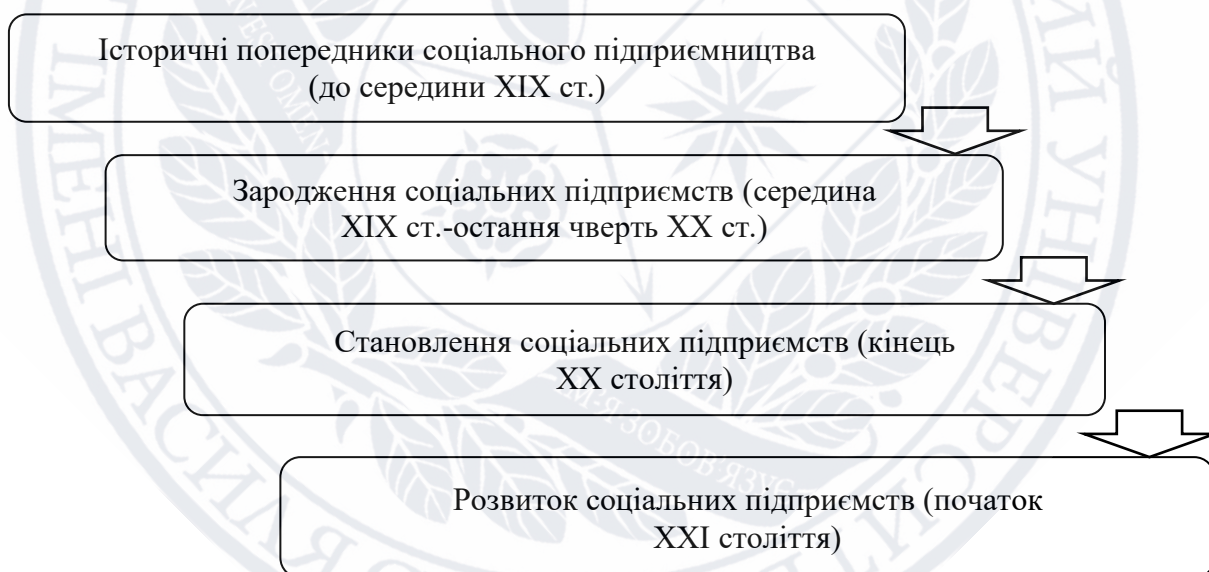


Рисунок 1.3 – Історичні віхи розвитку соціального підприємництва

Джерело: складено автором на основі [57, с. 24]

Кожен етап розвитку соціальних підприємств характеризувався своїми особливостями.

Так, історичними передвісниками соціальних підприємств, з точки зору Джима Макклурга (Jim McClurg), були монастирі (як прихисток для соціально вразливих верств населення), церковно-приходські школи, лікарні, навчальні

заклади та будинки для престарілих, а також діяльність місіонерів. Їх ініціативи мали соціальний вплив, хоча переважно були не систематичними і задовольняли лише частково потреби та інтереси громади [57, с. 24].

На стадії зародження виокремлюється діяльність меценатів, спонсорів та власників промислових та торговельних підприємств, які використовували частину прибутку для фінансування різноманітних соціальних проєктів, таких як загальноосвітні школи, публічні бібліотеки, громадські лікарні, музеї та школи мистецтв. Реалізація проєктів повністю залежала від можливостей фінансування, забезпеченого меценатами та спонсорами. На цьому історичному етапі виникає активність різноманітних громадських організацій, створюються благодійні та волонтерські організації, які фінансують свою діяльність переважно за рахунок членських внесків громадян з різних соціальних груп. Проте, діяльність цих організацій була залежною від зовнішніх джерел фінансування та спрямовувалася на вирішення соціальних проблем, переважно у короткостроковому періоді [57, с. 24].

На етапі становлення виникають перші соціальні підприємства, такі як фонд «Ashoka» та неприбуткова організація роздрібної торгівлі «Ten Thousand Villages», і в науковій термінології вперше з'являється поняття «соціальне підприємництво». Науковці розпочинають дослідження цього нового економічного явища, і з'являються перші публікації на цю тему, де обговорюються питання визначення соціального підприємництва.

Початок ХХІ століття відзначається значним зростанням кількості соціальних підприємств, особливо в розвинених країнах. Загострення соціальних проблем у цей період і зацікавленість урядів цих країн у приведенні соціальних підприємств до розв'язання соціальних викликів суспільства призвели до необхідності юридичного регулювання даної форми підприємництва. В цей час були прийняті закони, які визначали статус соціальних підприємств, і вчені все більше звертають увагу на дослідження проблем, пов'язаних з їх діяльністю [57, с. 25].

Стосовно історичних аспектів розвитку та поширення соціальних

підприємств в Україні, Н. Сіренко та Т.Лункіна зауважили, що у 2006 році був запущений проєкт «Мережа громадської дії в Україні» (UCAN), що фінансувався США. Американські експерти провели тренінги для представників громадських організацій, і в подальшому американський уряд виділив гранти на створення соціальних підприємств на основі результатів конкурсу бізнес-планів [51, с. 5].

З 2010 по 2013 роки існувала інша ініціатива, у якій консорціум «Сприяння соціальному підприємництву в Україні» об'єднав Британську раду, фонди «Східна Європа» та «Відродження», аудиторську компанію Price-waterhouse Coopers, і «Ерсте банк». До цього консорціуму долучився і Український фонд підтримки підприємництва.

У березні 2011 року між Британською радою в Україні та Українським фондом підтримки підприємництва було підписано Меморандум щодо співробітництва в рамках проєкту «Сприяння соціальному підприємництву» в Україні [51, с. 5].

В українському законодавстві відсутнє чітке закріплення поняття соціального підприємництва як окремого правового інституту. Однак, окремі правові умови для здійснення такої діяльності все ж існують у межах загальних норм законодавства, що дозволяють поєднувати підприємницьку діяльність із досягненням соціальних цілей.

Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025 р. № 4196-IX визначає підприємством юридичну особу, яка на день введення в дію закону була зареєстрована у відповідній формі: державне, приватне, комунальне, іноземне підприємство тощо. У Законі України № 4196-IX також визначено, що господарська діяльність, спрямована на отримання прибутку, вважається підприємництвом. Водночас некомерційна господарська діяльність трактується як така, що здійснюється без мети одержання прибутку, тобто має іншу, переважно соціальну чи суспільно корисну спрямованість [47].

Існують різноманітні точки зору вчених щодо розуміння сутності

соціальних підприємств.

Так, А. Свинчук у авторефераті визначила соціальне підприємство як бізнес-організацію, пріоритетною метою прозорості (публічної) діяльності якої є вирішення соціальних проблем, а забезпечувальною метою є отримання прибутку, що реінвестується у її розвиток [50, с. 6].

За визначенням Т. Лункіної, соціальне підприємство є новим видом діяльності, спрямованим на підвищення рівня суспільного добробуту населення України [36, с. 298].

На думку Д. Гуцола та Н. Якимової, соціальне підприємство – це бізнес-модель, що поєднує комерційну діяльність із виконанням соціальної місії та полягає у вирішенні соціальних, екологічних чи культурних проблем, а отримання прибутку розглядається як засіб для досягнення цих цілей, а не як самоціль [13, с. 104].

Звертає увагу на організаційно-правові форми у своєму визначенні сутності досліджуваної категорії і А. Дюк, яким визначено соціальне підприємство як неприбуткову організацію, незалежно від організаційно-правової форми, оскільки вони виконують соціальну місію [16, с.5].

З огляду на різноманіття наукових підходів до трактування поняття, необхідно запропонувати власне визначення соціального підприємства як узагальнення існуючих точок зору. Соціальне підприємство – це організаційна форма господарювання, що поєднує економічну діяльність метою якої є отримання прибутку із реалізацією соціальної місії, що спрямована на створення суспільної користі, підвищення рівня добробуту населення та вирішення соціально значущих проблем.

Автори підручника «Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін» на чолі з А. Свинчук виділили основні класифікаційні ознаки соціальних підприємств, що відображено у табл. 1.4. Класифікації взаємодоповнюють одна одну й дають можливість комплексно оцінити соціальне підприємництво як гнучку, різнорівневу систему, де поєднується соціальна місія, економічна ефективність і різноманіття організаційних моделей.

Таблиця 1.4 – Класифікація соціальних підприємств

Автор	Класифікаційна ознака	Характеристика
К. Альтер	В залежності від ступеню інтеграції соціальної програми та бізнес процесів	Вбудовані (embedded) Інтегровані (integrated) Екстерналізовані (external)
Г. Діз, Дж. Емерсон	В залежності від цілей діяльності та напрямків використання прибутку	Благодійні Комерційні Гібридні
Ю. Благов, Ю. Арай	В залежності від місії, наявності доходу від основної діяльності та наявності інноваційних елементів	Традиційні НКО Некомерційні соціально-орієнтовані підприємницькі фірми Комерційні соціально-орієнтовані підприємницькі організації Гібридні організації
М. Новиков	В залежності від шляхів створення соціальних підприємств	Ініціатива самих людей з інвалідністю або їх громадського об'єднання Ініціатива представників бізнесу (такими можуть виступати окремі менеджери чи вже сформовані і успішні комерційні структури)
В. Даванс, К. Альтер та Л. Міллер	В залежності від специфіки організації бізнес-діяльності	Модель підтримки підприємців (entrepreneur support model) Модель посередника ринку (market intermediary model) Модель працевлаштування (employment model) Модель платних послуг (fee-for-service model) Модель фінансування послуг (service subsidization model) Модель «зв'язковий ринку» (market linkage model) Модель підтримки організації (organizational support model)
А. Свинчук, А.Корнецький, М. Гончарова В.Назарук, Н. Гусак, А.Туманова	В залежності від ступеню фінансової спроможності	Частково самоокупні Самоокупні Прибуткові

Джерело: складено автором на основі [57, с.23]

Науковець А. Корнецький, у свою чергу, виділив 3 групи функціонуючих соціальних підприємств в Україні:

– певний відсоток прибутку спрямовується на соціальні цілі, тобто на підтримку громадських організацій, благодійних фондів або соціальних проєктів. Прикладом такого підприємства в Україні є Urban Space 100.

– залучення малозабезпечених або вразливих груп до працевлаштування (особи з інвалідністю, представники етнічних меншин, внутрішньо переміщені особи, матері-одиначки, ветерани). Приклад такого бізнесу в Україні – Veterano Group.

– створення продукту або послуги з вимірною соціальною цінністю може включати, наприклад, послуги боротьби з корупцією, виробництво екологічно чистих продуктів. Прикладами таких підприємств є система електронних державних закупівель, що спрямована на протидію корупції, та Zelenew Recycling Lab, яка перетворює пластикові відходи на корисні дизайнерські об'єкти [29].

Д. Гуцол та Н. Якімова виділили основні характеристики соціального підприємства (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Основні характеристики соціальних підприємств

Джерело: складено автором на основі [13, с. 104]

Отже, виходячи з даних рис. 1.4, до основних характеристик підприємства можна віднести соціальну місію, тобто пріоритетним аспектом підприємства є створення позитивного впливу на суспільство або навколишнє середовище;

фінансова стійкість: підприємство генерує дохід через продаж товарів чи послуг, завдяки чому є незалежним від грантів чи донорської допомоги;

– інноваційність: використання креативних підходів до розв'язання соціальних проблем;

– залучення громади: співпраця з місцевими громадами та врахування

їхніх потреб [13, с. 104].

Автори підручника «Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін» виділили дещо інші характеристик соціальних підприємств (рис. 1.5).

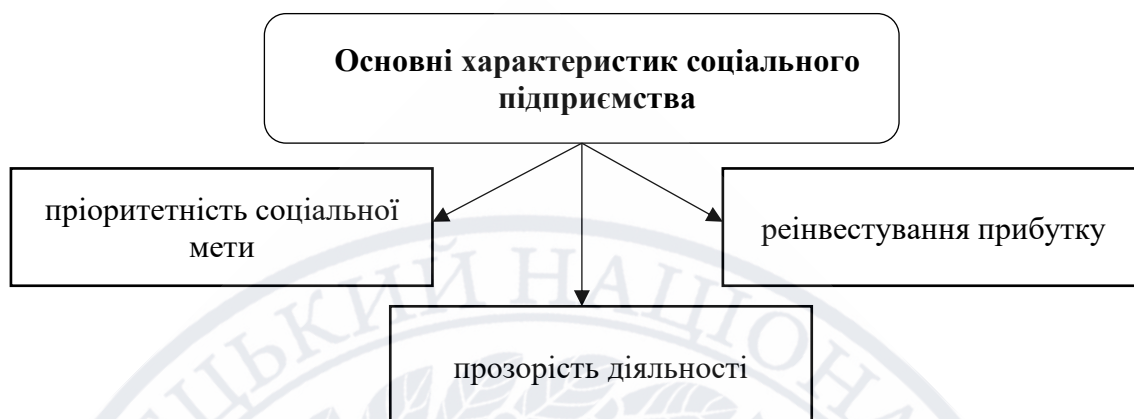


Рисунок 1.5 – Основні характеристики соціальних підприємств

Джерело: складено автором на основі [57, с.19]

Отже, А. Свинчук, А.Корнецький, М. Гончарова В.Назарук, Н. Гусак та А.Туманова виділили 3 основні характеристики соціальних підприємств. Окрім цього авторами виділено другорядні риси соціальних підприємств, до яких віднесено фінансову самостійність, демократичне управління, масштабованість та впровадження інновацій.

Д. Гуцол та Н. Якімова інноваційність вважають важливою рисою соціального підприємства, то група авторів на чолі з А. Свинчук відносять таку особливість до другорядних характеристик.

Соціальні підприємства є унікальною та багатогранною формою господарювання, що поєднує принципи ринкової економіки з реалізацією чітко визначеної соціальної місії. Вони функціонують на перетині комерційного та некомерційного секторів, використовуючи бізнес-інструменти для досягнення суспільно корисних результатів. Ключовою ознакою таких організацій є те, що економічна діяльність виступає не самоціллю, а механізмом забезпечення довгострокової стійкості та масштабування соціальних ініціатив.

Діяльність соціальних підприємств спрямована на вирішення широкого спектра суспільно значущих проблем: від подолання бідності та соціальної

ізоляції окремих груп населення до розвитку місцевих громад, формування інклюзивного середовища та запровадження інноваційних підходів у сфері соціальних послуг. Завдяки такому підходу соціальні підприємства відіграють важливу роль у зміцненні соціального капіталу, підвищенні рівня добробуту населення та мінімізації соціальних ризиків.

Важливою особливістю є те, що отриманий прибуток не розглядається як мета, а використовується переважно для підтримки та розвитку соціальних програм, розширення сфер діяльності, працевлаштування вразливих категорій населення та створення нових проєктів із суспільним впливом. Такий підхід забезпечує як фінансову спроможність підприємства, так і довгостроковий соціальний ефект.

Отже, соціальні підприємства виступають інноваційною моделлю сталого розвитку, яка дозволяє одночасно підвищувати економічну ефективність, зміцнювати соціальну справедливість та формувати позитивні зміни у суспільстві. Їхній розвиток є важливим чинником модернізації соціальної сфери та підвищення соціальної відповідальності бізнесу, переважно для підтримки та розвитку соціальних ініціатив підприємства.

1.3 Інструментарій моделювання, вимірювання та оцінювання впливу діяльності соціального підприємства

Ефективне функціонування соціального підприємства неможливе без системного підходу до оцінювання його діяльності та впливу на суспільство.

Найпоширенішим інструментом для розробки та візуалізації бізнес-моделі є Business Model Canvas, створений Александром Остервальдером та Івом Піньєром. На її основі створена Модель соціального бізнесу Canvas (Social Business Canvas), що допомагає розробляти соціальні бізнеси, додавати соціальну цінність, показник впливу.

Мета соціальної бізнес-моделі полягає у підтримці соціальних новаторів шляхом розробки їхніх бізнес-моделей. Соціальний бізнес зосереджується на впливі, який він створює для бенефіціарів, а не на створенні прибутку. Тому

інструмент враховує додаткові аспекти, що допомагає у створенні моделі соціального бізнесу [50].

Основними структурними елементами бізнес-моделі Business Model Canvas є:

- ціннісні пропозиції, що пропонуються бізнесом;
- сегменти клієнтів, на які орієнтований бізнес;
- канали доставки ціннісних пропозицій;
- відносини з клієнтами, що підтримуються з кожним сегментом клієнтів;
- потоки доходів від обмінної цінності з клієнтами;
- основні ресурси як активи;
- основні види діяльності, необхідні для створення, пропонування та реалізації ціннісних пропозицій;
- партнерства для забезпечення створення цінності;
- структура витрат підприємства [50].

Окрім основних елементів моделі Business Model Canvas, модель соціального бізнесу Social Business Canvas враховує наступні аспекти:

Компонент «Сегменти» поділено на «бенефіціара» та «клієнта», що підтверджує той аспект, що бенефіціари часто нічого не платять, але є вирішальними для бізнес-моделі.

Ціннісна пропозиція складається з елементів «Ціннісна пропозиція для соціальної аудиторії», «Ціннісна пропозиція для клієнта» та «Показники впливу», які визначають контроль соціального впливу.

