

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГЛАДЧУК ІЛЛЯ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки
доктор екон.наук, професор
Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2025 р.

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Спеціальність 232 «Соціальне забезпечення»

ОП «Соціальне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Олена АНДРОНІК, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	9
1.1. Сутність, цілі та принципи соціального підприємництва	9
1.2. Зарубіжний досвід розвитку соціального підприємництва	16
1.3. Нормативно-правове регулювання та інституційне середовище соціального підприємництва в Україні	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	28
2.1. Соціально-економічні передумови виникнення і розвитку соціального підприємництва в Україні.....	28
2.2. Стан та тенденції розвитку соціального підприємництва в умовах воєнного стану	31
2.3. Проблеми та бар'єри функціонування соціальних підприємств під час збройного конфлікту	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	49
3.1. Стратегічні пріоритети розвитку соціального підприємництва в умовах післявоєнної відбудови	49
3.2. Механізми підтримки соціальних підприємств під час воєнного стану: держава, донори, громади.....	67
3.3. Рекомендації щодо формування стійкої екосистеми соціального підприємництва в Україні в умовах криз.....	76
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

АНОТАЦІЯ

Гладчук І.В. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Спеціальність 232 «Соціальне забезпечення». Освітня програма «Соціальне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів розвитку соціального підприємництва в Україні. Розкрито сутність, цілі та основні принципи соціального підприємництва, проаналізовано зарубіжний досвід його становлення, а також наведено характеристику нормативно-правового регулювання та інституційного середовища, що формує умови для діяльності соціальних підприємств в Україні.

У другому розділі представлено аналіз сучасного стану соціального підприємництва в Україні. Окреслено соціально-економічні передумови виникнення і розвитку соціальних підприємств, виявлено ключові тенденції функціонування сектору в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено визначенню основних проблем і бар'єрів, з якими стикаються соціальні підприємства в період збройного конфлікту.

У третьому розділі сформовано напрями та інструменти стимулювання розвитку соціального підприємництва в Україні. Обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку сектору в умовах післявоєнної відбудови, досліджено механізми підтримки соціальних підприємств з боку держави, донорських організацій та місцевих громад. Запропоновано рекомендації щодо формування стійкої екосистеми соціального підприємництва, здатної ефективно функціонувати в умовах кризових викликів.

Ключові слова: соціальне підприємництво, соціальні інновації, стале підприємництво, післявоєнна відбудова, підтримка соціальних підприємств, екосистема соціального підприємництва, соціальний ефект.

97 с., 1 рис., 7 табл., 94 джерел.

ANNOTATION

Hladchuk I.V. Development of social entrepreneurship in Ukraine. Specialty 232 «Social security». Educational program «Social entrepreneurship». Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The qualification work presents a comprehensive study of the theoretical, methodological, and practical aspects of the development of social entrepreneurship in Ukraine. The essence, goals, and core principles of social entrepreneurship are revealed; the foreign experience of its formation is analyzed; and the characteristics of the regulatory framework and institutional environment that shape the conditions for the functioning of social enterprises in Ukraine are provided.

The second chapter presents an analysis of the current state of social entrepreneurship in Ukraine. The socio-economic prerequisites for the emergence and development of social enterprises are outlined, and key trends in the functioning of the sector under martial law are identified. Particular attention is paid to determining the main challenges and barriers faced by social enterprises during the period of armed conflict.

The third chapter identifies directions and tools for stimulating the development of social entrepreneurship in Ukraine. The strategic priorities for the sector's development in the context of post-war reconstruction are substantiated, and the mechanisms of support for social enterprises from the state, donor organizations, and local communities are examined. Recommendations are proposed for forming a resilient ecosystem of social entrepreneurship capable of functioning effectively under crisis conditions.

Key words: social entrepreneurship, social innovations, sustainable entrepreneurship, post-war reconstruction, support for social enterprises, social entrepreneurship ecosystem, social impact.

97 pp., 1 figures, 7 tables, 94 sources.

ВСТУП

У сучасних умовах глобальних та національних соціально-економічних викликів, посилених наслідками пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні, зростаючої нерівності та структурних трансформацій економіки, посилюється потреба в інноваційних підходах до вирішення соціальних проблем. Одним із таких підходів є розвиток соціального підприємництва — моделі господарювання, що поєднує підприємницьку діяльність з досягненням суспільно корисних цілей.

Актуальність теми обумовлена необхідністю пошуку нових механізмів забезпечення соціальної стійкості, інтеграції вразливих груп населення, а також підтримки економічної активності в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. На відміну від традиційного бізнесу, який орієнтований на максимізацію прибутку, соціальні підприємства функціонують із метою вирішення соціально значущих проблем. У багатьох країнах світу соціальне підприємництво вже довело свою ефективність як інструмент соціального інвестування, локального розвитку та інклюзії. Водночас в Україні цей феномен ще перебуває на етапі становлення та потребує цілісного дослідження, нормативного оформлення та стимулювання розвитку.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду, інституційних моделей та державної підтримки дозволяє критично осмислити український контекст і визначити ефективні шляхи стимулювання соціального підприємництва як інструменту відновлення та розвитку країни.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у виявленні сучасних тенденцій розвитку соціального підприємництва в Україні, аналізі чинників, що впливають на його функціонування під час війни, а також обґрунтуванні напрямів і механізмів його підтримки в умовах криз та післявоєнної трансформації.

Завдання кваліфікаційної роботи:

1. Проаналізувати сутність, цілі та принципи соціального підприємництва.
2. Дослідити зарубіжний досвід формування та розвитку соціального підприємництва.
3. Охарактеризувати нормативно-правове та інституційне середовище функціонування соціальних підприємств в Україні.
4. Виявити соціально-економічні передумови розвитку соціального підприємництва.
5. Проаналізувати сучасний стан та основні тенденції функціонування соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану.
6. Встановити основні бар'єри та проблеми розвитку соціального підприємництва під час збройного конфлікту.
7. Обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку соціального підприємництва в умовах післявоєнної відбудови.
8. Запропонувати механізми підтримки соціальних підприємств з боку держави, громад та міжнародних донорів.
9. Надати рекомендації щодо формування стійкої екосистеми соціального підприємництва в Україні.

Об'єктом дослідження є соціальне підприємництво як форма підприємницької діяльності, спрямована на вирішення соціальних проблем у межах економіки країни.