Тип втручання визначає характер продукту або послуги, за допомогою яких створюється цінність для споживачів чи бенефіціарів. Окрім партнерів, модель Canvas також охоплює основних зацікавлених сторін, чия участь є необхідною для реалізації програми та досягнення її цілей. Компонент «Профіцит» відображає напрями використання прибутку підприємства, зокрема порядок його реінвестування у розвиток діяльності, фінансування соціальних програм, розширення суспільно корисних ініціатив [50].

Окрім цього, виділяють SWOT- та PEST-аналіз у контексті стратегічного планування діяльності соціального підприємства.

SWOT-аналіз допомагає визначити стратегічні пріоритети, обрати напрямки розвитку та мінімізувати ризики.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства:

- strengths (сильні сторони) – внутрішні ресурси та переваги, які сприяють досягненню цілей (наприклад, кваліфікований персонал, наявність унікальних продуктів чи соціальної місії).

- weaknesses (слабкі сторони) – внутрішні обмеження або недоліки, що можуть перешкоджати ефективній роботі (наприклад, недостатнє фінансування або обмежені технологічні можливості).

- opportunities (можливості) – зовнішні фактори, які підприємство може використати для розвитку (наприклад, грантові програми, попит на соціальні послуги, партнерства з громадськими організаціями).

- threats (загрози) – зовнішні ризики або перешкоди, що можуть негативно вплинути на діяльність (економічна нестабільність, конкуренція, зміни законодавства).

PEST-аналіз дозволяє проаналізувати зовнішні умови, що впливають на соціальне підприємство, і підготувати адаптивну стратегію розвитку.

PEST-аналіз оцінює зовнішнє середовище підприємства за чотирма категоріями:

- political (політичні фактори) – державна політика, законодавство, регуляторні вимоги, підтримка соціального підприємництва.

- economic (економічні фактори) – економічна стабільність, рівень доходів населення, доступ до фінансування, податкове навантаження.

- social (соціальні фактори) – демографічні та культурні особливості, потреби та очікування громади, рівень соціальної свідомості.

- technological (технологічні фактори) – наявність нових технологій, інноваційні методи виробництва та комунікації, цифровізація процесів.

У сучасних дослідженнях соціального підприємництва значна увага приділяється аналізу конкретних прикладів діяльності підприємств, що дозволяє оцінити ефективність реалізації соціальної місії та визначити фактори успіху чи невдачі.

Одним із поширених підходів є методологія кейс-стаді, яка дає змогу системно розглянути діяльність соціальних підприємств у конкретних умовах.

Успішні кейси зазвичай аналізують через призму характеристик, що сприяють досягненню результатів, а також причин і наслідків діяльності. Для невдалих кейсів С. Сарма пропонує застосовувати перспективу «дослідження процесу», що дозволяє зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, які призвели до негативного результату [70, с. 80].

Методологія кейс-стаді, що використовується в дослідженнях соціального підприємництва, являє собою дослідницький підхід, який базується на аналізі конкретних випадків або «кейсів» соціальних підприємств. Основна ідея цього підходу полягає в тому, щоб детально вивчити і проаналізувати конкретні ситуації, які виникають у діяльності соціальних підприємств, їхні стратегічні рішення, вплив на спільноти та суспільство в цілому [20, с.4].

Дослідники можуть вивчати кейси окремих соціальних підприємств або робити порівняльні аналізи між різними організаціями для того, щоб зрозуміти, як різні стратегії, моделі бізнесу та умови впливають на їхні результати та вплив на суспільство.

Методологія кейс-стаді може включати детальні інтерв'ю з виконавчими директорами та іншими ключовими фігурами соціальних підприємств, а також аналіз різних джерел і документів, що стосуються їхньої діяльності.

Загалом, метод кейс-стаді є важливим інструментом для вивчення соціального підприємництва і внесення вкладу в розвиток цієї галузі.

Дослідження у сфері соціального бізнесу активно використовують метод інтерв'ювання виконавчих директорів соціальних підприємств.

Метод інтерв'ювання виконавчих директорів соціальних підприємств – це дослідницький підхід, який включає в себе проведення спеціально

структурованих бесід або розмов із керівниками соціальних підприємств для збирання інформації та отримання їхнього експертного висновку щодо різних аспектів діяльності цих підприємств. Даний метод може бути використаний для вивчення різних аспектів соціального підприємництва, таких як стратегії, фінансовий управління, соціальний вплив, внутрішнє управління тощо.

Основні характеристики методу інтерв'ювання виконавчих директорів соціальних підприємств включають:

- структурованість – інтерв'ю проводяться за певною структурою із заздалегідь підготовленими запитаннями, що дозволяє отримати систематизовану інформацію;
- глибина – інтерв'ю спрямовані на отримання внутрішньої інформації та вираження експертної думки виконавців директорів;
- експертність – виконавчі директори є експертами у своїй галузі, тому їхні відповіді вважаються авторитетними та інформативними;
- контекстуальність – інтерв'ювання проводиться в контексті соціального підприємництва, що дозволяє зрозуміти особливості цього сектору;
- кількісний і якісний аналіз – інформацію, зібрану під час інтерв'ю, можна піддавати аналізу як за кількісними показниками (наприклад, кількість соціальних проектів), так і за якісними (наприклад, стратегічні вирішення);
- діалог – інтерв'ювання дозволяє встановити двосторонній діалог між дослідником і виконавчим директором, що сприяє глибшому розумінню сутності питань.

Зазначений метод дослідження є корисним інструментом для вивчення соціальних підприємств, їхньої ролі в суспільстві, а також для розвитку стратегій підтримки та підвищення ефективності їхньої діяльності.

Для вивчення чинників розвитку соціального підприємництва у Швеції застосовують якісну методологію: аналіз документів, напівструктуровані інтерв'ю та спостереження. Дослідження фокусують на особистому досвіді соціальних підприємців, потребах і викликах, з якими вони стикалися [7, с. 38].

Аналіз документації представляє собою метод дослідження соціального

підприємництва, який ґрунтується на систематичному огляді та інтерпретації різних видів письмових чи електронних матеріалів, пов'язаних із соціальними підприємствами. Метод включає в себе аналіз офіційних звітів, статистичних даних, статей, документів проєктів, юридичної документації та інших письмових джерел, які стосуються соціальних підприємств [20, с.4].

Переваги аналізу документації полягають у можливості збирати інформацію з різних джерел, в тому числі із зафіксованих даних, які можуть бути важливими для розуміння діяльності соціальних підприємств. Метод також дозволяє проводити детальний ретроспективний аналіз та вивчати еволюцію соціальних підприємств в часі.

Однак важливо враховувати, що аналіз документації може бути обмеженим доступністю інформації та може не враховувати невлімові аспекти діяльності соціальних підприємств. Також важливо враховувати можливість упередженості чи неповноти інформації в документах.

Методологія дослідження М. Бучак використовує інтеграцію якісного і кількісного підходів. Автор вважає за необхідне застосовувати у дослідженні якісні методи (аналіз документів і напівструктуровані інтерв'ю) та кількісні методи (анкетування). Використання якісних методів обґрунтовано необхідністю детального дослідження малодослідженого явища та виокремлення всіх його аспектів. Кількісна методологія дозволяє вивчати структуру та функціонування різних соціальних підприємств. Також є необхідність проведення кількісного опитування серед активних соціальних підприємців, що дозволяє отримати дані про поширеність та спільні виклики, що виникають у процесі розвитку соціального бізнесу в Україні [7, с. 38].

Оцінювання економічних і соціальних результатів діяльності соціальних підприємств, з точки зору А. Свинчук, необхідно проводити за логічною послідовністю, що наведено на рис. 1.6.

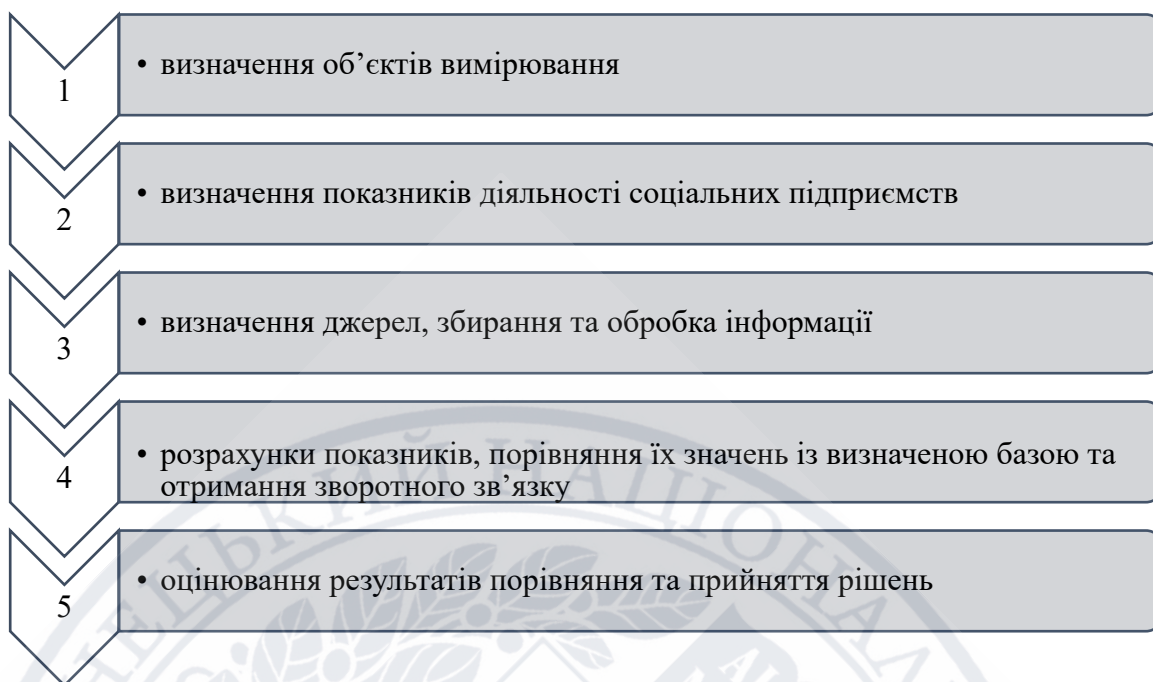


Рисунок 1.6 – Етапи оцінювання економічних і соціальних результатів діяльності соціальних підприємств

Джерело: складено автором на основі [50, с.6]

Дані рис.1.6 свідчать, що автором виділено 5 основних етапів оцінювання. Спочатку потрібно визначити об'єкт вимірювання, тобто чітко окреслити, що саме підлягає оцінці. Далі необхідно виділити показники діяльності, які дозволяють кількісно та якісно оцінити ефективність соціального підприємства. Далі здійснюється збирання та обробка інформації, після чого проводяться розрахунки показників і порівняння їх із визначеною базою, що дає змогу отримати зворотний зв'язок. На завершальному етапі здійснюється оцінка результатів та прийняття рішень щодо подальшого розвитку та коригування діяльності соціального підприємства.

Отже, інструментарій забезпечує комплексну оцінку ефективності соціального підприємства, поєднує соціальні та економічні показники. Використання системи показників, методів аналізу, а також збору та обробки даних дозволяє виявляти сильні і слабкі сторони діяльності, оцінювати соціальний ефект та обґрунтовувати управлінські рішення.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні та методологічні засади

управління розвитком соціального підприємства, запропоновано власне визначення дефініцій «соціальне підприємство» та «соціальне підприємництво», розглянуто інструментарій моделювання, вимірювання та оцінювання впливу діяльності соціального підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі систематизовано теоретико-концептуальні підходи до розуміння соціального підприємництва та соціальних підприємств, що дало змогу уточнити зміст базових категорій і окреслити їх місце в сучасній соціально-економічній системі. Показано, що соціальне підприємництво сформувалося як результат еволюції підприємницької діяльності від традиційних форм бізнесу й благодійності до інтегрованої моделі, у якій поєднано економічну результативність із реалізацією соціальної місії. На основі узагальнення наукових підходів (широкого, комбінованого, інноваційного, проблемно-орієнтованого) доведено, що соціальне підприємництво доцільно розглядати як систематичну господарську діяльність, спрямовану на розв'язання соціальних проблем із використанням інноваційних стратегій, де прибуток виконує інструментальну, а не самоцільову функцію. Розкрито історичну генезу соціального підприємництва та соціальних підприємств у світі й в Україні, акцентовано на відсутності спеціального правового статусу соціальних підприємств у національному законодавстві за наявності правових умов для поєднання підприємницької та суспільно корисної діяльності.

Уточнено сутність, роль і значення соціальних підприємств як специфічної організаційної форми господарювання, що поєднує отримання прибутку з досягненням суспільного блага. На основі узагальнення підходів вітчизняних та зарубіжних дослідників окреслено ключові ознаки соціальних підприємств: домінування соціальної місії, орієнтація на позитивний соціальний вплив, можливість функціонування в різних організаційно-правових формах, фінансова стійкість на основі поєднання ринкових і неринкових джерел, інноваційність, залучення громади та реінвестування прибутку в соціальні ініціативи.

Поглиблено класифікацію соціальних підприємств за ступенем інтеграції бізнес-і соціальної складових, цілями діяльності та напрямками використання прибутку, організаційними моделями, шляхами створення, специфікою бізнес-діяльності та рівнем фінансової спроможності. Це дозволило розглядати соціальні підприємства як різноманітну, але структуровану групу суб'єктів, здатних гнучко реагувати на локальні й суспільно значущі виклики.

Розкрито інструментарій моделювання, вимірювання та оцінювання впливу діяльності соціальних підприємств як необхідну передумову ефективного управління їх розвитком. Показано доцільність використання адаптованої моделі Social Business Canvas, яка доповнює класичну бізнес-модель елементами соціальної цінності, сегментації на бенефіціарів і клієнтів, показниками соціального впливу та напрямками використання профіциту. Обґрунтовано значення SWOT- і PEST-аналізу для стратегічного планування, ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на розвиток соціального підприємства. Узагальнено методологічні підходи до дослідження соціального підприємництва (кейс-стаді, аналіз документації, якісні та кількісні методи, інтерв'ювання керівників), що забезпечують комплексне вивчення структури, функціонування та результативності соціальних підприємств.

Систематизовано підходи до оцінювання економічних і соціальних результатів діяльності соціальних підприємств, виділено логічну послідовність етапів вимірювання: визначення об'єкта оцінки, добір релевантних показників, збирання та обробка інформації, розрахунок і порівняння результатів з еталонною базою, формування зворотного зв'язку та прийняття управлінських рішень. Підкреслено, що управління розвитком соціального підприємства має стратегічний характер, базується на врахуванні динамічних змін зовнішнього середовища та спрямоване на досягнення стійкого ефекту.

Отримані теоретичні та методологічні висновки слугують підґрунтям для подальших досліджень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління розвитком соціальних підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та інституційного середовища

Громадська організація «Задля Добрих Людей» (ГО «ЗДЛ», бренд «Good Bread») є соціальним підприємством інклюзивного типу, діяльність якого спрямована на розв'язання соціально важливих проблем.

Організація «Задля Добрих Людей» «Good Bread» функціонує на засадах некомерційності, поєднує виробництво хлібобулочних виробів для осіб, які потребують допомоги із реалізацією соціальної місії – створенням робочих місць для людей з ментальними порушеннями та забезпеченням їх інтеграції в суспільство.

Загальну інформацію про громадську організацію представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread»

Показник	Характеристика
Підприємство	Громадська організація «Задля Добрих Людей» (ГО «ЗДЛ»)
Назва іноземною мовою	«GOOD BREAD FROM GOOD PEOPLE» («GOOD BREAD»)
Організаційна форма	Громадська організація
Місце знаходження	02121, м. Київ, вул. Вербицького, буд. 19, кв. 57
Рік заснування	08.02.2018
Вид економічної діяльності	94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у. 88.99 Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у.
Код за ЄДРПОУ	41931005
Телефон	+38 (063) 897-20-52 +38 (067) 440-28-36
Керівник	Маліщенко В.О.

Джерело: складено автором на основі [65, 67, 69, 72]

Діяльність ГО «ЗДЛ», «Good Bread» спрямована на підтримку соціальної

залученості та розвиток інклюзивного середовища у суспільстві. Основні напрями діяльності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» представлено на рис. 2.1.

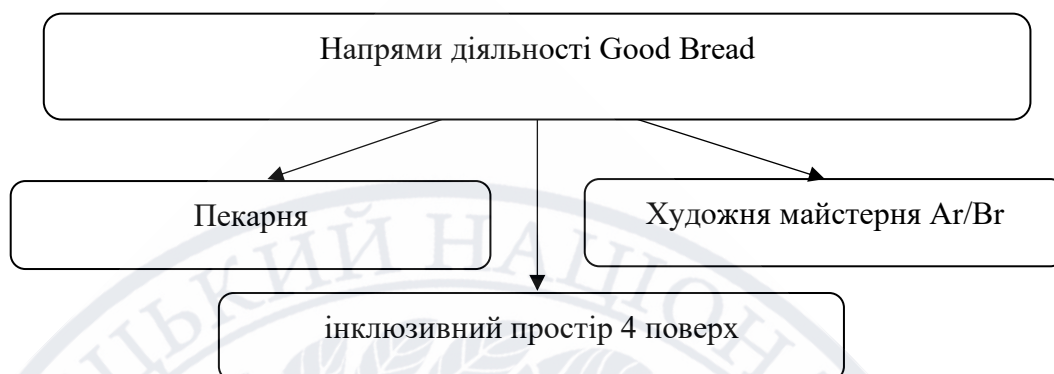


Рисунок 2.1 – Основні напрями діяльності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread»

Джерело: складено автором на основі [67]

Громадська організація «Задля Добрих Людей» «Good Bread» реалізує комплексний підхід до соціальної інтеграції людей з ментальною інвалідністю, поєднує соціальні проекти з підприємницькою діяльністю.

Діяльність організації «Задля Добрих Людей» «Good Bread» передбачає 3 основні напрями:

1) Інклюзивний простір – 4-й поверх. Створення умов для адаптації осіб з ментальною інвалідністю до самостійного проживання поза межами інтернатних закладів. Простір надає необхідну підтримку, сприяє набуттю побутових навичок та соціалізації. Проект також слугує практичною базою для підготовки майбутніх соціальних терапевтів, що сприяє розвитку інклюзивного суспільства в Україні.

2) Художня майстерня GoodBreadHub. Інклюзивний простір для митців з ментальною інвалідністю. Учасникам надаються всі необхідні матеріали, доступ до бібліотеки та професійна кураторська підтримка. Діяльність майстерні спрямована на повагу до художніх практик, поширення знань в мистецькому менеджменті та підтримку творчого потенціалу.

Основні напрямки ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» щодо підтримки митців наведено на рис. 2.2.

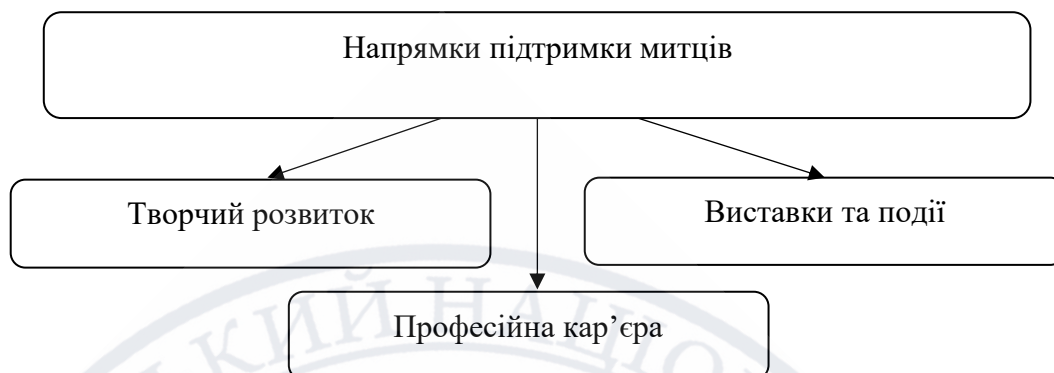


Рисунок 2.2 – Напрямки підтримки митців ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread»

Джерело: складено автором на основі [67]

Основна мета майстерні полягає у всебічній підтримці та розвитку художніх практик митців, зокрема осіб із ментальною інвалідністю. Діяльність спрямована на професійну адаптацію та комерціалізацію їхньої творчості.

Основні напрями роботи:

- дослідження та розвиток художніх практик, надання можливості учасникам поглибити власні творчі методики, експериментувати з новими матеріалами та підходами під керівництвом професійного куратора;
- підтримка виставкової діяльності, надання організаційної допомоги митцям в участі у виставках, консультування щодо підготовки заявок та формування професійного портфоліо;
- кар'єрний супровід та комерціалізація, підтримка на всіх етапах старту продажів, від допомоги в оформленні резюме до визначення цінової політики на роботи. Мета – розкрити комерційний потенціал творчості кожного учасника.

3) Пекарня, яка з 9 березня 2022 року пекарня змінила формат роботи та зосередилася на випіканні безкоштовного хліба для цивільного населення укриттів Києва, деокупованих територій Київської області, а також прифронтових зон Харківської, Донецької, Херсонської та інших областей. За

час повномасштабного вторгнення було випечено понад мільйон хлібин.

Здійснюється виробництво авторського хліба на заквасці та кондитерських виробів преміум-класу. Комерційна продукція реалізується для кав'ярень. Купівля продукції підтримує людей з ментальною інвалідністю, які активно залучені до виробничого процесу.

Окрім основних напрямків діяльності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» виділяють проєкт «Школа соціального терапевта». Навчальна програма, призначена для фахівців (соціальних працівників, вихователів, викладачів, співробітників інклюзивних офісів), які працюють з людьми з ментальною інвалідністю та сприяють їхній інтеграції в суспільство. Основним асортиментом є хліб різних видів, солодка випічка та печиво і снеки (рис.2.3).

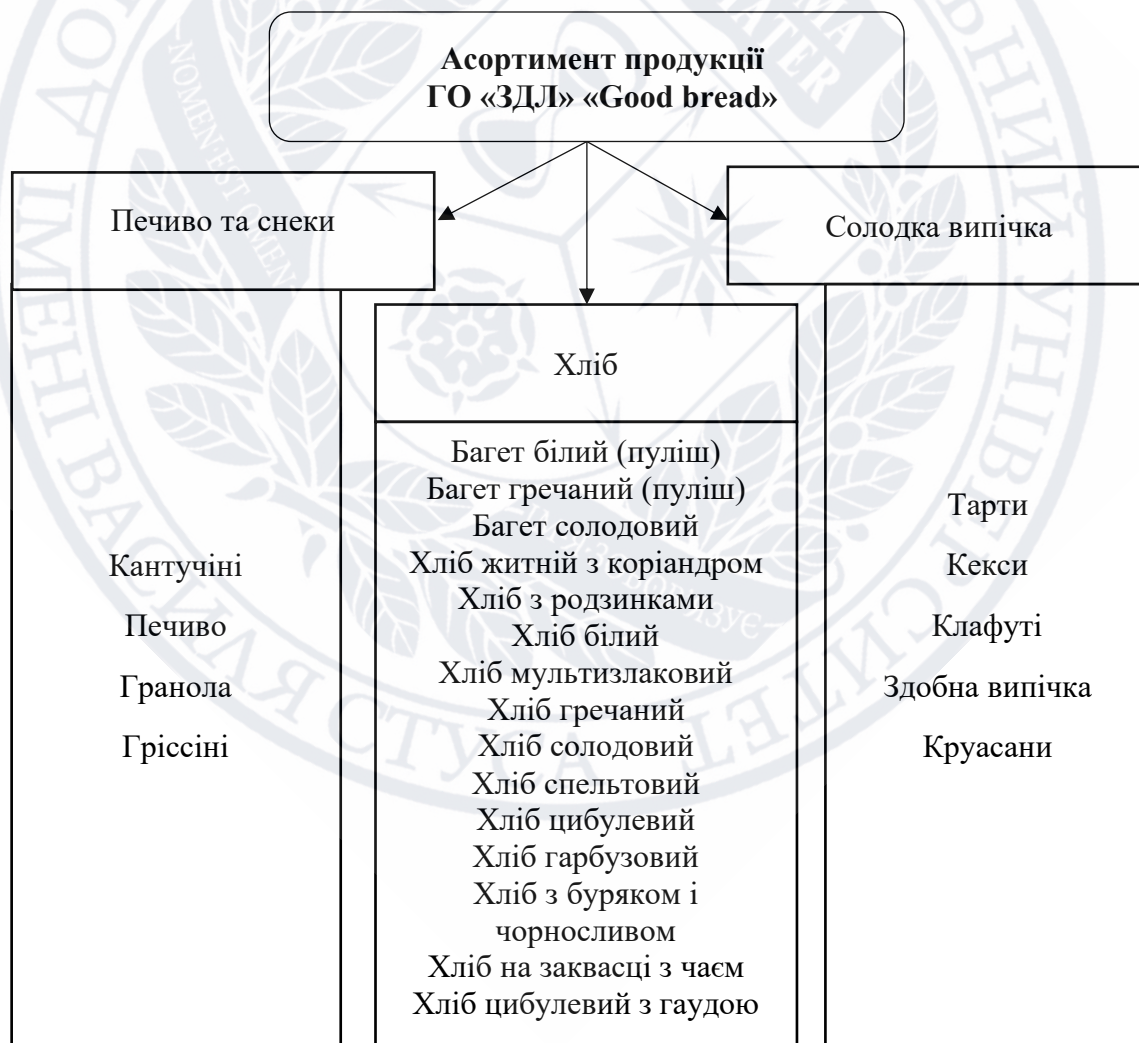


Рисунок 2.3 – Асортимент продукції ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread»

Джерело: складено автором на основі [67]

Отже, ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» виготовляє 15 видів хліба, який поділено на благодійний та комерційний, різноманітні тарти, кекси та круасани. В окрему групу виділено печиво та снеки, що представлено гранолою, гріссіні, кантучіні тощо.

Для аналізу середовища ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» необхідно провести SWOT – аналіз діяльності організації. Розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози та загалом внутрішнє та зовнішнє середовище ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT - аналіз ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Чітко визначена соціальна місія; Працевлаштування людей з ментальними порушеннями; Позитивна репутація підприємства; Висока якість продукції; Підтримка з боку інвестиційних організацій, громад та ЗМІ; Наявність соціально-орієнтованої команди та волонтерів; Наявність налагоджених логістичних каналів для доставки продукції та гуманітарної допомоги	Обмежені фінансові ресурси; Залежність від зовнішньої підтримки; Низький рівень масштабованості виробництва; Недостатня автоматизація виробничих процесів.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Зростання суспільного інтересу до соціального підприємництва та інклюзії; Підтримка з боку міжнародних програм та інвесторів; Можливість розширення асортименту та регіональної присутності; Розвиток партнерства з державними структурами; Розширення партнерської мережі з закладами харчування; Популяризація інклюзивних ініціатив через медіа та соціальні мережі	Військовий стан у країні; Відсутність законодавчої бази щодо соціального підприємництва; Посилення конкуренції на ринку хлібобулочних виробів; Ризики кадрового вигорання серед наставників і волонтерів Втрата фінансових донорів або зменшення благодійних надходжень;

Джерело: складено автором на основі [65, 67, 69, 72]

Дані табл. 2.2 свідчать, що сильних сторін для такого варіанту дослідження

більше, ніж слабких (7 проти 4), причому кількість можливостей більша за кількість загроз (6 проти 5).

У табл. 2.3 розглянуто основні стратегії громадської організації «Задля Добрих Людей» «Good bread».

Таблиця 2.3 – Можливі стратегії ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread»

Стратегія зростання	Стратегія обмеженого зростання
Стратегія утримання позицій	Стратегія ліквідації або реструктуризації

Джерело: складено автором

На основі даних табл. 2.3 побудували матрицю SWOT-аналізу ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread»

Можливості + Сильні сторони = 13	Загрози + Сильні сторони = 12
Можливості + Слабкі сторони = 10	Загрози + Слабкі сторони = 9

Джерело: складено автором самостійно

Отримані результати свідчать, що ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» характерне використання стратегії зростання, що обумовлено наявністю значного потенціалу, який організація може використати для зміцнення своїх ринкових позицій. Значна кількість сильних сторін і можливостей створює передумови для подальшого розвитку, проте організація має враховувати потенційні ризики, щоб зберегти свої конкурентні переваги.

Здатність ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» перетворювати активи на гроші швидко і без втрат їх ринкової вартості є ліквідністю, аналіз якої проводять порівнянням обсягу поточних зобов'язань та наявністю ліквідних активів соціального підприємства.

Проаналізуємо показники ліквідності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» за 2022-2024 рр. у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ліквідності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття балансу	3,13	1,90	1,02	-2,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,89	0,70	1,00	-1,89
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,89	0,43	0,96	-1,93

Джерело: сформовано автором самостійно

Дані табл. 2.5 свідчать, що усі показники ліквідності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» за 2022-2024 рр. зменшились.

Коефіцієнт покриття зменшився більш ніж у 3 рази, за рахунок суттєвого збільшення поточних зобов'язань організації. Так, якщо у 2023 році доходи майбутніх періодів ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» становили майже 700 тис. грн, то у 2024 році їх розмір становив 1,6 млн. грн. Однак, організація змогла їх погасити власними оборотними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» здатна погасити швидко ліквідними активами. У 2022 році значення показника становило 2,89, тобто на покриття поточних зобов'язань припадало 2 грн.89 коп. оборотних активів, тоді як у 2024 році лише 1 грн. Якщо у 2022 році підприємство мало достатньо швидкоореалізовуваних активів для покриття поточних боргів, то у 2024 році воно перебуває лише на межі нормативу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» здатна погасити грошовими коштами. У 2022 рр. значення коефіцієнта становило 2,89, тобто на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 2 грн. 89 коп. найбільш ліквідних активів, тоді як у 2023 році 43 коп., а у 2024 році – 96 коп.

В цілому, коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на зниження частки грошових коштів і їх еквівалентів у структурі оборотних активів.

Графічно представлені коефіцієнтів ГО «Задля Добрих Людей» «Good

bread» на рис. 2.4.

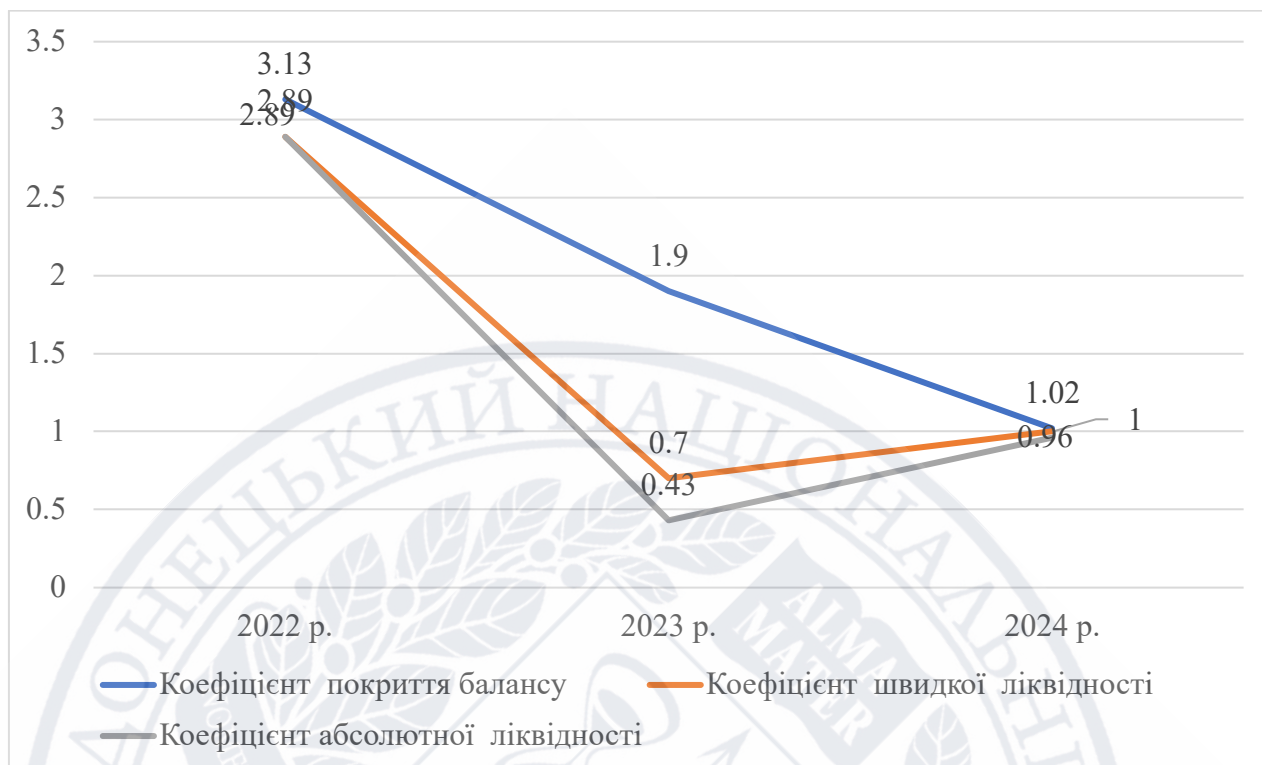


Рисунок – 2.4 Динаміка показників ліквідності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» у 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором самостійно

Аналіз динаміки ліквідності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» у 2022–2024 рр. свідчить про суттєві зміни у фінансовому стані організації, що відображають як внутрішні управлінські рішення, так і зовнішні економічні умови.

Узагальнюючи динаміку трирічного періоду, варто зазначити, що фінансовий стан ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» характеризувався високою стійкістю у 2022 році, кризовим зниженням ліквідності у 2023 році та відновленням ключових показників у 2024 році. Така траєкторія розвитку часто є типовою для організацій, що зазнали впливу зовнішніх змін середовища або проводили внутрішню реструктуризацію. Поступове відновлення ліквідності у 2024 році свідчить про ефективність вжитих управлінських рішень та здатність організації адаптуватися до змінних економічних умов.