Предметом дослідження є умови, фактори, бар'єри та механізми розвитку соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану та перспектив післявоєнної відбудови.

Методи дослідження. У процесі роботи використано загальнонаукові методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, логічне узагальнення, контент-аналіз нормативно-правових актів, а також елементи експертного опитування.

Інформаційна база дослідження складається з нормативно-правових актів України, звітів міжнародних організацій (UNDP, OECD, British Council,

EU), статистичних матеріалів Державної служби статистики України, аналітичних звітів громадських організацій, а також наукових публікацій українських та зарубіжних авторів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні сутності та принципів соціального підприємництва, визначенні специфічних бар'єрів його функціонування в умовах воєнного стану, а також у формуванні підходів до створення стійкої екосистеми соціального підприємництва в Україні в період післявоєнної відбудови.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання сформованих рекомендацій державними органами, громадами та донорськими організаціями для удосконалення механізмів підтримки соціальних підприємств, а також для підвищення стійкості та ефективності їх діяльності в умовах кризових викликів.

Теоретичне значення роботи полягає в систематизації сучасного наукового підходу до розуміння соціального підприємництва як складного соціо-економічного явища. Практичне значення полягає у формулюванні рекомендацій для органів влади, неурядових організацій та самих соціальних підприємств щодо вдосконалення політики підтримки в кризових умовах.

Апробація результатів дослідження Основні положення і результати дослідження були схвалені на II Міжнародній науково-практичній конференції «INNOVATIONS OF MODERN SCIENCE AND EDUCATION» (29 - 31 жовтня 2025 р., м. Ванкувер), де були представлені тези на тему «Розвиток соціального підприємництва в Україні: виклики та можливості післявоєнного періоду». Публікація статті у науковому періодичному журналі «Modern engineering and innovative technologies» Випуск №41 (Німеччина, Copernicus, GScholar), Випуск 41 на тему «Соціальне підприємництво як інструмент сталого відновлення економіки України в умовах післявоєнного розвитку».

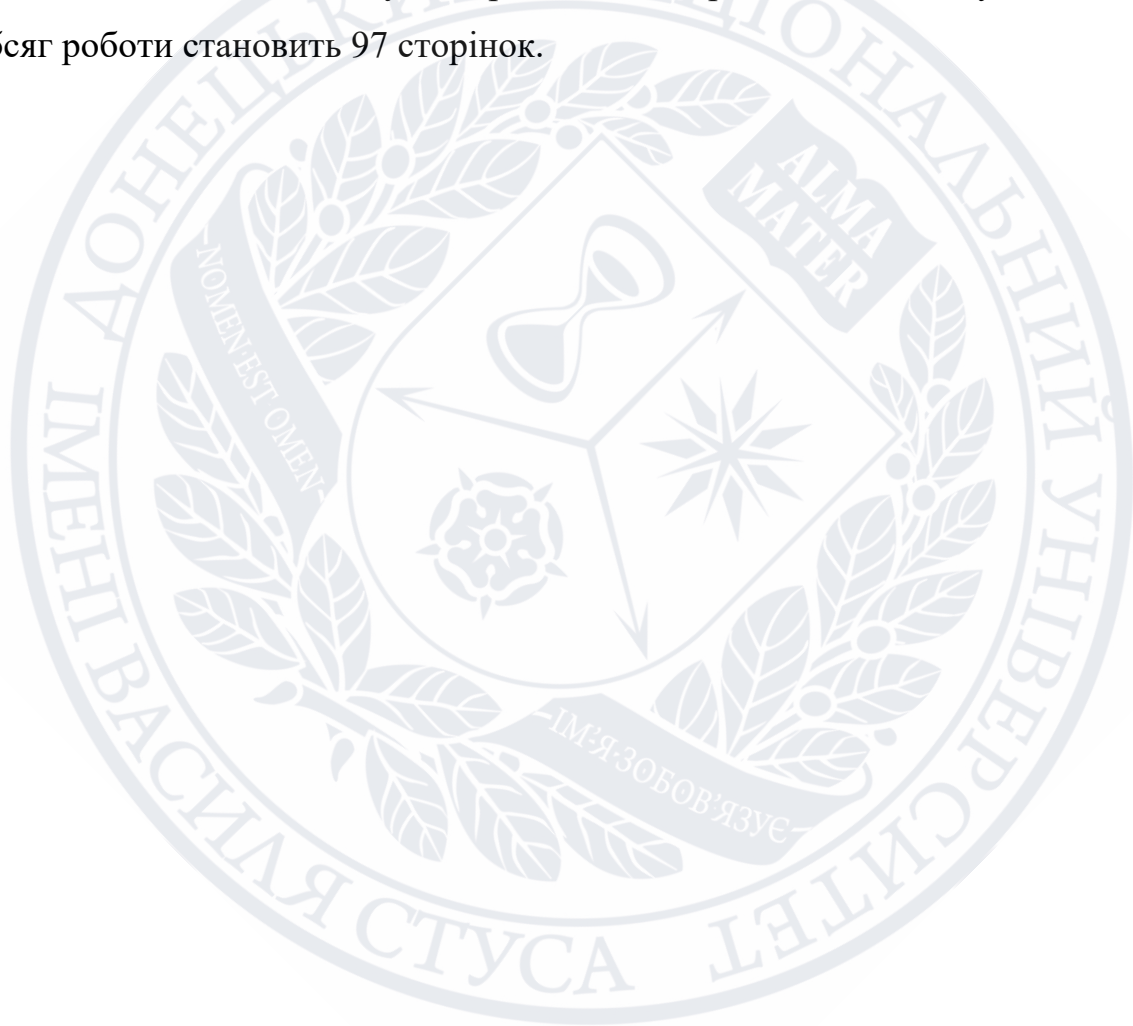
Положення, що виносяться на захист:

- соціальне підприємництво є інструментом адаптації економіки до кризових викликів та підвищення соціальної згуртованості;

- в умовах війни соціальні підприємства відіграють важливу роль у підтримці громад, створенні робочих місць та наданні послуг вразливим групам;

- для сталого розвитку соціального підприємництва необхідне формування сприятливого нормативно-інституційного середовища, а також ефективні механізми фінансування та менторської підтримки.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 94 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Сутність, цілі та принципи соціального підприємництва

Історично підприємництво було рушійною силою інноваційного розвитку ринкової економіки, а підприємець сприймався як новатор та генератор ідей щодо покращення інфраструктури суспільства.

Вже у XIX ст. у різних країнах існували практики, які можна віднести до соціального підприємництва. Розвиток соціального підприємництва та актуальність його вивчення на даному етапі обумовлюється загостренням соціальних проблем, що тягнуть за собою соціальну нерівність, диспропорцію щодо рівня заробітних плат, безробіття, скороченням видатків бюджету на освіту та охорону здоров'я.

У сучасних умовах соціальне підприємництво може виступати ефективним способом вирішення суспільних проблем, надаючи населенню робочі місця та послуги, впливаючи на зміну соціально-економічних умов, згладжуючи соціальну напругу між різними суспільними групами.

Сучасні дослідники активно вивчають еволюцію соціального підприємництва, аналізують його сутність та поняття, визначають його особливості та характеристики, розробляють класифікації видів соціального підприємництва

Базою концепції соціального підприємництва виступають праці зарубіжних авторів, як-от Г.Г. Діз [31], Дж. Боші, Дж. Томпсон [45], Р.Л. Мартін, З. Осберг [36], Дж. Меїр, І. Марті [37], М. Юнус.

Класичним вважається визначення, дане американським економістом Грегорі Дізом [31]. Він визначає соціальне підприємництво як застосування практик традиційного підприємництва задля досягнення соціальних цілей чи виконання соціальної місії

Джерр Боші доповнив його визначення, наголошуючи на необхідності балансу між моральними нормами та прагненням до прибутку.

З позиції некомерційного сектора підходить до визначення Дж. Томпсон. Він каже, що установи некомерційного сектору вважаються соціальними підприємствами, якщо застосовують у діяльності навички ведення традиційного бізнесу [45].

Дослідники Р.Л. Мартін та С. Осберг описують місію та роль соціального підприємця. За їхніми словами, підприємець прагне принести суспільству або його частини значні трансформуючі вигоди [36].

Дж. Меїр та І. Марті зазначають, що соціальні підприємці не завжди діють із альтруїстичних цілей. Іншим стимулом можливо виступає особисте задоволення [37].

М. Юнус говорить про те, що визначення «соціального підприємництва» не має меж. Будь-яка інноваційна діяльність, мета якої — допомогти людям, може вважатися соціальним підприємництвом. Тут на перший план виходить такий критерій як інновації.

Вітчизняні автори, такі як Біла І. С., Шевченко О. О [1], Білик О. І., Корецька Т. М. [2], Ільченко В. М. [6], Каменко І.С. [8], також роблять спроби визначити концептуальні рамки цього виду діяльності.

Біла І. С., Шевченко О. О. визначає соціальне підприємництво як новаторську діяльність, яка спрямована на рішення або пом'якшення суспільних соціальних проблем на умовах самоокупності та стійкості [5, с. 30].

Ільченко В. М. визначає соціальне підприємництво як юридично закріплену діяльність, націлену на виробництво благ та/або послуг, метою якої є рішення соціальної проблеми для цільової групи чи місцевої спільноти [9, с. 47]. Він акцентує увагу на державно-приватному партнерстві, коли підприємець виступає активатором соціальних змін, вирішуючи поточні соціальні проблеми суспільства та здійснюючи роль держави.

Каменко І.С. виділяє такі ознаки соціального підприємництва:

- самоокупність та фінансова стійкість (здатність соціального підприємства вирішувати проблеми до тих пір, поки це необхідно, і з допомогою доходів, одержуваних від своєї діяльності);
- підприємницький підхід (здатність підприємця бачити провали ринку, знаходити можливості, акумулювати ресурси, розробляти нові рішення);
- масштабованість і тиражованість (збільшення масштабу діяльності соціального бізнесу та поширення досвіду для збільшення соціального впливу на суспільство);
- інновації (застосування нових, неповторних підходів, що дозволяють збільшити соціальний вплив);
- соціальний вплив (цільова спрямованість на вирішення існуючих соціальних проблем, стійкі позитивні вимірні соціальні результати)[11, с. 55].

До соціальних підприємств належать ті суб'єкти МСП, які відповідають хоча б одному з критеріїв:

- здійснення діяльності, спрямованої на досягнення суспільно-корисних цілей та сприяє вирішенню соціальних проблем (наприклад, організація відпочинку та оздоровлення дітей);
- забезпечення зайнятості соціально вразливих категорій громадян (наприклад, особи з інвалідністю, пенсіонери тощо);
- забезпечення реалізації товарів та послуг для соціально вразливих категорій громадян та здійснення діяльності з виробництва товарів (робіт, послуг).

В результаті проведеного аналізу соціального підприємництва можна сформулювати критерії цього феномену, найбільш підходящі до умов української економіки.

1. Інноваційність. Без інновацій соціальне підприємство не може запропонувати суспільству вирішення соціальних проблем. Підприємець – це новатор, чиї ідеї здатні змінити негативні соціальні питання у позитивні відповіді. Інноваціями в цьому випадку вважаються нові стратегії, концепції,

продукти та підходи, що задовольняють соціальні потреби групи чи суспільства.

2. Масштабованість. Можливість підприємства зростати і поширювати свій досвід на інші території та аудиторії для збільшення соціального ефекту.

3. Соціальна спрямованість - це головна відмінність від традиційного підприємництва. Цей критерій говорить про можливість соціального бізнесу вирішувати проблеми суспільства та допомагати незахищеним верствам населення у подоланні кризових ситуацій.

4. Самоокупність та фінансова стійкість. Підприємство має бути здатне забезпечувати роботу за рахунок доходів від власної діяльності, а не лише від отримання субсидій від держави. Роль підприємця тут полягає в продумуванні грамотної стратегії щодо активізації ресурсів компанії.

5. Ризик - це обов'язкова умова, що супроводжує створення та діяльність будь-якої підприємницької організації. Підприємець ризикує своїм майном, честю та авторитетом при несприятливому результаті.

6. Трансляція позитивних цінностей. Для того, щоб підприємство було успішним з точки зору залучення ресурсів та видимого соціального ефекту, підприємець має розділяти цінності свого бізнесу, бути його ідейним натхненником, транслювати цінності та місію суспільству. Своєю діяльністю подавати позитивний приклад іншим бізнесам.