2.2 Бізнес-модель, операційна ефективність та базові показники впливу

Аналіз бізнес-моделі соціального підприємства передбачає вивчення його здатності поєднувати комерційну стійкість із реалізацією соціально важливої місії.

Кожне підприємство керується власним набором цінностей, які визначають його корпоративну культуру, стратегію та взаємовідносини із зацікавленими сторонами.

У ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» цінності виділено на рис.2.5.

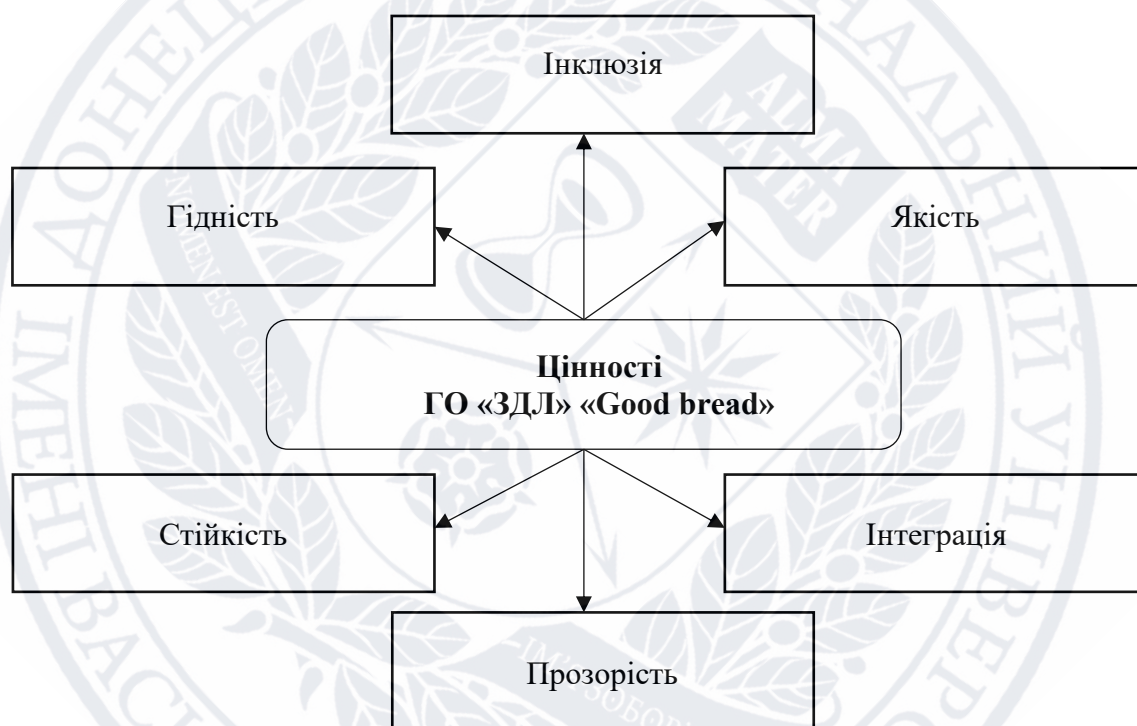


Рисунок 2.5 – Цінності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread»

Джерело: складено автором на основі [18, 67]

Отже, цінності ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» формують основу її унікальної гібридної бізнес-моделі, поєднують глибоку соціальну місію (інклюзія, гідність, інтеграція) з бізнес-принципами (якість, стійкість, прозорість).

Реалізація визначених цінностей та ефективність бізнес-моделі підприємства знаходять своє відображення в його показниках. Саме кількісна

оцінка результатів діяльності дозволяє об'єктивно визначити ступінь досягнення поставлених цілей та ідентифікувати проблемні зони, що потребують уваги.

Проаналізуємо основні показники діяльності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» за 2022-2024 рр. у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні показники діяльності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Дохід	27,9	-	77,6	+49,7
Активи	259	3866,5	5321,9	+5062,9
Гроші та їх еквіваленти	181	295,6	1575,3	+1394,3
Довгострокові зобов'язання	197	3172,9	3678,5	+3481,5
Поточні зобов'язання	63	693,6	1643,4	+1580,4

Джерело: складено автором на основі [67]

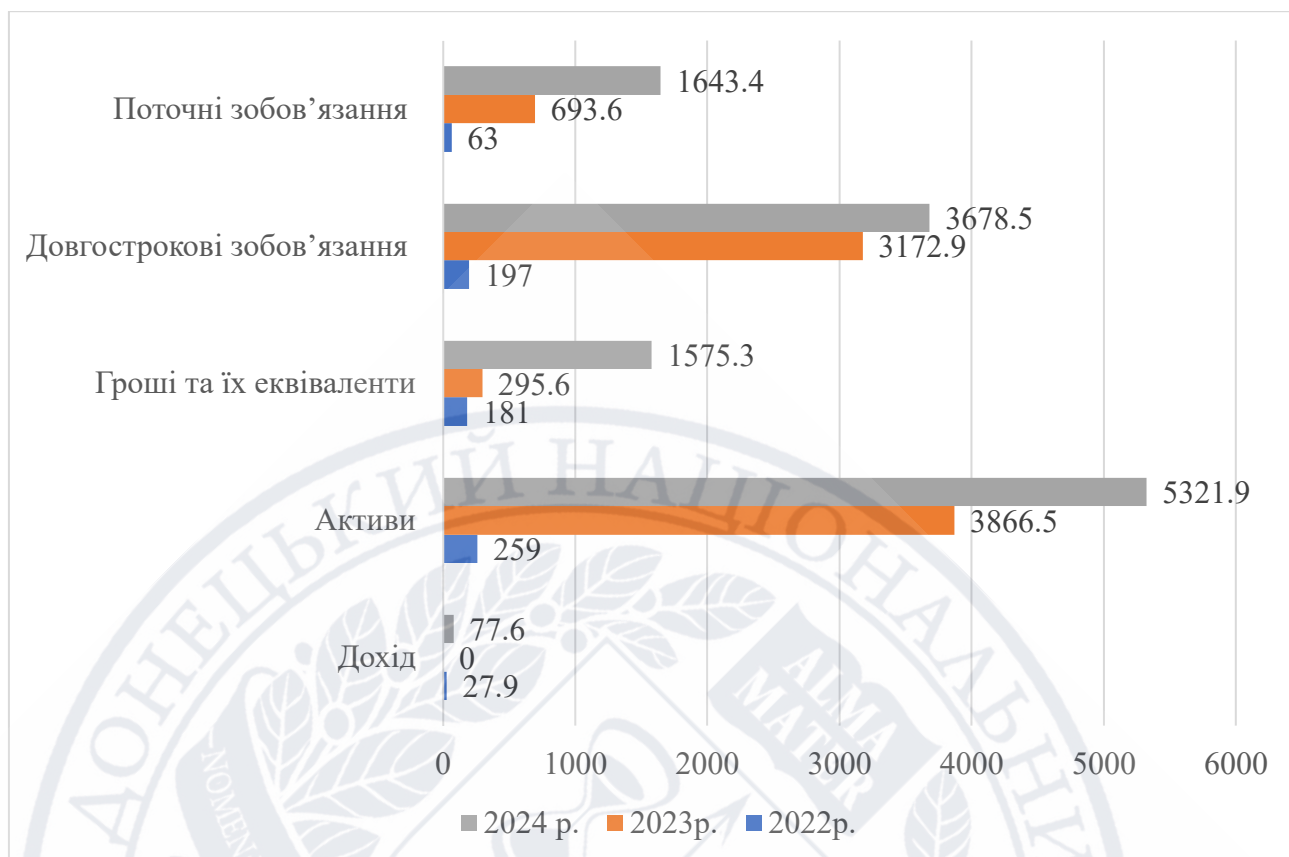
Дані табл.2.6 свідчать про значне зростання масштабів діяльності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» у 2022-2024 рр.

Дохід організації збільшився з 27,9 тис. грн. у 2022 році до 77,6 тис. грн. у 2024 році, що на 49,7 тис. грн. більше, що показує активізацію діяльності, розширення виробництва та зростання обсягів реалізованої продукції.

Активи за аналізований період зросли більш ніж у 20 разів з 259,0 тис. грн. до 5,3 млн. грн., що зумовлено залученням додаткових ресурсів, грантових коштів та гуманітарного фінансування.

Грошові кошти та їх еквіваленти також продемонстрували позитивну динаміку, збільшились на 1,4 млн. грн., що показує зміцнення ліквідності та покращення фінансових можливостей організації.

Водночас спостерігається зростання довгострокових і поточних зобов'язань. Так, довгострокові зобов'язання підвищилися з 197,0 тис. грн до 3,7 млн. грн., а поточні з 63,0 тис. грн до 1,6 тис. грн., що вказує на активне використання залучених ресурсів, необхідних для масштабування діяльності, проте водночас на зростання боргового навантаження. Для наочного відображення основні показники діяльності представлено на рис.2.6.



Рисунки 2.6 – Основні показники діяльності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором самостійно

Власник пекарні зазначає, що діяльність підприємства наразі фінансується за рахунок коштів, зібраних у попередньому періоді.

У штаті ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» працює 43 особи, яким необхідно забезпечувати стабільну оплату праці. Одне відрядження на прифронтові території потребує близько 130 тис. грн. витрат, однак команда усвідомлює суспільну значущість своєї роботи.

ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» позиціонує свою діяльність як довгострокову соціальну місію, спрямовану на підтримку населення, що постраждало від війни. Навіть після завершення активних бойових дій значна кількість деокупованих територій залишатиметься у потребі гуманітарної допомоги, зокрема забезпечення хлібом. Таким чином, діяльність ГО «Задля Добрих Людей» (бренд «Good Bread») має стійкий соціальний характер і

спрямована на підтримку продовольчої безпеки та соціальної інтеграції вразливих груп населення.

Для людей важливо мати чітко визначені робочі дні та період, тому у ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» виділено 3 основні правила (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Основні правила ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread»

Джерело: складено автором на основі [18]

На даний момент в інклюзивному просторі працюють 43 особи з ментальною інвалідністю. Вони становлять близько 80% від загальної кількості працівників, задіяних безпосередньо у виробництві, та 60% від усіх співробітників хабу. Зокрема, вони залучені до роботи в адміністративному відділі, виконують обов'язки кур'єрів, працюють у логістичному підрозділі та комунікують з клієнтами.

Перед працевлаштуванням особа повинна надати висновок медико-соціальної експертної комісії (МСЕК), у якому зазначено допустимий робочий час.

Графік роботи формується відповідно до індивідуальних можливостей працівника та коригується на підставі висновку МСЕК. Спочатку особа зазвичай приступає до мінімальної зайнятості та виконує прості завдання. Кожен працівник має власну динаміку розвитку: хтось починає з трьох годин на день три дні на тиждень і поступово збільшує робочий час, інший може працювати п'ять днів на тиждень по п'ять годин [18].

До початку повномасштабного вторгнення середній вік працівників

організації становив 45 років. Наразі збільшилася частка молодих співробітників, зокрема випускників коледжів, які не можуть знайти роботу, що знизило середній вік до 30 років. Підбір персоналу здійснюється через різні канали, зокрема соціальні мережі та рекомендації (сарафанне радіо). Часто ініціаторами звернень виступають батьки, які шукають роботу для своїх дітей.

У ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» працює супровідний персонал, який забезпечує підтримку працівників з ментальною інвалідністю та допомагає їм виконувати робочі завдання.

ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» співпрацює з кількома взаємопов'язаними групами, що визначені на основі напрямів діяльності:

- люди з ментальною інвалідністю – це основна категорія бенефіціарів, для яких створюються інклюзивні простори (для самостійного проживання та адаптації), художні майстерні та можливості працевлаштування у пекарні;
- сім'ї та опікуни людей із ментальною інвалідністю – особи, зацікавлені в соціалізації, адаптації та забезпеченні гідного самостійного життя своїх близьких;
- фахівці соціальної сфери, освіти – соціальні терапевти-початківці, вихователі, викладачі, співробітники інклюзивних офісів та всі, хто бажає отримати знання та навички для роботи з цією категорією населення (учасники проєкту «Школа соціального терапевта»);
- бізнес-середовище – кав'ярні, які є клієнтами пекарні, купують продукцію преміум-класу та одночасно підтримують соціальне підприємництво;
- споживачі – свідомі громадяни, які купують продукцію пекарні (авторський хліб, кондитерські вироби) не тільки заради якості, але й з метою підтримки соціальної місії організації;
- благодійники та донори – фізичні та юридичні особи, які підтримують благодійні ініціативи ГО, зокрема забезпечення хлібом прифронтових територій.

Каналами комунікації для досліджуваного соціального підприємства є:

- Веб-сайт організації – центральна платформа для інформування про

місію, соціальні проекти (інклюзивний простір, майстерня, школа терапевта), звітність про благодійну діяльність та розміщення каталогу продукції;

- Організація веде сторінки у соціальних мережах Facebook, Instagram, Twitter, Linkedin, Youtube. Активне ведення сторінок для висвітлення повсякденної роботи пекарні та майстерні, публікація історій успіху бенефіціарів, залучення підписників до купівлі продукції (як підтримки місії) та збору пожертв.

- Email-маркетинг, розсилка новин та звітів для підписників та партнерів.

- Співпраця зі ЗМІ, публікації та сюжети у національних та регіональних медіа про унікальний соціальний бізнес та допомогу ЗСУ;

- Розповсюдження інформації через асоціації соціальних працівників, інклюзивні центри.

- Комунікація з потенційними бізнес-клієнтами про умови співпраці;

- Клієнтський сервіс, особисте спілкування та рекомендації як важливий канал залучення нових бізнес-партнерів.

На рис. 2.8 відображено основні джерела підтримки організації «Задля Добрих Людей» «Good bread».

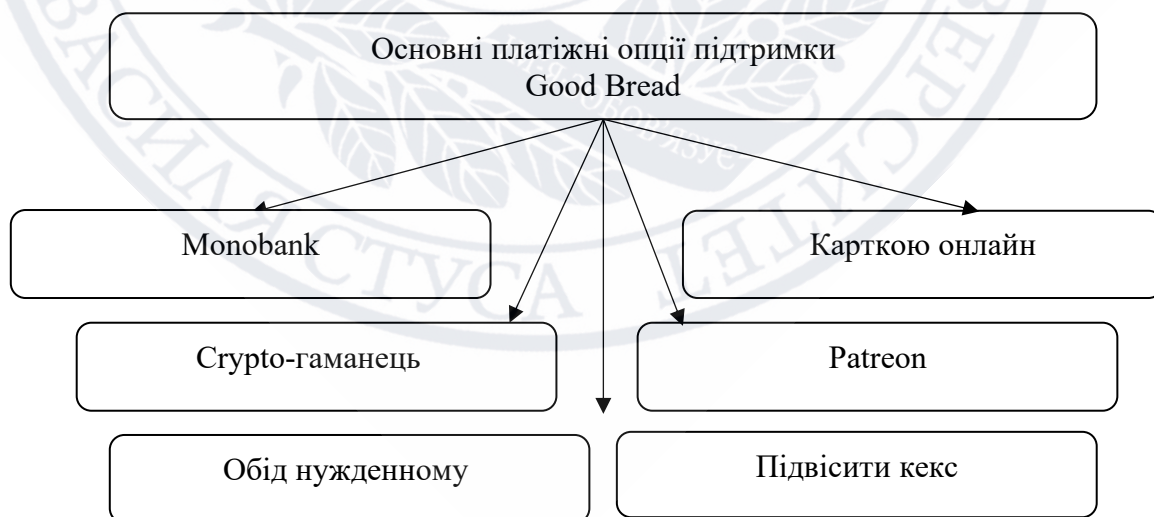


Рисунок 2.8 – Платіжні опції підтримки ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread»

Джерело: складено автором на основі [67]

Основні джерела підтримки поділено на дві групи. В першу чергу, це прямі фінансові надходження: залучення благодійних внесків через зручні та швидкі банківські перекази Monobank, використання інтегрованих платіжних систем на веб-сайті для прийому коштів, можливість отримання підтримки у криптовалюті, що розширює коло потенційних донорів; Patreon - це платформа для монетизації, яка надає творцям контенту бізнес-інструменти для управління сервісом підписки та продажу цифрових продуктів.

По-друге, механізми соціально відповідального споживання, такий як «Обід нужденному» та «Підвісити кекс». Реалізація моделі солідарності, коли клієнти комерційної пекарні мають можливість оплатити додаткову одиницю продукції (обід, кекс), яка згодом передається особам, що перебувають у скрутному становищі нужденним, внутрішньо переміщеним особам, підопічним організації.

Отже, ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» представляє собою гібридну бізнес-модель, що поєднує соціальну місію та бізнес-принципи.

2.3 Аналіз проблемних аспектів розвитку соціального підприємства

Соціальне підприємство ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» є прикладом сучасної ініціативи, що поєднує бізнесову діяльність із важливою соціальною місією – працевлаштуванням людей з інвалідністю, зокрема ментальною. Однак реалізація такої моделі в Україні супроводжується рядом труднощів. Підприємство стикається з фінансовими, організаційними та системними проблемами, які зумовлені недосконалістю державної підтримки, нестабільністю джерел фінансування та високими витратами на забезпечення інклюзивного робочого процесу.