7. Добровільність. Підприємець створює бізнес, виходячи з власних бажань, а не з примусу.

8. Довгостроковість. Кінцева мета соціального підприємництва - це довгострокові глибокі зміни у житті суспільства. Крім того, сам бізнес повинен мати довгострокові плани щодо розвитку та масштабованості.

9. Відповідальність. Підприємство бере на себе відповідальність за вплив його рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище та відповідає законодавству своєї країни.

10. Підтримка державних органів процесів реєстрації та субсидування соціальних підприємств.

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних відносин, зростання соціальної нерівності та потреби у нових інструментах подолання суспільних викликів актуалізується розвиток соціального підприємництва як інноваційної форми господарської діяльності.

Цей тип підприємництва ґрунтується на поєднанні економічної ефективності та вирішення суспільно важливих проблем, орієнтуючись не лише на прибуток, а й на соціальний ефект.

Сутність соціального підприємництва полягає в реалізації підприємницької діяльності, головною метою якої є досягнення позитивного соціального впливу. Такі підприємства використовують ринкові механізми для подолання соціальних викликів: зменшення безробіття серед вразливих груп населення, забезпечення рівного доступу до послуг, вирішення проблем екології, охорони здоров'я, освіти тощо. На відміну від традиційного бізнесу, соціальні підприємства реінвестують більшу частину прибутку у розвиток своєї соціальної місії [12, с. 298].

Існують різні підходи до визначення соціального підприємництва, зокрема, інституційний, функціональний, місійний, а також підхід «подвійної мети» (dual mission approach), який передбачає водночас досягнення соціального ефекту та забезпечення економічної сталості.

В українській практиці поняття соціального підприємництва набуває все більшої ваги, однак остаточного правового визначення на національному рівні ще не сформовано, що створює простір для дискусій і вдосконалення.

У табл. 1.1 подано узагальнення основних ознак соціального підприємництва у порівнянні з традиційним бізнесом та неприбутковими організаціями.

Таблиця 1.1 - Порівняння ключових характеристик соціального підприємництва, традиційного бізнесу та неприбуткових організацій

Критерій	Соціальне підприємництво	Традиційний бізнес	Неприбуткова організація
Основна мета	Соціальний ефект + самозабезпечення	Отримання прибутку	Соціальна місія
Джерела доходів	Продаж товарів/послуг, гранти, пожертви	Продаж товарів/послуг	Гранти, пожертви, бюджетні дотації
Використання прибутку	Реінвестується в соціальну місію	Розподіляється між власниками/акціонерами	Використовується виключно на місію
Правова форма	Різна (ФОП, ТОВ, ГО з госп. діяльністю)	ТОВ, АТ тощо	Громадські/благодійні організації
Взаємодія із суспільством	Висока, включення вразливих груп	Опосередкована	Висока, але без підприємницької складової

Цілі соціального підприємництва не зводяться лише до задоволення соціальних потреб. Вони можуть включати такі напрями:

- забезпечення зайнятості малозахищених груп населення (людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, учасників бойових дій);
- розвиток інклюзивних форм освіти та культури;
- надання соціальних послуг (догляд за людьми похилого віку, дітьми-сиротами, психосоціальна підтримка);
- охорона довкілля (переробка відходів, екологічні ініціативи);
- популяризація локального виробництва та відповідального споживання [10].

Окреме місце серед стратегічних орієнтирів соціального підприємництва займає принцип самодостатності, тобто прагнення до фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування, що забезпечується через здійснення господарської діяльності. Це відрізняє соціальні підприємства від традиційних неурядових організацій, які переважно залежать від грантів та донорської підтримки.

Принципи соціального підприємництва можна окреслити як набір базових засад, що регулюють організацію, функціонування та соціальну відповідальність підприємств. Основні з них включають:

1. Соціальна місія як пріоритет — діяльність орієнтована на вирішення конкретної суспільної проблеми.
2. Фінансова сталість — підприємство генерує дохід через продаж товарів або послуг.
3. Обмежений розподіл прибутку — значна частина прибутку реінвестується для досягнення соціальної мети.
4. Демократичне управління — прийняття рішень із залученням працівників, членів громади чи цільових груп.
5. Соціальна інклюзія — створення робочих місць та підтримка маргіналізованих категорій населення.
6. Прозорість і підзвітність — відкритість у діяльності, веденні фінансової звітності та досягненні результатів.

Важливо зазначити, що соціальне підприємництво вимагає не лише розуміння економічних механізмів, а й високого рівня емпатії, соціальної відповідальності, підприємницької інтуїції та здатності працювати в умовах невизначеності. Саме це забезпечує його гібридну природу, яка поєднує елементи громадського сектору, бізнесу та інновацій.

У європейській практиці соціальне підприємництво активно інтегрується у державну політику зайнятості та соціальної інтеграції, а в деяких країнах навіть створюються спеціальні правові форми (наприклад, CIC у Великій Британії, SCIC у Франції), що враховують особливості соціального підприємництва. В Україні процес становлення соціального підприємництва триває, водночас зростає інтерес до цієї моделі як серед громадських діячів, так і серед молодих підприємців, які прагнуть поєднувати професійну діяльність із соціальною користю [14, с. 46].

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що соціальне підприємництво є унікальним явищем на перетині економіки та соціальної сфери, яке відкриває нові горизонти вирішення суспільних проблем. Його подальший розвиток вимагає системної підтримки з боку держави, належного нормативно-правового оформлення та сприяння з боку громадськості.

1.2. Зарубіжний досвід розвитку соціального підприємництва

Розвиток соціального підприємництва в ЄС розпочався із створення некомерційних організацій. У Західній Європі держава активно займалася створенням та розвитком некомерційних організацій, які забезпечували суспільство соціальними послугами. Перші риси соціального підприємництва в ЄС з'явилися у 80-х роках XX століття, коли під час фінансових криз держави розпочали розробляти програми підтримки безробітних, надавати субсидії, організовувати програми з перекваліфікації тощо. Уряди країн Західної Європи активно створювали асоціації, які мали на меті інтеграцію безробітних у виробничий сектор.