Існує дуже багато проблем у розвитку соціальних підприємств. У 2018 році було створено проєкт «Соціальне підприємництво: досягнення соціальних змін за ініціативою «знизу»».

Наймасштабніший в Україні проєкт із розвитку соціального бізнесу. За

фінансової підтримки Європейського Союзу проєкт втілював консорціум із восьми організацій громадянського суспільства України, Литви та Латвії на чолі з Українським форумом благодійників.

Період реалізації був з 1 березня 2018 по 31 жовтня 2020 року. На сайті проєкту і у 2022, 2023 рр. було чимало інформації щодо діяльності соціальних підприємств, однак надалі інформації немає, тобто з 2023 року навіть новини не оновлювались.

Основною проблемою засновник ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» називає те, що раніше багато донатили люди, а зараз допомагають в основному міжнародні благодійні фонди

В Україні роботодавці можуть отримати компенсацію за працевлаштування людей з інвалідністю, однак така підтримка має дуже обмежений характер. Держава відшкодовує лише витрати на облаштування робочого місця, наприклад, купівлю спеціальних меблів, встановлення пандусів чи придбання необхідного програмного забезпечення. Проте цього недостатньо, адже працевлаштування людей з інвалідністю, особливо з ментальними порушеннями, потребує набагато більше, ніж просто фізично зручного робочого місця.

Одна з основних проблем полягає в тому, що держава не компенсує витрати на оплату послуг наставників або спеціалістів із супроводу. Для людей із ментальною інвалідністю така допомога є життєвонеобхідною, наставник допомагає адаптуватися до робочого процесу, навчитися виконувати завдання, підтримує у складних ситуаціях. Без цього людині часто складно втриматися на роботі або взагалі розпочати трудову діяльність. Проте соціальні підприємства змушені покривати ці витрати самостійно, що для них є дуже складним фінансовим навантаженням.

Через це виникає ще одна важлива проблема – нерівність у можливостях працевлаштування. Фактично, люди з ментальною інвалідністю опиняються у гіршому становищі порівняно з тими, хто має фізичні порушення, адже система підтримки не враховує їхніх особливих потреб, що знижує рівень інклюзії на

ринку праці та стримує розвиток соціальних ініціатив, спрямованих на інтеграцію таких людей у суспільство.

Крім того, соціальні підприємства, які прагнуть створювати робочі місця для людей з інвалідністю, часто не мають стабільної фінансової підтримки. Вони змушені поєднувати соціальну місію з економічною самостійністю, і коли частину витрат ніхто не компенсує, підприємства ризикують працювати у збиток, що обмежує їхній розвиток і можливість створювати нові робочі місця.

Отже, основна проблема полягає в тому, що система державного фінансування в Україні не є комплексною, вона враховує лише матеріальні аспекти працевлаштування, але ігнорує соціальні, психологічні та освітні потреби людей з ментальною інвалідністю. Через це соціальні підприємства не можуть повноцінно виконувати свою інклюзивну місію, а багато людей залишаються поза ринком праці, незважаючи на свій потенціал і бажання працювати.

Пекарня ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» витрачає близько третини своїх коштів на благодійність, тобто на безкоштовне випікання хліба для тих, хто цього потребує, адже це важлива частина її соціальної місії, підприємство прагне не лише працевлаштовувати людей з інвалідністю, а й допомагати вразливим верствам населення. Однак така діяльність не приносить прибутку, натомість поглиблює дефіцит обігових коштів.

Керівництво підприємства усвідомлює, що якби вони відмовилися від безкоштовного хліба та зосередилися лише на комерційних продажах, це покращило б фінансову ситуацію. Проте тоді втратилася б головна мета підприємства — соціальний вплив і зміна суспільного ставлення до людей з інвалідністю. Таким чином, ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» опиняється у складній дилемі, між необхідністю виживати як бізнес і бажанням зберегти соціальну місію.

Як було зазначено, ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» стикається з дефіцитом обігових коштів, який становить близько 600 тисяч грн., тобто підприємству бракує власних ресурсів для покриття поточних витрат, таких як

оплата праці, закупівля сировини, оренда приміщення чи оплата комунальних послуг. Іншими словами, грошей, які надходять від продажу продукції, недостатньо, щоб забезпечити стабільну діяльність бізнесу.

Через це підприємство змушене шукати зовнішні джерела фінансування, зокрема гранти, щоб покрити нестачу коштів. Однак така залежність від грантів створює ризики, якщо фінансова підтримка ззовні не надійде, діяльність підприємства може опинитися під загрозою.

Можна спостерігати нестійкість фінансової моделі, оскільки соціальна місія (працевлаштування людей з інвалідністю) вимагає додаткових витрат, які бізнес не завжди здатен компенсувати прибутком від продажів.

Таким чином, головна проблема полягає у нестачі обігових коштів і фінансовій нестабільності. Вона ускладнює роботу підприємства, обмежує можливість розвитку, створення нових робочих місць і ставить під питання довгострокове існування соціального проєкту без постійної донорської підтримки.

Дохідна частина бюджету підприємства формується з трьох основних джерел: грантів, донатів і комерційних продажів. Однак жодне з них не забезпечує повної фінансової стабільності. Гранти становлять лише 6–10% бюджету, і, як зазначає керівництво, це непередбачуване джерело доходу. Отримання грантів залежить від рішень донорських організацій, конкуренції на ринку та змін у міжнародних програмах підтримки. Наприклад, закриття USAID призвело до посилення конкуренції, через що отримати грант стало ще складніше.

Іншим важливим джерелом доходів є донати, які поступово зменшуються. Якщо раніше вони становили до 50% бюджету, то тепер лише 30–40%, що є наслідком зниження громадської активності, зміни пріоритетів донорів або втоми суспільства від постійних запитів на допомогу.

Хоча позитивним моментом є зростання доходів від комерційного напрямку, цього поки недостатньо, щоб компенсувати втрати від скорочення грантів і донатів. Таким чином, фінансова модель ГО «Задля Добрих Людей»

«Good bread» залишається нестійкою, тому що підприємство залежить від зовнішніх джерел, на які не може повністю впливати. Головна проблема тут полягає у високій залежності від нестабільних джерел фінансування, що робить діяльність соціального підприємства вразливою до змін.

Підприємство прагне бути соціально відповідальним роботодавцем і виплачує своїм працівникам середні ринкові зарплати, що є позитивним аспектом із точки зору етики та мотивації персоналу, адже люди з інвалідністю отримують гідну оплату за свою роботу й почувуються рівноправними працівниками.

Однак для соціального бізнесу, який не має великих прибутків і значною мірою залежить від донатів і грантів, така політика створює додаткове фінансове навантаження. Середня зарплата пекаря у Києві становить близько 27,2 тис. грн., а по Україні 24 тис. грн., тож для підприємства з обмеженим бюджетом це суттєві витрати, особливо якщо врахувати, що частина працівників потребує ще й наставницького супроводу.

Через це виникає дисбаланс між доходами та витратами. З одного боку, ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» прагне зберегти соціальну місію й забезпечити працівникам достойну оплату, а з іншого не має достатньої фінансової стабільності, щоб покривати такі витрати без ризику для своєї діяльності. Таким чином, проблема полягає у високій собівартості праці при обмежених доходах підприємства, що знижує прибутковість, посилює дефіцит обігових коштів і робить бізнес залежним від зовнішньої фінансової підтримки.

У табл. 2.7 представлено основні проблеми розвитку соціального підприємства.

Таблиця 2.7 – Основні проблеми розвитку ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread»

Проблема	Опис	Наслідки
1	2	3
Відсутність фінансування послуг наставників та супроводу	люди з ментальною інвалідністю потребують індивідуального наставника або спеціаліста, який допомагає їм у роботі	оплата праці наставників не компенсується державою, тому соціальні підприємства змушені покривати ці витрати самостійно або відмовлятися від найму

Продовження табл. 2.7

1	2	3
Нерівність у можливостях працевлаштування	система підтримки не враховує специфічні потреби різних типів інвалідності, особливо ментальної	люди з інтелектуальними чи психічними порушеннями мають менше шансів на працевлаштування, навіть у соціальних підприємствах, які орієнтуються на інклюзію
Фінансове навантаження на соціальні підприємства	через відсутність державного відшкодування за послуги наставництва підприємства втрачають економічну стійкість	вони або працюють у збиток, або не можуть розширювати діяльність і створювати нові робочі місця
Обмеженість державної підтримки	компенсація роботодавцям передбачена лише за матеріальні витрати – облаштування робочих місць (меблі, пандуси, технічне забезпечення)	соціальні підприємства, які створюють робочі місця для людей з інвалідністю, не отримують допомоги для покриття витрат на нематеріальні послуги, зокрема навчання, адаптацію чи супровід працівників
Дефіцит обігових коштів	підприємство має нестачу оборотних активів у розмірі близько 600 тис. грн.	підприємство не може стабільно функціонувати без зовнішньої підтримки; виникає ризик скорочення виробництва або взагалі закриття
Нестабільність джерел фінансування	дохідна частина формується з грантів, донатів і продажів; гранти та донати є непередбачуваними і зменшуються з часом	залежність від зовнішніх джерел робить підприємство фінансово вразливим; важко планувати розвиток і забезпечувати сталість роботи
Високе навантаження на фонд оплати праці	підприємство пропонує працівникам середні ринкові зарплати, що є великим фінансовим тягарем для соціального бізнесу	зростає собівартість виробництва, знижується прибутковість, підприємство стає залежним від донорської підтримки
Конфлікт між соціальною місією та економічною стійкістю	частина коштів (близько третини витрат) спрямовується на благодійність – випікання безкоштовного хліба, що не приносить прибутку, але є основною частиною місії підприємства	підприємство втрачає частину доходів, поглиблюється дефіцит обігових коштів; існує ризик, що заради фінансової стабільності доведеться скоротити соціальну діяльність

Джерело: складено автором на основі [67].

Отже, аналіз діяльності соціального підприємства ГО «Задля Добрих

Людей» «Good bread» показує, що головними перешкодами для сталого розвитку є фінансова нестабільність, обмежена державна підтримка та недосконалість системи інклюзивного працевлаштування. Підприємство виконує важливу соціальну функцію, надає можливість людям з ментальною інвалідністю працювати, розвиватися та відчувати себе частиною суспільства. Проте без комплексної державної підтримки, доступу до стабільних джерел фінансування та механізмів компенсації витрат на наставництво така діяльність залишається фінансово вразливою.

Висновки до розділу 2

У другому розділі на прикладі ГО «Задля Добрих Людей» (бренд «Good Bread») обґрунтовано специфіку функціонування соціального підприємства інклюзивного типу в сучасному інституційному середовищі України. Встановлено, що організація реалізує комплексну модель соціальної інтеграції людей з ментальною інвалідністю, поєднуючи некомерційну діяльність, виробництво хлібобулочних виробів та розвиток інклюзивних просторів (житловий, творчий, навчальний компоненти). Структурований аналіз напрямів діяльності (інклюзивний простір, художня майстерня, пекарня, «Школа соціального терапевта») засвідчив, що ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» виконує роль не лише роботодавця, а й інституції соціальної підтримки, професійної адаптації та культурної інклюзії.

За результатами SWOT-аналізу окреслено організаційно-економічні передумови функціонування підприємства та його інтегрованість у зовнішнє середовище. Перевагами ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» є чітко визначена соціальна місія, працевлаштування людей з ментальними порушеннями, позитивна репутація, висока якість продукції, наявність соціально орієнтованої команди та розгалужених логістичних каналів. Зовнішнє інституційне середовище формує значний потенціал для розвитку через зростання суспільного запиту на інклюзію, підтримку з боку міжнародних програм, можливості розширення партнерств і географії присутності. Водночас

виявлено низку загроз: воєнний стан, відсутність спеціальної законодавчої бази для соціального підприємництва, посилення конкуренції на ринку хлібобулочних виробів, ризики кадрового вигорання та залежність від зовнішніх донорів. Матриця SWOT засвідчила переважання комбінації «сильні сторони + можливості», що обґрунтовує доцільність стратегії зростання за умови належного управління ризиками.

Деталізований аналіз бізнес-моделі ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» показав, що організація функціонує як гібридне соціальне підприємство, у якому соціальна місія (інклюзія, гідність, інтеграція) поєднується з бізнес-принципами (якість, стійкість, прозорість). Структура зацікавлених сторін охоплює широке коло бенефіціарів та партнерів (люди з ментальною інвалідністю та їхні сім'ї, фахівці соціальної сфери, бізнес-клієнти, споживачі, донори). Комунікаційна політика базується на поєднанні цифрових каналів (веб-сайт, соціальні мережі, email-розсилки), ЗМІ та професійних і громадських спільнот. Особливу роль відіграють механізми соціально відповідального споживання («підвішені» продукти, благодійні опції), а також різноманітні платіжні інструменти підтримки, що посилюють фінансову та репутаційну базу організації.

Оцінювання операційної ефективності та фінансового стану підприємства за 2022–2024 рр. виявило суперечливі тенденції. З одного боку, спостерігається суттєве зростання масштабів діяльності: збільшення доходу, багаторазове зростання активів, нарощення грошових коштів і розширення ресурсної бази завдяки грантам і залученим фінансовим інструментам. З іншого боку, паралельно зростає боргове навантаження (довгострокові та поточні зобов'язання), а показники ліквідності демонструють рух від надлишкової до граничної ліквідності, що свідчить про зростання фінансових ризиків та напруженість обігового капіталу. Виявлений дефіцит обігових коштів та наближення ліквідності до мінімально допустимих значень підтверджують вразливість фінансової моделі підприємства.

Проаналізовано ключові проблеми розвитку соціального підприємства,

серед яких: відсутність системного державного фінансування послуг наставництва та супроводу працівників з ментальною інвалідністю; нерівність можливостей працевлаштування різних категорій осіб з інвалідністю; обмеженість державної підтримки переважно матеріальними аспектами (робоче місце) за ігнорування нематеріальних потреб (адаптація, навчання, супровід); хронічний дефіцит обігових коштів; висока залежність від грантів і донатів, що мають нестабільний і непередбачуваний характер; значне навантаження на фонд оплати праці в умовах прагнення забезпечити середні ринкові зарплати; конфлікт між необхідністю збереження соціальної місії (безкоштовне випікання хліба, благодійні ініціативи) та вимогами економічної стійкості. Сукупність цих факторів формує системну фінансову вразливість підприємства та обмежує можливості масштабування.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» є показовим прикладом соціального підприємства з високою соціальною цінністю та значним потенціалом зростання, однак із водночас високим рівнем фінансових ризиків і залежності від зовнішнього інституційного середовища. Отримані в розділі результати створюють аналітичну основу для розроблення інструментів підвищення фінансової стійкості, удосконалення бізнес-моделі та формування пропозицій щодо вдосконалення державної політики підтримки соціальних підприємств, що стане предметом подальших досліджень у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

3.1 Імплементація зарубіжного досвіду розвитку соціального підприємництва

Соціальне підприємництво у світі розвивається за різними моделями, кожна з яких сформована під впливом історичних, економічних та правових умов конкретної країни.

Наприклад, Англійська модель вважається однією з найбільш розвинених і гнучких. Її становлення активізувалося після ухвалення у 2002 році державної Програми розвитку соціального підприємництва, яка визначила механізми підтримки, напрями фінансування та інституційні засади функціонування такого сектору.

Соціальні підприємства у Великій Британії стрімко розвиваються, проте не мають уніфікованої правової форми, вони можуть діяти у форматі трастів, компаній із соціальною метою, кооперативів чи неприбуткових організацій. Особливістю є також сприятлива фіскальна політика – прибуток не оподатковується, якщо повністю або частково спрямовується на реалізацію соціальних цілей.

Для України така модель є корисною тим, що дозволяє визнавати соціальні підприємства на основі виконання їхньої місії, без необхідності створювати єдиний жорстко регламентований статус, але водночас забезпечувати доступ до пільг та підтримки.

Німецька модель соціального підприємництва ґрунтується на принципі діяльності в інтересах спільного добробуту.

Соціальні підприємці в Німеччині прагнуть передусім обмежити власну відповідальність і користуватися зручною податковою системою, яка підтримує проекти суспільного спрямування.

Держава не здійснює системної фінансової підтримки таких організацій,

однак забезпечує податкові стимули для неприбуткових структур. Важливою характеристикою моделі є необхідність підтвердження того, що діяльність підприємства приносить суспільну користь широкому колу громадян.

Для України досвід Німеччини може бути корисним у частині законодавчого визначення соціального підприємства та стандартизації критеріїв, за якими воно може отримати належний статус. Запропонований варіант забезпечив би прозорість функціонування та вищий рівень довіри суспільства.

Американська модель вирізняється значною орієнтованістю на неприбутковий сектор.

Соціальні підприємства у США зазвичай створюються у формі некомерційних організацій, де засновники не мають права на отримання дивідендів. Усі надходження спрямовуються на оплату праці персоналу, розвиток соціальних програм або розширення діяльності організації.

Податкові пільги можливі лише після офіційного отримання статусу неприбуткової організації. Держава активно підтримує такі підприємства, надає гранти, фінансує соціальні програми, забезпечує консультаційну та інформаційну допомогу.

Для України корисним може бути досвід запровадження офіційної сертифікації соціальних підприємств, яка підтверджувала б їхній статус і дозволяла б отримувати державну або грантову підтримку.

Польська модель орієнтована на розвиток соціальних кооперативів – підприємств, що працюють над соціальними завданнями та водночас залучають до діяльності людей із вразливих соціальних груп.

Держава надає засновникам таких кооперативів низку переваг: звільнення від реєстраційних зборів, можливість отримання одноразової підтримки на початок діяльності, податкові пільги. Важливим елементом є вимога, щоб не менше половини учасників кооперативу належали до соціально вразливих категорій населення.

Для України ця модель може бути корисною, оскільки дозволяє об'єднати економічну діяльність із вирішенням проблем соціальної інтеграції.

У Бразилії соціальні підприємства, як правило, створюються у формі асоціацій або фондів і проходять складну процедуру реєстрації.

Після отримання статусу вони можуть претендувати на пільги, однак зобов'язані регулярно оприлюднювати фінансову інформацію та звітувати про рух коштів.

Функціонування таких підприємств контролює спеціальний орган – Національна рада соціальної допомоги, яка здійснює сертифікацію та перевірку відповідності соціальним критеріям.

Для України важливим є можливість застосувати цей досвід у частині створення окремого органу або агентства, яке б займалося реєстрацією, супроводом і контролем діяльності соціальних підприємств, а також забезпечувало прозорість їхньої фінансової звітності.

Індійська модель соціального підприємництва побудована на чіткій системі регулювання розподілу прибутку.

Соціальні підприємства працюють у форматі благодійних фондів або неприбуткових організацій, при цьому зобов'язані спрямовувати щонайменше 80 % свого доходу на благодійність та соціальні програми. Решта 20 % може бути витрачена на внутрішні потреби організації.

Якщо фінансування надходить у вигляді грантів, усі 100 % коштів повинні бути направлені на соціальні цілі. Індійське законодавство також чітко визначає, що вважається благодійною діяльністю.

Для України цей досвід може бути корисним у частині розробки законодавчих механізмів регулювання розподілу прибутку соціальних підприємств і встановлення прозорих критеріїв, за якими такі підприємства можуть отримувати податкові пільги та іншу державну підтримку.

І. В. Мінняйленко, В. В. Биба та А. А. Кулябка виділили національні моделі розвитку соціального підприємництва, що наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Національні моделі розвитку соціального підприємництва

Назва моделі	Особливості моделі	Можливі напрями використання в Україні
1	2	3
Англійська	Розвиток соціального підприємництва активізувався після ухвалення у 2002 році спеціальної Програми. Соціальні підприємства швидко поширюються, але у законодавстві не існує єдиної правової моделі для них. Прибуток не оподатковується, якщо він спрямований на соціальні цілі або отриманий у межах діяльності, пов'язаної з реалізацією цих цілей.	Можливе часткове застосування моделі — зокрема, надання окремим компаніям статусу соціального підприємства з відповідними пільгами та гарантіями без необхідності створення єдиної законодавчої форми.
Німецька	Соціальні підприємці прагнуть обмежити власну відповідальність і користуватися сприятливою податковою системою. Діяльність визначається як така, що служить спільному добробуту, однак державна підтримка залишається несистемною.	Доцільним є запозичення підходу до законодавчого визначення соціального підприємства як такого, що має працювати в інтересах широкої спільноти й забезпечувати суспільну користь.
Американська	Засновники не отримують дивідендів; увесь прибуток використовується на оплату праці та розширення соціальних програм. Податкові пільги можливі лише після отримання статусу неприбуткової організації. Держава підтримує такі підприємства грантами, фінансуванням окремих програм і інформаційною допомогою.	Доцільно використовувати механізм сертифікації соціальних підприємств, що підтверджує їх некомерційний характер, а також практику надання грантів, кредитів і бюджетного фінансування окремих соціальних проєктів.
Польська	Засновники соціальних кооперативів звільняються від реєстраційних зборів і можуть отримати одноразову допомогу у розмірі до чотирьох середніх зарплат на кожного учасника. Передбачені також податкові пільги.	Можливо впровадити модель соціальних кооперативів, де не менше 50 % учасників належать до вразливих соціальних груп.
Бразильська	Соціальні підприємства діють як асоціації або фонди. Вони мають пройти складну процедуру реєстрації для отримання пільг та регулярно оприлюднювати інформацію про стан рахунків.	Доцільно створити в Україні окремий орган для реєстрації та сертифікації соціальних підприємств, а також запровадити обов'язкову систему фінансової звітності.
Індійська	Соціальні підприємства функціонують як благодійні або неприбуткові організації.	В Україні варто встановити законодавчо визначені відсоткові відношення

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	Щонайменше 80 % прибутку повинно йти на благодійність, а залишок – на внутрішні потреби. Якщо діяльність фінансується грантами, 100 % коштів спрямовується на соціальні цілі. У законодавстві чітко визначено, що є благодійними цілями	використання прибутку соціальних підприємств і чіткий перелік соціальних цілей, що можуть бути підставою для податкових пільг.

Джерело: складено автором на основі [39]

Також І. В. Міняйленко, В. В. Биба та А. А. Кулябка узагальнюють зарубіжний досвід взаємодії держави з некомерційним сектором та виокремлюють низку практик, що можуть бути корисними для України.

Зокрема, автори наголошують на необхідності формування партнерських відносин уряду з організаціями громадянського суспільства на основі чіткого законодавчого врегулювання юридичних аспектів їх діяльності, як це реалізовано в Австрії, Бельгії, Великобританії та Іспанії.

Окрему увагу автори звертають на доцільність упровадження інституту «соціальних консультантів» за зразком Великобританії та Канади, що сприяє ефективнішій комунікації держави і суспільства.

Досвід Ірландії може бути використаний у частині делегування окремих функцій державного управління, тоді як Сполучені Штати та Словенія демонструють дієві механізми встановлення прозорих процедур реалізації соціальних проєктів та відповідальності за корупційні дії.

Зразковою моделлю децентралізації І. В. Міняйленко, В. В. Биба та А. А. Кулябка називають італійську систему, а створення рад соціальних систем – позитивною практикою Канади, яку варто адаптувати до українських умов [39].

У контексті воєнного стану та зростання соціальних викликів для населення особливо актуальним є запозичення зарубіжних практик, які підсилюють спроможність соціальних підприємств та розширюють їх участь у наданні суспільно важливих послуг.

Доцільним є впровадження елементів партнерської взаємодії держави з

соціальними підприємствами на основі чітких та прозорих юридичних механізмів, що успішно функціонують у країнах ЄС. Зокрема, у воєнний час вагомою є модель залучення «соціальних консультантів», які можуть забезпечувати ефективну координацію, підтримку вразливих груп та допомогу громадам, подібно до практик Великобританії й Канади.

Також корисним є часткове делегування окремих управлінських та сервісних функцій соціальним підприємствам, як це реалізовано в Ірландії, адже це сприяє оперативності реагування та розвантажує органи місцевого самоврядування в умовах надмірного навантаження.

Не менш важливим є запозичення американського та словенського досвіду щодо встановлення прозорих процедур реалізації соціальних проектів та чіткої відповідальності за корупційні практики, що забезпечує довіру та підвищує ефективність використання ресурсів у кризових умовах.

Отже, розглянуті інструменти здатні зміцнити стійкість соціальних підприємств, посилити їх участь у подоланні наслідків війни та сприяти формуванню ефективної соціальної політики на місцевому рівні.

3.2 Стратегія розвитку та масштабування (цілі, моделі, дорожня карта)

ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» є важливим гравцем на полі соціального підприємництва України.

Діяльність організації зосереджена на вирішенні важливої соціальної проблеми повної інтеграції в суспільство людей з ментальними порушеннями шляхом створення для них гідних робочих місць.

Через виробництво високоякісних хлібобулочних виробів організація створює не просто робочі місця, а простір гідності, підтримки та реалізації потенціалу.

Місія ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread»: активне сприяння трансформації суспільства на таке, в якому кожна людина з будь-якими ментальними порушеннями має можливість реалізувати свій потенціал і активно

взаємодіяти зі світом.

Візія ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread»: країна, в якій люди з ментальними порушеннями мають доступ до гідної праці, підтриманого проживання й повноцінної участі в суспільстві.

Головна мета проєкту: змінювати життя конкретних людей, надавати їм шанс на повноцінне життя та інтеграцію в суспільство.

Діяльність ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» стикається з низкою системних проблем, які гальмують розвиток та ставлять під загрозу фінансову стабільність. Розглянуті та охарактеризовані проблемні аспекти у 2 розділі потребують негайного вирішення через впровадження нової стратегії розвитку соціального підприємства.

На рис. 3.1 узагальнено основні проблеми розвитку соціального підприємства «Задля Добрих Людей» «Good Bread».



Рисунок 3.1 – Проблеми розвитку ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread»

Джерело: складено автором на основі [67]

Стратегія ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» є прямою відповіддю на проблеми розвитку, оскільки спрямована на перетворення існуючих проблем

на цілі сталого розвитку.

У табл. 3.2 наведено основні стратегічні цілі досліджуваного соціального підприємства «Задля Добрих Людей» «Good Bread».

Таблиця 3.2 – Стратегічні цілі ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread»

Тип цілі	Опис цілі	Вирішення проблеми
Економічна сталість	Досягнення 100% самоокупності бізнес-моделі пекарні	Вирішує дефіцит обігових коштів та нестабільність джерел фінансування
Системні зміни	Впровадження механізму «Соціального ваучера» на рівні ОТГ	Вирішує відсутність фінансування послуг наставників та обмеженість державної підтримки
Соціальна (інклюзія)	Створення нових інклюзивних робочих місць та підтримка працівників	Вирішує питання нерівності у можливостях працевлаштування
Масштабування діяльності	Тиражування «Партнерська мережа пекарень» в інших регіонах України	Вирішує питання обмеженість державної підтримки (через поширення успішної моделі)

Джерело: складено автором самостійно

Підхід ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» до масштабування є гібридним і використовує сильні сторони різних механізмів для усунення фінансового навантаження та системних бар'єрів.

Необхідно розглянути 2 моделі:

Модель 1. «Партнерська мережа пекарень» або модель тиражування досвіду. Суть цієї моделі полягає в передачі соціальної технології, ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» розробляє детальний пакет документації (методології, стандарти, брендбук) і передає його надійним місцевим громадським організаціям або фондам, що дозволить масштабувати візію без прямого управління віддаленими точками.

Модель 2. «Системні зміни», механізм «Соціального ваучера», такий варіант є інструментом для вирішення проблем відсутності фінансування наставників та обмеженої державної підтримки. «Ваучер» перекладає

фінансування соціальної складової з підприємства на державу, гарантує стабільність.

Дорожню карту стратегії розвитку ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» на 2026-2028 рр. представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Дорожня карта реалізації стратегії ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» на 2026-2028 рр.

Стратегічна ціль	Завдання	Строки виконання	Відповідальна особа
1. Економічна сталість	Оптимізація виробничих витрат та логістики	01.01.2026-31.12.2028 рр.	Керівник виробництва, фінансовий менеджер
	Оптимізація виробничих процесів	01.01.2026-31.12.2028 рр.	Керівник виробництва, фінансовий менеджер
	Активний пошук грантів (3-5 програм)	01.01.2026-31.12.2028	
	Розширення каналів продажів	01.01.2026 – 31.12.2026	Менеджер з продажів, керівник
	Впровадження нової лінійки хліба/випічки, високомаржинальної продукції	01.06.2026 – 31.12.2026	Керівник виробництва, маркетолог
2. Системні зміни	Підготовка аналітичної бази та обґрунтування механізму «Соціального ваучера»	01.01.2026 – 31.03.2026 р.	Менеджер проєкту., юрист
	Проведення переговорів та зустрічей з представниками органів влади (КМДА, Мінсоцполітики)	01.04.2026 – 30.09.2026	Керівник, менеджер проєкту
	Пілотне впровадження механізму (підписання договору)	01.10.2026 – 30.06.2027	Менеджер проєкту, юрист
	Поширення успішного проєкту на інші ОТГ України	01.07.2027 – 31.12.2028	Керівник, відділ комунікацій
3. Соціальна інклюзія (створення додаткових робочих місць)	Розробка та стандартизація програми навчання та наставництва для нових співробітників	01.01.2026 – 30.06.2026	HR-менеджер, психолог
	Постійний рекрутинг та супровід людей з ментальними порушеннями	01.01.2026-31.12.2028 рр.	HR-менеджер, наставники
	Впровадження системи оцінки соціального впливу для вимірювання результатів інтеграції	01.06.2026 – 31.12.2026	Менеджер проєкту, психолог

Продовження табл. 3.3

4. Масштабування	Відкриття нового пункту продажу	01.04.2026 – 30.09.2026	Відділ продажів
	Максимальна активізація соцмереж	01.01.2026 – 31.12.2026	Відділ маркетингу
	Залучення громадськості до фінансування соціальних проєктів на краудфандингових платформах	01.01.2026 – 31.12.2026	Відділ маркетингу
	Формування «Партнерського пакету» «Партнерської мережі пекарень» (методології, брендбук, бізнес-модель та інші елементи)	01.01.2026 – 30.04.2026	Керівник, команда управління
	Пошук та відбір партнерів-організацій в регіонах України	01.04.2026 – 31.12.2026	Керівник, менеджер
	Запуск першої пілотної партнерської пекарні	01.01.2027 – 30.06.2027	Керівник, технолог
	Менторський супровід діяльності пілотної пекарні	01.01.2027 – 31.12.2028	Менеджер проєкту

Джерело: складено автором самостійно

Отже, у організації ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» на 2026-2028 рр. є 4 основні цілі, які передбачають економічну сталість, системні зміни, соціальну інклюзію та масштабування. Запропонована стратегія є комплексним підходом, який поєднує соціальні та бізнес-цілі. Використання моделі «Партнерська мережа пекарень» дозволить організації швидко розширити свою діяльність по всій Україні з мінімальними власними капітальними витратами, з використанням існуючих потужностей партнерів. Водночас, впровадження механізму «Соціальний ваучер» забезпечить стабільне, прогнозоване фінансування соціальної місії (послуг із трудової адаптації) за рахунок державних коштів.

Реалізація цих двох моделей дозволить підприємству не лише посилити соціальний вплив, а й сформувати стабільну економічну основу для довгострокового розвитку. У результаті підприємство матиме змогу системно зростати та робити вагомий внесок у розвиток громади й суспільства загалом.

3.3 Формування моделі механізму розвитку соціального підприємства в Україні

Для забезпечення сталого розвитку соціального підприємства в Україні недостатньо лише визначити загальні стратегічні цілі, а важливим є формування дієвого механізму, який би інтегрував бізнес-моделі із зовнішнім інституційним середовищем.

Для реалізації стратегічних цілей використовуються два основні інструменти, характеристику яких наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Інструменти для реалізації стратегічних цілей ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread»

Інструмент	Призначення	Механізм дії	Завдання в рамках механізму
«Партнерська мережа пекарень» для досягнення цілі «Масштабування»	Забезпечення швидкого розширення діяльності без суттєвих капітальних витрат для ГО «ЗДЛ» «Good Bread»	Встановлення партнерських відносин (через ліцензування ноу-хау та бренду) з існуючими пекарнями в інших містах	Стандартизація рецептур та процесів Контроль якості продукції та дотримання соціальних стандартів партнерами
«Соціальний ваучер» для досягнення цілі «Стабілізація фінансування соціальної місії»	Забезпечення гарантованого та прогнозованого джерела доходу для покриття витрат на соціальну складову (зарплати, менторство для людей з МП)	Отримання статусу акредитованого постачальника соціальних послуг від держави (місцевих органів соцзахисту) та прийом ваучерів як оплати за послуги з трудової адаптації	Налагодження співпраці з органами місцевого самоврядування. Ведення обліку наданих послуг для подальшого відшкодування коштів

Джерело: складено автором самостійно

Концепція «Партнерська мережа пекарень» передбачає масштабування соціальної місії та бізнес-моделі «Good Bread» через співпрацю із зовнішніми суб'єктами господарювання, щось подібне до моделі «Франшиза».

«Франшиза» зазвичай більш жорстка модель із детальними інструкціями щодо управління, маркетингу та дизайну. Вимагає від франчайзі значних

інвестицій і суворого дотримання бізнес-процесів.

«Партнерська мережа» має більш гнучкий формат. Може адаптуватися під уже існуючий бізнес партнера, фокусуватись на стандартах якості та соціальній місії.

Партнерська мережа дозволить ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» швидко розширити географію присутності та соціальне охоплення, мінімізує при цьому власні капітальні витрати на відкриття нових точок.

Перевагами є швидке масштабування, низький стартовий капітал для ГО «ЗДЛ», використання існуючих потужностей партнерів, розширення соціального впливу.

Окрім переваг необхідно виділити і ризики. Складність контролю за дотриманням високих соціальних стандартів та якості на віддалених партнерських пекарнях.