Приклад Великобританії характеризується тим, що у цій країні зазвичай спостерігаються низькі витрати на соціальні потреби, проте вони компенсувалися приватними пожертвуваннями, що здійснювалися добровільно. У 70-80-х роках XX століття уряд Великобританії продовжував фінансувати та регулювати надання соціальних послуг. Однак у цей час поступово дозволялося надання соціальних послуг комерційними організаціями, приватними особами. Це призвело до того, що значно збільшилася конкуренція на ринку соціальних послуг. У 1998 році у Великобританії з'являється перша організація, що підтримує соціальне підприємництво – Social Enterprise London [19, с. 88]. Крім підтримки самих підприємців, у сферу діяльності цієї організації входила підготовка фахівців у сфері соціального підприємництва. У Великій Британії серйозно підійшли до питання про соціальне підприємництво, тому уряд країни став проводити інституційні заходи. Наприкінці XX століття у Міністерстві торгівлі та промисловості Великобританії було створено "об'єднання соціальних підприємців". Більше того, було ухвалено рішення створити нову організаційну форму для соціального підприємництва – Community Interest Company. Таким чином, у Великобританії вдалося прийти до того, що надання соціальних послуг почало мати комерційний характер.

В Італії та Іспанії також спостерігався досить низький рівень державних видатків на соціальні потреби населення. Здебільшого всі соціальні ініціативи

йшли із боку церкви. Соціальне підприємництво у тому вигляді, в якому воно існує зараз, стало активно розвиватися у цих країнах з 1990 року, коли в Італії було запущено журнал "Impresa Sociale", де вперше давалося пояснення терміну "соціальне підприємство". Італія стала також першою країною ЄС, яка в 1991 року затвердила організаційно-правову форму соціального кооперативу [16].

Серед країн ЄС у сфері соціального підприємництва найбільше відрізняються країни Північної Європи. Велику роль у розвитку соціального підприємництва тут зіграв і грає державний апарат. У країнах Північної Європи спостерігається найвищий рівень витрат на соціальні потреби. Крім того, тут спостерігається чіткий поділ функцій: держава відповідає за підвищення добробуту суспільства, бізнес забезпечує виробництво та дає робочі місця, суспільство формує суспільні програми. Перші соціальні кооперативи в Швеції виникли ще у 80-х роках ХХ століття. Зокрема, у Швеції було розроблено низку державних програм з догляду за дітьми та реформування системи освіти. У Фінляндії у 2003 році було прийнято Закон про соціальні підприємства, діяльність яких була пов'язана з працевлаштуванням людей з обмеженими можливостями та безробітних [17].

У Бельгії активно розвивалися і зараз розвиваються соціальні підприємства, діяльність яких спрямована на створення та пошук робочих місць для низькокваліфікованого персоналу. На сьогоднішній день одним із найбільш відомих соціальних підприємств у Бельгії є Terre. Ця компанія функціонує ще з 1942 року, сьогодні вона допомагає знайти бідним людям та низькокваліфікованим фахівцям роботу в таких сферах економіки: збір та переробка макулатури, текстиль, одяг, кольорові метали, механічні зварювальні роботи і т.д. Отже, компанія, власне, вирішує як соціальну проблему суспільства, так і екологічну (у сфері переробки) [18].

У цілому нині державне втручання зіграло велику роль у розвитку соціального підприємництва у країнах ЄС. Практично відразу було розроблено правове та інституційне середовище для розвитку соціального підприємництва [21].

На сьогоднішній день Єврокомісія дає наступні визначення соціального підприємництва:

- 1) підприємства, що беруть соціальну мету загального блага за основу комерційної діяльності;
- 2) підприємства, які реінвестують власний прибуток для досягнення соціальної мети;
- 3) підприємства, які організовують свою діяльність із використанням демократичних принципів з упором на досягнення соціальної справедливості.

Основними сферами діяльності соціальних підприємств у ЄС є: трудова інтеграція (навчання людей з обмеженими можливостями та безробітних з подальшою допомогою з працевлаштуванням), персональні соціальні послуги (медичні послуги, освіта, догляд за дітьми тощо), місцевий розвиток неблагополучних районів, інше (захист довкілля, спорт, мистецтво, культура тощо).

Сьогодні в ЄС виконується Ініціатива соціального бізнесу, яку було запущено ще 2011 року. Серед основних заходів щодо розвитку соціального підприємництва були вжиті такі:

- спрощення отримання фінансування;
- підвищення впізнаваності;
- удосконалення правової бази.

Серед основних заходів підтримки соціального підприємництва варто виділити розробку правової та інституційної системи. Уряд повинен розробляти спеціальні закони, які не тільки регулюють надання соціальних послуг, а й сприяють розвитку соціального підприємництва. Наприклад, для соціальних підприємств можна розробити пільгову систему оподаткування, надавати їм субсидії, створити спеціальні освітні установи, які готують спеціалістів таких компаній. Наприклад, в Італії соціальні кооперативи звільнено від сплати корпоративного податку на нерозподілений прибуток, з них стягується нульовий ПДВ або п'ятивідсотковий (інші підприємства сплачують ПДВ у

розмірі 22%), також такі кооператив звільнені від сплати внесків страхування [13].

Соціальне підприємництво ще більше набирає обертів через активний розвиток технологій. Країни ЄС намагаються більше вкладати кошти у розвиток НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) за допомогою рамкових програм, структурних та соціальних фондів. Перед ЄС стоїть складне завдання - включити соціальне підприємництво у сферу НДДКР, зокрема у сфері високих технологій, які можуть сприяти модернізації соціальної економіки. Більше того, в умовах цифровізації економіки ЄС сконцентрувався на підвищенні кваліфікації та перекваліфікації населення. Майбутні трудові кадри повинні володіти цифровими навичками, щоб зайняти свою нішу на ринку [10].

На сьогоднішній день щодо розвитку технологій у країнах ЄС варто виділити Німеччину, Францію, Нідерланди, Швецію та Італію. Розглянемо основні показники, що характеризують технологічний потенціал країн.

За часткою у світовому обсязі патентування перше місце серед країн ЄС посідає Німеччина. На Німеччину припадає 9,5% усіх патентів, на другому місці – Франція - 3,6% та Нідерланди з показником 2,09%. Також важливим показником є експорт технологій. Тут знову лідирує Німеччина, проте на неї припадає лише 3,58% світового експорту технологій, на Нідерланди та Францію припадає 1,5% та 0,9% відповідно. За кількістю фірм, що займаються передовими технологіями, перше місце серед країн ЄС також посідає Німеччина, де на кінець 2024 року діяло 6704 фірми, у Франції кількість фірм становила 5577, на третьому місці розташувалася Іспанія – 3364 фірми [10].