«Партнерська мережа пекарень» – це ефективний шлях для ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» до швидкого масштабування свого унікального досвіду і бренду по всій Україні, за умови розробки чіткої системи контролю за дотриманням ключових цінностей проєкту.

Розглянемо «Соціальний ваучер» детальніше. «Соціальний ваучер» - це інноваційний механізм фінансування та надання соціальних послуг. Він є документом (паперовим або електронним), який видається певній особі або сім'ї, що потребує соціальної підтримки, і дає їй право самостійно обрати необхідну послугу серед акредитованих постачальників.

Основні характеристики «Соціального ваучера»:

- ваучер «прив'язаний» до конкретного отримувача допомоги;
- отримувач обирає постачальника послуг із реєстру акредитованих організацій;
- фінансування за послугу отримує не державна установа, а та організація, яку обрав клієнт.

Для підприємства, яке займається працевлаштуванням та інтеграцією людей з ментальними порушеннями, «Соціальний ваучер» може стати потужним

інструментом фінансування та масштабування соціальної місії.

Так, людина з інвалідністю отримує індивідуальну програму реабілітації/соціалізації та соціальний ваучер від органів соціального захисту (наприклад, міського ЦНАПу або Фонду соціального захисту інвалідів). Ваучер покриває конкретний набір послуг.

Отримувач ваучера обирає ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» як постачальника цих послуг.

ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» надає послугу, а потім подає звіт до органу, що видав ваучер, і отримує відшкодування коштів.

Впровадження цього механізму має суттєві переваги для ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread»:

- забезпечує прогнозоване джерело доходу за соціальну складову діяльності, зменшуючи залежність від разових грантів чи пожертв;
- ГО «Задля Добрих Людей» має конкурувати за клієнта з іншими постачальниками. Наявність міжнародних сертифікатів якості (ISO, IFS) дасть їм перевагу у виборі;
- механізм дозволяє «йти за клієнтом» та розширювати свою діяльність, оскільки фінансування гарантоване державою;
- ваучерна система легітимізує діяльність соціальних підприємств як офіційних постачальників державних соціальних послуг.

Отже, соціальний ваучер – це сучасний європейський підхід, який ідеально вписується в бізнес-модель ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread», дозволяє зробити соціальну місію фінансово-стійкою та масштабованою.

У табл. 3.5 наведено схему взаємодії зацікавлених сторін.

Представлена схема є операційним механізмом, який використовує конкретні інструменти для подолання існуючих проблем та забезпечення сталості бізнесу і системного соціального впливу.

Модель базується на принципах партнерства, прозорості та взаємовигідної співпраці.

Основні інструменти моделі: «Соціальний ваучер» – інструмент, що

перетворює соціальну послугу на товар, який може бути оплачений державою, що забезпечує надійне фінансування та стабільний попит на інклюзивні послуги, вирішує проблему фінансового навантаження.

Таблиця 3.5 – Схема взаємодії зацікавлених сторін

Учасники	Механізм взаємодії	Принципи	Вирішувана проблема
ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread»	Управління, виробництво, соціальна робота	партнерства, прозорості та взаємовигідної співпраці	-
Учасники проєкту	Отримання гідної праці, зарплати, підтримки	партнерства, прозорості та взаємовигідної співпраці	Нерівність у можливостях працевлаштування
Влада, донори	Інструмент «Соціальний ваучер» (компенсація послуг), гранти, замовлення	партнерства, прозорості та взаємовигідної співпраці	Дефіцит обігових коштів, нестабільність фінансування ФОП навантаження
Споживачі та підприємства	Придбання продукції (фіз. та юр. особи)	партнерства, прозорості та взаємовигідної співпраці	Дефіцит обігових коштів, фінансове навантаження на підприємство
Партнери	Інструмент «Партнерська мережа пекарень» (передача ноу-хау), онлайн-навчання	партнерства, прозорості та взаємовигідної співпраці	Обмеженість державної підтримки

Джерело: складено автором самостійно

«Партнерська мережа пекарень» – механізм передачі ноу-хау іншим організаціям, що дозволяє масштабувати вплив та вирішує проблему нерівності у можливостях працевлаштування через розширення географії проєкту.

У цій моделі кожен учасник відіграє важливу роль у створенні спільної цінності.

Запропонована стратегія та механізм розвитку створюють міцну основу для сталого розвитку ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread». Використання інструментів «Соціальний ваучер» та «Партнерська мережа пекарень» дозволить перетворити ініціативу на системний національний рух. Реалізація забезпечить ефективне використання ресурсів та довгостроковий соціальний результат – створення країни, в якій люди з ментальними порушеннями мають доступ до гідної праці, підтриманого проживання й повноцінної участі в суспільстві, що відповідає візії керівника та всієї команди ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread».

Отже, у третьому розділі роботи розглянуто досвід зарубіжних країн щодо розвитку соціального підприємництва та його імплементацію в українських умовах; розроблено стратегію розвитку та масштабування соціального підприємства; сформовано модель механізму розвитку соціального підприємства в Україні.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі на основі узагальнення зарубіжного досвіду обґрунтовано можливості адаптації національних моделей розвитку соціального підприємництва до українських реалій. Проаналізовано англійську, німецьку, американську, польську, бразильську та індійську моделі, що відрізняються за правовим статусом соціальних підприємств, податковими режимами, механізмами сертифікації та рівнем участі держави у фінансуванні соціальних послуг. Показано, що для України найбільш релевантними є: програмно-цільовий підхід до підтримки соціального підприємництва (англійська модель), законодавче закріплення критеріїв суспільної користі та неприбутковості (німецька й американська моделі), розвиток соціальних кооперативів для інтеграції вразливих груп (польська модель), створення спеціалізованих органів сертифікації та контролю (бразильська модель), а також нормативне регулювання розподілу прибутку та чіткий перелік соціальних цілей (індійська модель).

На основі виявлених проблем функціонування ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» сформовано стратегію розвитку та масштабування, яка поєднує економічні, соціальні та інституційні цілі. Визначено чотири ключові стратегічні орієнтири: досягнення економічної сталості (100 % самоокупності бізнес-моделі пекарні), впровадження системних змін через механізм «соціального ваучера», розширення соціальної інклюзії шляхом створення нових робочих місць для людей з ментальними порушеннями та масштабування діяльності через «партнерську мережу пекарень». Дорожня карта на 2026–2028 рр. деталізує послідовність завдань, відповідальних осіб і строки реалізації, що переводить стратегічні орієнтири у площину конкретних управлінських дій і забезпечує узгодженість тактичних кроків із довгостроковим баченням розвитку організації.

Модель механізму розвитку соціального підприємства ґрунтується на інтеграції внутрішньої бізнес-моделі ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» із зовнішнім інституційним середовищем. Ключовими інструментами виступають «партнерська мережа пекарень», яка забезпечує масштабування соціальної місії через передачу ноу-хау та бренду іншим організаціям, та «соціальний ваучер» як інноваційний фінансовий механізм, що переводить фінансування соціальних послуг із площини донорської підтримки в площину гарантованих державних зобов'язань. Сформована схема взаємодії зацікавлених сторін (соціальне підприємство, бенефіціари, органи влади, донори, споживачі та партнери) демонструє, яким чином через принципи партнерства, прозорості та взаємовигідної співпраці можуть бути подолані ключові бар'єри – дефіцит обігових коштів, нестабільність фінансування, нерівність можливостей працевлаштування та обмеженість державної підтримки.

Запропоновані підходи мають потенціал до тиражування в масштабах країни, сприяють посиленню ролі соціального підприємництва у подоланні наслідків війни, забезпеченні інклюзивного ринку праці та формуванні сучасної соціальної політики в Україні.

ВИСНОВКИ

Виконання кваліфікаційної роботи на тему: «Управління розвитком соціального підприємства» дало можливість узагальнити теоретичні та практичні аспекти розвитку соціального підприємства та зробити наступні висновки:

1. Виділено три основні етапи розвитку соціального підприємництва, такі як: початковий, основний та новітній.

Запропоновано сутність дефініції «соціальне підприємництво» – це форма підприємницької діяльності, яка має за мету вирішення соціальних проблем та покращення благополуччя суспільства через розробку та впровадження інноваційних стратегій та процесів виробництва товарів чи надання послуг, а прибуток розглядається як засіб досягнення соціальних цілей, а не лише як кінцева мета.

2. Запропоновано власне визначення поняття «соціальне підприємство», що являє собою організаційну форму господарювання, що поєднує економічну діяльність метою якої є отримання прибутку із реалізацією соціальної місії, що спрямована на створення суспільної користі, підвищення рівня добробуту населення та вирішення соціально значущих проблем.

Виділено основні характеристики соціального підприємства, до яких віднесено соціальну місію, фінансову стійкість, інноваційність та залучення громади.

3. Розглянуто п'ять основних етапів оцінювання економічних і соціальних результатів діяльності соціальних підприємств: визначення об'єктів вимірювання, визначення показників діяльності соціальних підприємств, визначення джерел, збирання та обробка інформації, розрахунки показників, порівняння їх значень із визначеною базою та отримання зворотного зв'язку, оцінювання результатів порівняння та прийняття рішень.

4. Громадська організація «Задля Добрих Людей» (ГО «ЗДЛ», бренд «Good Bread from Good People») є соціальним підприємством інклюзивного типу,

діяльність якого спрямована на розв'язання соціально важливих проблем. Організація функціонує на засадах некомерційності, поєднує виробничу діяльність із реалізацією соціальної місії – створенням робочих місць для людей з ментальними порушеннями та забезпеченням їхньої інтеграції в суспільство. Фінансування діяльності здійснюється переважно за рахунок донатів, грантів та благодійної підтримки. Основним напрямом роботи є виробництво та реалізація хлібобулочних виробів під брендом «Good Bread», а також участь у соціальних і благодійних проєктах, спрямованих на підтримку вразливих груп населення.

Динаміка основних показників свідчить про інтенсивний розвиток і розширення діяльності ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» протягом 2022-2024 рр. Організація продемонструвала зростання доходів, активів і грошових ресурсів, що є ознакою підвищення фінансової стійкості.

Разом із тим, збільшення зобов'язань потребує посилення контролю за управлінням фінансовими потоками, аби забезпечити збалансований розвиток без надмірного боргового навантаження.

5. Встановлено, що цінності ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread» формують основу її гібридної бізнес-моделі, поєднують глибоку соціальну місію (інклюзія, гідність, інтеграція) з бізнес-принципами (якість, стійкість, прозорість).

Аналіз показав значне зростання масштабів діяльності ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread» у 2022-2024 рр. Дохід збільшився до 77,6 тис. грн у 2024 р., грошові кошти до 1,6 млн. грн.

Виділено канали комунікації організації: Веб-сайт організації; сторінки у соціальних мережах Facebook, Instagram, Twitter, Linkedin, Youtube; email-маркетинг, розсилка новин та звітів для підписників та партнерів; співпраця зі ЗМІ; комунікація з потенційними клієнтами про умови співпраці; клієнтський сервіс тощо.

Описано основні джерела підтримки ГО «Задля Добрих Людей» «Good bread». В першу чергу, це прямі фінансові надходження: залучення благодійних внесків через зручні та швидкі банківські перекази Monobank, використання

інтегрованих платіжних систем на веб-сайті для прийому коштів, можливість отримання підтримки у криптовалюті, Patreon - це платформа для монетизації.

По-друге, механізми соціально відповідального споживання, такий як «Обід нужденному» та «Підвісити кекс».

6. Виділено основні проблеми розвитку організації: відсутність фінансування послуг наставників та супроводу, нерівність у можливостях працевлаштування, обмеженість державної підтримки, дефіцит обігових коштів, нестабільність джерел фінансування, високе навантаження на фонд оплати праці, конфлікт між соціальною місією та економічною стійкістю.

7. На основі проведеного аналізу зарубіжних моделей та підходів до організації соціального підприємництва запропоновано адаптувати до українських реалій найефективніші механізми, що довели свою результативність у країнах ЄС та Америки. Використання інструментів партнерства між державою та некомерційним сектором, впровадження інституту «соціальних консультантів», запозичення досвіду у сфері делегування соціальних послуг, удосконалення процедур реалізації проєктів і посилення антикорупційних гарантій сприятимуть підвищенню стійкості та ефективності українських соціальних підприємств.

Особливо в умовах війни такі рішення здатні зміцнити соціальну інфраструктуру, підвищити якість підтримки вразливих груп населення та забезпечити більш гнучке й дієве реагування на сучасні виклики.

8. Запропоновано стратегію розвитку та масштабування, яка є комплексним підходом, що поєднує соціальні та бізнес-цілі.

Виділено місію, візію та головну мету ГО «Задля Добрих Людей» «Good Bread».

Розроблено дорожню карту реалізації стратегії, яка передбачає досягнення 4 основних цілей стратегії: економічна сталість, системні зміни, соціальна інклюзія та масштабування. Виділено строки виконання та відповідальні особи та відділи.

9. Сформовано механізм розвитку соціальної організації ГО «Задля Добрих

Людей» «Good Bread». Модель механізму базується на принципах партнерства, прозорості та взаємовигідної співпраці.

Основні інструменти моделі: «Соціальний ваучер» – інструмент, що перетворює соціальну послугу на товар, який може бути оплачений державою, що забезпечує надійне фінансування та стабільний попит на інклюзивні послуги, вирішує проблему фінансового навантаження.

«Партнерська мережа пекарень» – механізм передачі ноу-хау іншим організаціям, що дозволяє масштабувати вплив та вирішує проблему нерівності у можливостях працевлаштування через розширення географії проєкту.

Використання моделі «Партнерська мережа пекарень» дозволить організації швидко розширити свою діяльність по всій Україні з мінімальними власними капітальними витратами, з використанням існуючих потужностей партнерів. Водночас, впровадження механізму «Соціальний ваучер» забезпечить стабільне, прогнозоване фінансування соціальної місії (послуг із трудової адаптації) за рахунок державних коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*. №3 (55). 2024. С. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.2>.
2. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №4 (83). С. 119-127.
3. Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. *Управління змінами та інновації*. 2024. №11. pp. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-2>. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/151>
4. Белов Д.М., Росул Н.О. Соціальне підприємництво в механізмі реалізації конституційних прав та свобод людини та громадянина. *Аналітично-порівняльне право*. 2022. № 5. С. 22-25.
5. Белова М.В., Гусейнова С.З. Соціальне підприємництво як реалізація соціальної функції держави. *Аналітично-порівняльне право*. 2022. № 5. С.33-35.
6. Белова М.В., Росул О.М. Соціальне підприємництво як нова категорія сучасної юриспруденції. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. С. 131-134. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/273557/268927>
7. Бучак М. С. Виклики та перешкоди розвитку соціального бізнесу в Україні. *Наукові записки НаУКМА. Соціологія*. 2021. Том 4. С.36-46.
8. Волкова М.В., Шевченко В.С. Роль соціального підприємництва у забезпеченні сталого розвитку України. *Соціальна економіка*. 2016. Вип. 1. С. 25-29.
9. Галушка З. І. Феномен соціального підприємництва: поняття та перспективи розвитку в Україні. *Вісник Київського національного університету*. 2013. №148. С. 15-16.

10. Голуб'як Н. Соціальне підприємництво як механізм вирішення соціально-політичних проблем. *S.P.A.C.E.* 2017. № 2. С. 16-20.
11. Горин В. П., Булавинець В. М. Соціальне підприємництво як інструмент диверсифікації фінансування соціальної політики. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 29-35
12. Горішна Н.М. Феномен соціального підприємництва: сутність і критерії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія « Педагогіка. Соціальна робота»*. 2016. Випуск 2 (39).-С. 58-59:
13. Гуцол Д., Якимова Н. Оцінювання ефективності соціального впливу як ключового інструменту управління соціальними підприємствами. *EMPIRIO*. 2025. Том 2, Вип. 1. С.102-115
14. Давидовська Г.І. Проблеми соціального підприємництва в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7. Ч.1. С 106-109
15. Добрава Н.В. Соціальне підприємництво. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 59. С. 112-117.
16. Дюк А. А. Організаційні форми розвитку соціального підприємництва: аспекти теорії та практики. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 44. - С. 5-11
17. Дюк А. А. Соціальне підприємництво як інноваційна форма організації бізнесу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. №17. С. 86-93
18. Дячкіна А. Не хлібом єдиним. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/yak-pekarnya-good-bread-buduye-inklyuzivniy-biznes-u-kiyevi-810187/>
19. Заїка О.В. Управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751/1687>
20. Кацьора О.В. Формування соціального підприємництва в контексті соціальних проблем (на прикладі Закарпатської області): дис. канд. соціолог.

наук: 22.00.04. Ужгород, 2021. 202 с.

21. Кифяк В., Малиш Л. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 275-280.

22. Кіреєва О. Соціальне підприємництво як інструмент державної соціальної політики. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип. 2 (6). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11kobdsp.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11kobdsp.pdf)

23. Ключковська В.О., Ключковський О.В. Сучасні особливості оподаткування у Україні. *Економіка і організація управління*. №2. 2021. С. 86-94

24. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>

25. Козловський С. В. Моделювання стійкості економічної системи України на основі нечіткої логіки. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наук. праць. 2010. № 9(109). С. 62-73.