Останні роки країни ЄС також намагаються активно вкладати інвестиції у розвиток сектора високих технологій: у 2024 році Німеччина вклала у цей сектор більше 21 млрд євро, Франція – 15,5 млрд євро, Швеція – 10,2 млрд євро [13].

Звернемо увагу на те, що на технологіях та їх розвитку сконцентровано увагу розвинених країн ЄС. У той час як Німеччина, Швеція, Франція

вкладають мільярди у розвиток технологій, намагаються наростити їхній експорт, є такі країни, як Болгарія та Хорватія, які за 2024 рік взагалі не зробили вкладень у даний сектор.

У ЄС спостерігається явна диспропорція у сфері високих технологій: цей сектор активно розвивається у розвинених країнах, тоді як недавні члени ЄС (зокрема, країни Східної Європи) значно поступаються. Країни ЄС активно впроваджують інноваційні продукти в економіку. У 2024 році ефективність інновацій у країнах ЄС зросла на 8,9% порівняно із 2016 роком. Найбільше зростання ефективності інновацій спостерігалось в Литві, Мальті, Латвії, Португалії та Греції [19, с.178].

Індекс інновацій у ЄС розраховується як середньозважений показник 27 країн-учасниць за 2024 рік. Підсумковий індекс інновацій у Швеції дорівнює 156,5 – це означає, що у Швеції індекс інновацій вищий на 156,5% середнього значення щодо ЄС. Швеція лідирує за більшістю показників у порівнянні з іншими країнами ЄС. Однак, варто відзначити високе значення 194,6 показника за впливом інновацій на зайнятість. Цей показник має на увазі середнє значення двох показників - зайнятість у наукомістких галузях та працевлаштування у швидкозростаючих підприємствах. Найбільше значення даного показника можна спостерігати у Швеції, де він становить 194,6% проти інших країн ЄС. За рівнем фінансування та підтримки інновацій серед провідної четвірки варто виділити Бельгію, де цей показник дорівнює 151,2%. Крім того, Данія та Фінляндія знаходяться практично на одному рівні за одним із найважливіших показників інноваційної діяльності – новаторство. Цей показник характеризує рівень впровадження інновацій як продуктів або бізнес-процесів (технологічні, маркетингові, організаційні) малими та середніми підприємствами [19, с.179].

Найгірші інноваційні показники спостерігаються в Румунії та Болгарії: підсумковий показник інновацій у цих країнах становить нижче 50% порівняно із середнім показником країн ЄС. Як було зазначено, країни Північної Європи відрізняються великою роллю держави у розвитку соціального підприємництва. Таким чином, вони є яскравим прикладом країн, які за допомогою розвитку

інновацій та технологій вирішують соціальні проблеми. Вони виділяють значні кошти на розвиток технологій, сприяють працевлаштуванню громадян у високотехнологічних секторах економіки, створюють сприятливе середовище у розвитку соціального підприємництва. Проте активний розвиток технологій та впровадження інновацій веде до того, що деякі професії стають непотрібними (ручна праця замінюється автоматичною, роботами, аналіз даних проводять машини). Це, у свою чергу, призводить до того, що більшість людей залишаються без робочих місць із професією, яка більше не потрібна. Тут важливе завдання лягає як на державу, так і безпосередньо на соціальні підприємства.

В умовах активного впровадження технологій соціальні підприємства мають сконцентруватися на тому, щоб вирішити соціальні проблеми, що виникли. Насамперед необхідно створити підприємства з перекваліфікації персоналу, що залишився без роботи у зв'язку з її моральним старінням. Більше того, має з'являтися більше освітніх установ, що дають сучасні навички в сфері технологій, обробки даних тощо. Також соціальні підприємства можуть взяти роль HR-агентств і допомагати людям, що залишилися без роботи, знайти її, наприклад, у інших регіонах.

У свою чергу, держава може підтримати соціальні підприємства таким чином:

- 1) виділяти державні гранти на створення соціальних підприємств;
- 2) надавати субсидії чи звільняти від деяких видів податків;
- 3) надавати податкові пільги у разі найму тих, хто втратив роботу у зв'язку з цифровізацією підприємств;
- 4) субсидії на розвиток інноваційних центрів та бізнес-інкубаторів;
- 5) субсидії та податкові пільги компаніям, які займаються альтернативними джерелами енергії.

Таким чином, державний апарат має створити в країні такі умови, щоб нові підприємці були зацікавлені у вирішенні соціальних та екологічних проблем. Крім того, щоб вони також були зацікавлені у розвитку технологій.

Деякі заходи вже вжито в країнах ЄС. Наприклад, у Бельгії уряд великий акцент робить на державних програмах, які підтримують підприємства, які наймають працювати людей, яких складно працевлаштувати.

Крім того, ці програми націлені на працевлаштування людей у певні сектори економіки: переробка вторинної сировини, охорона здоров'я, освіта і т.д. У свою чергу, в Іспанії існують програми, що підтримують підприємства, які займаються трудовою інтеграцією та соціальною ініціативою щодо працевлаштування. Активно фінансуються програми для соціальних підприємств у Німеччині та Нідерландах. У Польщі підтримка надається соціальним кооперативам, тоді як інші типи соціальних підприємств стикаються із проблемами.

У Польщі існує проблема недоопрацювання правової бази підтримки таких підприємств. Варто також відзначити значення Європейського соціального фонду, який фінансує лише ті підприємства, діяльність яких здійснюється у рамках соціальної економіки.

Проаналізований досвід країн ЄС у сфері соціального підприємництва показав, що в різних країнах ЄС існують абсолютно різні моделі соціального підприємництва. Наприклад, країни Північної Європи демонструють, як розвиток та впровадження технологій сприяють збільшенню зайнятості у сфері послуг та високих технологій. Державний апарат у цих країнах активно підтримує соціальні підприємства та створює умови для інноваційних компаній. В інших же країнах ЄС можна виділити зворотну ситуацію – розвиток технологій веде до напруженості на ринку праці через те, що багато професій стають непотрібними (це насамперед стосується країн із розвиненим промисловим сектором).