26. Козловський С.В., Скомаровський В.В., Солоненко Ю. В., Довгалюк Ю. С. Оцінка стійкості економічного розвитку України в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. м. Київ. № 9 . 2025. С.78-83.

27. Коленда Н. В. Соціальне підприємництво та соціально відповідальний бізнес в системі забезпечення соціальної безпеки населення : Монографія. Луцьк: Терен, 2017. 136 с.

28. Компанієць В.В., Дейч М.Є. Чинники формування та стимулювання соціально відповідальної поведінки особистості, бізнесу, суспільства, держави в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2(24). С. 30-36.

29. Корнецький А. Соціальне підприємництво в Україні: ефективний інструмент для подолання викликів? Переклад статті «Sozialunternehmertum: Ein effektives Instrument zur Bewältigung sozialer Herausforderungen in der Ukraine?» URL: https://socialbusiness-in-ua.translate.google/knowledge_base/social-entrepreneurship-in-ukraine-an-effective-tool-for-overcoming-

[challenges/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc](#)

30. Косович Б. Соціальне підприємництво в Україні: актуальні питання становлення. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 77-81.

31. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. DOI: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.XX

32. Костенюк Ю. Б., Негуляєва Л. С. Альтернативні стратегії в управлінні розвитком компанії кондитерської галузі. *Статистика України*. 2024. № 4. С. 14–29. Doi: 10.31767/su.4(107)2024.04.02

33. Кот Л. Соціальне підприємництво, соціальне підприємство, соціальний підприємець: засади макроекономічного розуміння. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. С.1-10.

34. Куц М. Р. Соціальне підприємництво: основні ідеї та перспективи дослідження в соціології. *Наукові записки НаУКМА. Соціологічні науки*. 2015. Т. 174. С. 51-55.

35. Леся Матвійчук, Лариса Олійник. Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. *Інвестиції: Практика та досвід*. № 11, 2023. С 31-36. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/78>

36. Лункіна Т. І. Соціальне підприємництво в Україні як сучасний тренд розвитку: особливості, фінансові аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 297-303.

37. Лункіна Т., Іваненко Г. Особливості розвитку соціального підприємництва: закордонний досвід. *Modern Economics*. 2019. № 1 (5). С. 142-147.

38. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Соціальне підприємництво: ефективний гібридний бізнес феномен. *Економіка та суспільство*. 2018. №14. С. 461-466.

39. Міняйленко І. В., Биба В. В., Кулябка А. А. Зарубіжні моделі розвитку соціального підприємництва. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/102.pdf (дата звернення: 04.11.25)

40. Моделі співпраці між соціальними підприємствами та традиційним

бізнесом.

URL:

https://drive.google.com/file/d/1b5q5B9nzQl67KYUdBKiby3aD_9JpZhux/view

41. Мокій А.І. Розвиток соціального підприємництва у контексті зміцнення економічної безпеки депресивних територій. *Економічна безпека і підприємництво*. 2014. № 1 (53). С. 155-166.

42. Наумова М. Перспективи і проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2016. № 8(185). С. 13-22

43. Никифорак В. А Соціальне підприємництво: сутність та особливості розвитку. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8.С. 321-324.

44. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент вирішення суспільних проблем: передумови становлення та активізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(2). С. 129-132.

45. Олійник Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. [URL: https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18248](https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18248)

46. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.

47. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>

48. Про соціальне підприємництво. URL: <http://socialbusiness.in.ua/enterprises/>

49. Свинчук А. Організаційні механізми розвитку соціальних підприємств в Україні: дис... к-та економ. наук: 08.00.04. Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана. К. 2016. 197 с.

50. Свинчук А. Організаційні механізми розвитку соціальних підприємств в Україні: дис... к-та економ. наук: 08.00.04. Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана. Автореферат, К. 2016. 21 с.

51. Сіренко Н.М., Лункіна Т.І. Соціальне підприємництво в Україні: основні аспекти. *Сталий розвиток економіки*. 2016. Вип. 1. С. 5-10.

52. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво. Підручник. Київ. 2017. 58 с.

53. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес як наукова дисципліна: інтелектуальна траєкторія становлення та розвитку. *Економіка і організація управління*. №1(37). 2020. С.126-138. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.13>.

54. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200.

55. Солоненко Ю.В. Роль державних цінних паперів у підтримці фінансової стабільності. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. Вінниця/Відень:Європейська наукова платформа. 2025. № 50. С. 314-319. DOI: 10.36074/grail-of-science.21.03.2025

56. Сотула О. В. Соціальне підприємництво як інноваційна модель розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_72

57. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник / Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. К : ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с. URL: http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book_sotsialne-pidpryyemnytstvo_pidruchnyk.pdf

58. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. / Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.

59. Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики:

Навч. посібник / [Андронік О.Л., Ключковська В.О., Козловський С.В. та ін.]; за заг. ред. О.С. Трегубова. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 430 с.

60. Толстова А. В. Розвиток соціального підприємництва в Україні : проблеми та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 384-391.

61. Томчук О., Трегубов О., Андронік О. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>

62. Трегубов О. С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

63. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.

64. Швець Г. О. Соціальне підприємництво: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і організація управління*. 2020. №3 (39). С. 243-251

65. Clarity-project. Громадська організація «Задля добрих людей». URL: <https://clarity-project.info/edr/41931005>

66. Dees J.G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University's Fuqua School of Business, 2001 (revised vers.). URL: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

67. Good Bread. URL: Офіційний сайт. <https://goodbread.com.ua>

68. Kozlovskyi, Serhii, Oleksandr Dluhopolskyi, Volodymyr Kozlovskyi, Anna Sabat, Tomasz Lechowicz, Ivan Zayukov, and Larysa Oliinyk. 2025. "Assessment of the Association Between Industrial Production Indicators and Business Expectations: Implications for Sustainable Economic Development" *Sustainability* 17, no. 22: 10087. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172210087>

69. Opendatabot. ГО «ЗДЛ». URL: <https://opendatabot.ua/c/41931005>

70. Sarma S. K. Investigating Failed Social Entrepreneurship: A 'Process Research' Perspective. In *Methodological Issues in Social Entrepreneurship*

Knowledge and Practice. 2020. pp. 79-93.

71. Sydorenko V., Akhnovska I., Smirnov S., Verbovskyi I., Melnychuk O. Improvement of higher education: how to bridge the digital divide during the transformation. *Journal of Education and Learning*. Vol. 18. No. 3. 2024. pp. 993-1006. DOI: <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i3.21078>

72. Youcontrol. ГО «ЗДЛ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41931005



ДОДАТКИ





**Економічний
факультет**



**ДонНУ
імені Василя Стуса**



**Рада молодих вчених
ЕФ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

ПРАЦІ

**XXV Всеукраїнської наукової конференції
студентів та молодих вчених
«Проблеми розвитку соціально-
економічних систем в національній та
глобальній економіці»**

ТОМ II

Вінниця - 2025

Зелінська Д.О.....	108
Карпінський Р.М.	111
Ковальська М.О.....	114
Ковачевич А.....	117
Конопкін В.Ю.....	121
Малішевська Є.П.....	124
Малішевська Є.П.....	127
Нікітіна А.А.	130
Ольшевська В.А.....	133
Пелехацький. Д.О.	138
Притула К.І.....	143
Радзіховська А.О.....	146
Різник Д.Р.....	149
Середа Д.Д.	152
Стаднік О.М.....	155
Студоляк Ю.О.....	158
Volokh D.....	162
<i>ЕКОНОМІЧНА ТА УПРАВЛІНСЬКА АНАЛІТИКА</i>	164
Каджая Б.О.	164
Краківський Ю.С.	167
Мельник К.І.....	170
Павлунік І.А.	173
Янковська Н.В.....	176
<i>БІЗНЕС-ЕКОНОМІКА</i>	178
Березюк. Д.С., Дудник М.І.	178
Грибовченко (Барткова) С.С.....	181
Живодьоров А.В.....	185
Загородний В.М.....	188
Малай Т.О.	191
Нестерук В.А.....	194
Нефьодова О.В.....	197
Рильський В. В.	200
Черномаз С.С.....	203

Живодьоров А.В.

Науковий керівник: Ключковська В.О., к.е.н., доцент
ДонНУ імені Василя Стуса

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Незважаючи на зростаючий інтерес до соціального підприємництва, в науковій літературі все ще існує брак системних досліджень, присвячених взаємозв'язку між лідерськими підходами, культурними особливостями організації та ефективністю управління її розвитком. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах України, де соціальне підприємництво перебуває на етапі становлення, а вплив інституційних трансформацій, війни та соціальної мобілізації створюють нові контексти для управлінських рішень.

Таким чином, постає потреба у глибшому теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні ролі лідерства та організаційної культури в управлінні розвитком соціальних підприємств, що дозволить сформулювати ефективні практики управління для досягнення як соціального, так і економічного впливу.

Серед провідних зарубіжних дослідників, які зробили вагомий внесок у розробку теоретичних засад та прикладних підходів до вивчення лідерства та культури в соціальному підприємстві, варто відзначити: Д. Нортхаус, Г. Мінцберг, Б. Бернс, Д. Гоулман, Дж. Коттер та вітчизняних науковців: І. Грищенко, Л. Кравченко, С. Квасницька, Ю. Савельєва, П. Завгородній, О. Сорока, І. Юркевич, та інші.

У сучасних умовах соціальні підприємства стикаються з викликами, які потребують ефективного управління, здатного поєднувати соціальну місію з економічною стійкістю. Лідерство та організаційна культура виступають ключовими чинниками, що визначають успішність таких підприємств.

Дослідження останніх років підкреслюють, що лідери відіграють центральну роль у формуванні та трансформації організаційної культури підприємства. Вони впливають на корпоративні цінності, мотивацію персоналу та впровадження інновацій. Валентина та Олександр Храпкіни [1] зазначають, що лідери через свої особистісні та професійні якості здатні мотивувати та згуртовувати колектив, втілюючи корпоративні цінності у повсякденну діяльність компанії.

Крім того, лідерство є визначальним у процесі управління організаційними змінами. Гавриш О. та Драмарецька К. [2] акцентує увагу на тому, що ефективне функціонування організації неможливе без стабільного розвитку, головним елементом якого є процес управління організаційними змінами. Вона підкреслює, що лідер відіграє ключову роль у подоланні опору змінам та сприянні їх успішній реалізації.

Організаційна культура стає сучасним інструментом менеджменту, що впливає на всі сфери діяльності підприємства. Як зазначає В.Д. Ріяко [3], організаційна культура є важливим чинником, що впливає на ефективність діяльності підприємства, визначаючи його цінності, норми та поведінкові стандарти.

Спираючись на зазначений матеріал і актуальні наукові джерела останніх років, ми пропонуємо сформулювати новий підхід до розуміння лідерства та організаційної культури в соціальному підприємстві, який би відповідав сучасним викликам, зокрема в умовах України. Інтегративний ціннісно-адаптивний підхід до лідерства та організаційної культури в соціальному підприємстві - запропонований підхід ґрунтується на поєднанні ціннісного лідерства, адаптивної організаційної культури та соціальної чутливості управлінських рішень. Його сутність полягає в тому, що лідер не лише виконує управлінську функцію, а й виступає носієм цінностей, фасилітатором змін і «моральним компасом» організації. А організаційна культура, у свою чергу, формується як динамічне середовище, що підтримує соціальну місію, розвиває інноваційність і здатність до змін.

Ключові положення нового підходу:

1. Ціннісне ядро лідерства: лідер у соціальному підприємстві не може бути лише стратегом чи адміністратором. Він має формувати та втілювати цінності солідарності, соціальної справедливості та довіри, які лежать в основі соціальної місії підприємства. Це лідерство на основі прикладу (leading by doing), де особиста етика = організаційна культура.

2. Адаптивна організаційна культура: соціальне підприємство діє в умовах нестабільності (війна, політичні трансформації, економічна вразливість). Тому культура організації має бути не жорстко регламентованою, а гнучкою, відкритою до інновацій, спроможною швидко змінюватись без втрати ідентичності.

3. Інклюзивність та співтворення: організаційна культура не має нав'язуватись згори — вона формується разом із працівниками, клієнтами, громадами. Це — культура участі та спільної відповідальності, що робить соціальне підприємство більш відкритим до потреб суспільства.

4. Лідер як носій культурної трансформації: в українських умовах лідер має бути здатним не лише утримувати команду, але й трансформувати її мислення, допомагати адаптуватись до змін через створення сенсів, а не лише через механічне управління.

5. Модель "цінності → поведінка → розвиток": запропонований підхід передбачає побудову управлінських практик за принципом: сформована цінність → закріплена поведінка → посилення впливу та зростання організації.

Проведене дослідження дозволило встановити, що у сучасних умовах соціальні підприємства перебувають у стані постійного виклику, балансуючи між досягненням соціальних цілей та необхідністю

забезпечення економічної життєздатності. Лідерство та організаційна культура, як ключові елементи внутрішнього управлінського середовища, відіграють вирішальну роль у формуванні стійкості, гнучкості та інноваційного потенціалу таких організацій.

З огляду на це, в межах даної роботи було запропоновано новий підхід до розуміння ролі лідерства та організаційної культури в управлінні розвитком соціального підприємства — інтегративний ціннісно-адаптивний підхід. Його суть полягає в тому, що лідер виступає не лише менеджером, а й носієм цінностей, модератором культурної трансформації та гарантом соціального сенсу. Водночас організаційна культура розглядається як жива система, що формується разом з усіма учасниками і постійно адаптується до змін.

Таким чином, результати дослідження не лише поглиблюють теоретичні уявлення про роль лідерства і культури в управлінні соціальними підприємствами, а й мають високу практичну цінність, оскільки можуть бути використані як основа для розробки стратегій управління, формування команд, розвитку внутрішнього середовища та побудови ефективних моделей лідерства в соціально орієнтованих організаціях України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Храпкіна В.В., Храпкін О.М. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2024. Вип. 55. С. 68-74
2. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715>.
3. Ріяко В. Д. Вплив організаційної культури на ефективність організації ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» : кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник О. А. Онищенко. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 65с.

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ			
		Дата (рік, місяць, число)	2025	1	01
Підприємство	ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ "ЗАДЛЯ ДОБРИХ ЛЮДЕЙ"	за ЄДРПОУ			
Територія	М. КИЇВ, ДАРНИЦЬКИЙ РАЙОН	за КАТОТТГ ¹	UA800000000000210193		
Організаційно-правова форма господарювання	ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ	за КОПФГ	815		
Вид економічної діяльності	Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.	за КВЕД	94.99		
Середня кількість працівників, осіб			2		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	УКРАЇНА, 02121, М. КИЇВ, ДАРНИЦЬКИЙ РАЙОН ВУЛ. ВЕРБИЦЬКОГО, БУД. 19, КВ. (ОФІС) 57		+38(067)-440-28-36		

1. Баланс на 31.12.2024 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			760.2
Основні засоби:	1010	1712.1		2044.1
первісна вартість	1011	1884.7		2493.7
знос	1012	(172.6)		(449.6)
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	838.3		838.3
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	2550.4		3642.6
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	832.8		32.8
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	187.7		71.2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	295.6		1575.3
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	1316.1		1679.3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	3866.5		5321.9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495		
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3172.9	3678.5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	1.1	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665	692.5	1643.4
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	693.6	1643.4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	3866.5	5321.9

2. Звіт про фінансові результати

за **2024** р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	77.6	
Інші операційні доходи	2120	8525.5	19759.8
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8603.1	19759.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7.6)	()
Інші операційні витрати	2180	(8554.4)	(19728.9)
Інші витрати	2270	(41.1)	(30.9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(8603.1)	(19759.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290		
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350		

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

**МАЛАЩЕНКО ВЛАДИСЛАВ
ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ			
		Дата (рік, місяць, число)	2024	1	01
Підприємство	ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ "ЗАДЛЯ ДОБРИХ ЛЮДЕЙ"	за ЄДРПОУ			
Територія	ДАРНИЦЬКИЙ	за КАТОТТГ ¹	UA80000000000210193		
Організаційно-правова форма господарювання	ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ	за КОПФГ	815		
Вид економічної діяльності	Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.	за КВЕД	94.99		
Середня кількість працівників, осіб	10				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	УКРАЇНА, 02121, М. КИЇВ, ДАРНИЦЬКИЙ РАЙОН ВУЛ. ВЕРБИЦЬКОГО, БУД. 19, КВ. (ОФІС) 57		+30934399957		

1. Баланс на 31.12.2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	62.8	1712.1	
первісна вартість	1011	90.5	1884.7	
знос	1012	(27.7)	(172.6)	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		838.3	
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	62.8	2550.4	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	15.2	832.8	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		187.7	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	181.3	295.6	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	196.5	1316.1	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	259.3	3866.5	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495		
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	196.5	3172.9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		1.1
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665	62.8	692.5
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	62.8	693.6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	259.3	3866.5

2. Звіт про фінансові результати

за **2023** р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		27.9
Інші операційні доходи	2120	19759.8	
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	19759.8	27.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	()	()
Інші операційні витрати	2180	(19728.9)	(27.9)
Інші витрати	2270	(30.9)	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(19759.8)	(27.9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290		
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350		

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

**МАЛАЩЕНКО ВЛАДИСЛАВ
ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.