На сьогоднішній день у країнах ЄС немає єдиної системи регулювання та підтримки соціального підприємництва. Залежно від країни вживаються різні заходи на різних рівнях. Наприклад, в Австрії та Німеччині розробляються і запроваджуються програми на національному рівні. В основному вони розробляються Банком розвитку Німеччини та Австрії відповідно. У Бельгії,

Франції, Італії, Польщі та Іспанії підтримка соціального підприємництва здійснюється місцевими державними органами. На наш погляд, все-таки більш правильним підходом є централізація. Ці програми повинні розроблятися на національному рівні, а вже потім застосовуватись та доповнюватися по регіонах.

Зайва децентралізація може призвести до розриву розвитку соціального підприємництва у різних регіонах. Крім того, важливим є досвід країн Північної Європи і, зокрема, Бельгії, де соціальні підприємства здебільшого займаються пошуком роботи та працевлаштуванням непрофесійного та бідного населення. В умовах розвитку та впровадження інновацій – такі компанії будуть необхідні для успішного функціонування економіки.

1.3. Нормативно-правове регулювання та інституційне середовище соціального підприємництва в Україні

Соціальне підприємництво — це інноваційна форма економічної діяльності, спрямована на вирішення соціальних проблем шляхом поєднання підприємницької ініціативи з досягненням суспільно значущих результатів. Проте, для ефективного функціонування соціальних підприємств необхідним є належне нормативно-правове забезпечення та розвинене інституційне середовище, яке створює передумови для сталого розвитку, партнерства, доступу до ресурсів і участі у формуванні державної політики.

На сьогодні в Україні відсутній окремий закон, що регламентує діяльність соціальних підприємств. Соціальні підприємства функціонують переважно в рамках загального законодавства про господарську діяльність, громадські об'єднання, кооперативи чи благодійні фонди. Відсутність правового визначення статусу соціального підприємства унеможливорює створення спеціалізованих механізмів державної підтримки, податкових пільг, спрощеного доступу до закупівель або цільового фінансування.

Однією з перших спроб кодифікації поняття соціального підприємництва на національному рівні став законопроект №8205 «Про соціальне

підприємництво» (2018 р.), який пропонував визначити соціальне підприємство як юридичну особу, що спрямовує свою діяльність на вирішення соціально значущих проблем, мінімум 70% прибутку реінвестує в основну діяльність, а також забезпечує працевлаштування соціально вразливих груп. Законопроект, попри підтримку з боку низки депутатів, не був прийнятий, що загальмувало процес формалізації сектора [5, с 30].

Наразі ключові законодавчі акти, які частково регулюють діяльність соціально орієнтованих суб'єктів, включають:

- Закон України «Про соціальні послуги» (2019 р.) — регламентує порядок надання соціальних послуг та можливість участі в цьому процесі приватних структур;
- Закон України «Про зайнятість населення» (2012 р.) — містить положення про підтримку роботодавців, які працевлаштовують осіб із соціально вразливих категорій;
- Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» — регулює діяльність організацій, які можуть функціонувати у форматі соціального підприємництва;
- Податковий кодекс України — хоча й не містить окремого розділу щодо соціальних підприємств, передбачає певні пільги для неприбуткових організацій, що частково перетинається з місією соціального підприємництва.

Крім того, в Цілях сталого розвитку України до 2030 року, схвалених Урядом у 2020 р., соціальне підприємництво визначається як інструмент досягнення інклюзії, гідної праці, зменшення нерівності та зміцнення соціального капіталу. Це вказує на стратегічне визнання його значущості на рівні державного планування, проте відсутність законодавчої конкретизації обмежує практичну реалізацію цих намірів.

Інституційне середовище соціального підприємництва в Україні характеризується високим рівнем активності недержавного сектору, зокрема громадських організацій, міжнародних донорів та освітньо-інкубаційних платформ. У той час як участь держави є обмеженою, саме завдяки активності

громадського сектору соціальні підприємства отримують підтримку у формі грантів, навчання, менторства, акселераційних програм.

Серед ключових національних інституцій, що сприяють розвитку соціального підприємництва, варто виокремити [10]:

- Українська соціальна академія — провідна освітня платформа, що проводить тренінги, інкубатори та дослідження у сфері соціального бізнесу;
- SILab Ukraine — платформа підтримки соціального підприємництва, яка реалізує програми навчання, менторства, формує аналітичні огляди та виступає як голос соціальних підприємств на рівні політик;
- Impact Hub Odessa, Urban Space 500, Соціальний Хаб у Дніпрі, Східноукраїнський центр громадських ініціатив — організації, що виступають не лише як платформи співпраці, а й як власне приклади успішних соціальних підприємств.

З боку міжнародних донорських структур ключову роль відіграють:

- British Council — один із ініціаторів програм “Active Citizens” і “Social Enterprise”, що з 2015 року сприяє розвитку соціального підприємництва в Україні через тренінги, акселератори, дослідження;
- GIZ, USAID, EU4Youth, UNDP, Charles Stewart Mott Foundation — забезпечують грантову підтримку, впроваджують проекти економічної інклюзії;
- Програма «Соціальне підприємництво в Україні» у межах EU4Youth — підтримує малий бізнес у сфері соціальних послуг, орієнтований на молодь, ВПО, жінок.

Також важливо відзначити позитивну практику громадського бюджету в деяких громадах (Київ, Львів, Тернопіль, Миколаїв), в межах якого соціальні ініціативи отримують фінансування через відкриті конкурси.

Таблиця 1.2 - Основні складові нормативно-інституційного середовища соціального підприємництва в Україні

Категорія	Ключові елементи	Коментар
Нормативно-правова база	Закон "Про соціальні послуги" (2019); Закон "Про зайнятість населення" (2012); Указ Президента №487/2016; Цілі сталого розвитку до 2030 року	Не забезпечують спеціального статусу соціального підприємства, але створюють рамкові умови
Законодавчі ініціативи	Законопроект № 8205 (2018)	Не був прийнятий, але визначив орієнтири для правового оформлення сектора
Державні органи	Мінсоцполітики, Мінекономіки, органи місцевого самоврядування	Часткова участь у пілотних програмах працевлаштування вразливих груп
Міжнародні організації	British Council, GIZ, USAID, EU4Youth, UNDP	Ключове джерело підтримки через акселератори, дослідження, гранти
Недержавні платформи	SILab Ukraine, Українська соціальна академія, Impact Hub	Навчання, менторство, популяризація, політичне представництво
Громади та муніципалітети	Громадські бюджети, соціальні закупівлі, центри підтримки ВПО	Інновації на місцевому рівні, зростання ролі територіальних громад

Попри помітний поступ у розбудові інституційної підтримки, сектор соціального підприємництва в Україні стикається з низкою системних викликів:

- Відсутність правового статусу — унеможливорює ідентифікацію, облік, аналіз та цільову підтримку соціальних підприємств;
- Недостатня координація між органами влади та громадським сектором — призводить до дублювання зусиль і неефективності програм;
- Фінансова вразливість — соціальні підприємства часто не мають стабільного доступу до інвестицій, банківського кредитування та податкових стимулів;
- Недостатній рівень професіоналізації — брак знань з маркетингу, фінансового планування, соціального інвестування;
- Військові ризики — особливо на сході та півдні України соціальні підприємства зазнали прямих втрат активів, персоналу або припинили діяльність.

У перспективі важливими напрямками посилення інституційної основи розвитку соціального підприємництва в Україні є:

- Прийняття Закону про соціальне підприємництво, з чітким визначенням термінів, критеріїв, реєстру та форм підтримки;
- Створення міжвідомчої робочої групи при Кабінеті Міністрів України для координації політики;
- Інтеграція соціального підприємництва у регіональні стратегії розвитку громад;
- Запровадження системи соціальних закупівель із пріоритетом для соціальних підприємств;
- Розвиток фінансових інструментів — соціального інвестування, грантів, пільгового кредитування.

У цілому, нормативно-інституційне середовище соціального підприємництва в Україні перебуває на етапі становлення. Попри наявність численних точкових ініціатив, відсутність системного правового оформлення та інтегрованої державної політики значно обмежує масштабування цього сектору. Водночас динаміка останніх років, активність громадянського суспільства та підтримка з боку міжнародних партнерів створюють потенціал для формування стійкої екосистеми соціального підприємництва як важливої складової післявоєнної відбудови України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

2.1. Соціально-економічні передумови виникнення і розвитку соціального підприємництва в Україні

Соціальне підприємництво є відповіддю на сукупність економічних, соціальних та інституційних викликів, які постали перед Україною упродовж останніх десятиліть. Його поява зумовлена необхідністю вирішення гострих соціальних проблем — безробіття серед вразливих груп, недостатньої інклюзії, нерівного доступу до соціальних послуг та неефективності традиційних моделей державної допомоги. Сформовані у результаті системної трансформації українського суспільства та економіки передумови створили ґрунт для поширення соціального підприємництва як інноваційної форми підприємницької діяльності з акцентом на соціальну місію [15, с. 146].

Однією з основних соціальних передумов виникнення соціального підприємництва в Україні є зростання соціальної нерівності та високий рівень бідності серед окремих груп населення. За даними Державної служби статистики України, на кінець 2023 року рівень відносної бідності в країні становив близько 24,2 %, а серед безробітного населення — понад 35 %. Особливо вразливими є особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи (ВПО), багатодітні сім'ї, ветерани, молодь без досвіду роботи, особи старшого віку. Держава часто не в змозі забезпечити належний рівень підтримки цих категорій, що створює потребу в альтернативних механізмах — зокрема, через соціальне підприємництво.

До соціальних передумов також належать дисфункція системи зайнятості та обмежені можливості для професійної самореалізації значної частини населення. Соціальні підприємства надають змогу таким групам долучитися до економічної активності, не тільки шляхом працевлаштування, а й через розвиток професійних навичок, підвищення самооцінки, соціальну адаптацію.

Як приклад, підприємства, що залучають осіб з інвалідністю до ремісничої діяльності або ІТ-проектів, демонструють нові моделі трудової інтеграції.

З економічної точки зору, передумовами поширення соціального підприємництва є нестабільність ринку праці, низький рівень інвестицій у соціальну інфраструктуру, а також скорочення державного фінансування соціальних програм. Економічна криза, спричинена пандемією COVID-19, а згодом — повномасштабним вторгненням Росії в Україну, поглибила ці процеси. За оцінками Міжнародної організації праці, в Україні лише у 2022 році було втрачено понад 4,8 млн робочих місць, що призвело до суттєвого підвищення рівня безробіття. Соціальні підприємства стали джерелом не лише тимчасової зайнятості, а й стабільного доходу для частини населення.

Крім того, формування громадянського суспільства та підвищення рівня соціальної свідомості підприємців стали важливою умовою для розвитку соціального підприємництва. За підтримки міжнародних донорів, таких як USAID, GIZ, Європейського Союзу, в Україні було започатковано низку програм підтримки соціальних ініціатив. Значну роль відіграють недержавні організації, бізнес-інкубатори та освітні центри, які сприяють підвищенню компетентності потенційних соціальних підприємців, поширенню знань про сталий розвиток, екосвідомість та впровадження етичних бізнес-моделей.

У таблиці 2.1 узагальнено основні соціальні та економічні чинники, що сприяли становленню соціального підприємництва в Україні.

Таблиця 2.1 - Ключові соціально-економічні передумови розвитку соціального підприємництва в Україні

Категорія чинників	Зміст чинника
Соціальні	- Зростання бідності та безробіття серед вразливих груп населення
	- Низький рівень інклюзії та соціальної мобільності
	- Послаблення інститутів державної допомоги
Економічні	- Високий рівень неформальної зайнятості
	- Дефіцит інвестицій у соціальну сферу
	- Економічна дестабілізація та втрати робочих місць внаслідок війни
Інституційні	- Підтримка з боку міжнародних партнерів (USAID, GIZ, ЄС)
	- Розвиток громадянського суспільства
	- Освітні програми для соціальних підприємців

Додатковою передумовою стало відновлення регіонів, що постраждали внаслідок війни. Соціальні підприємства часто є рушіями локального розвитку, особливо в малих містах і селах, де доступ до державних ресурсів обмежений. В умовах поширення внутрішньої міграції зростає роль локальних ініціатив у працевлаштуванні, наданні соціальних послуг, розвитку місцевої економіки. Наприклад, у Львівській та Черкаській областях соціальні підприємства створюють кооперативи для переселенців, що працюють у сфері переробки сільськогосподарської продукції, крафтового виробництва тощо.

Ще одним важливим чинником є зміна підходів до ведення бізнесу, зокрема серед молоді та стартап-культур. У сучасних умовах для значної частини молодих підприємців мотивацією є не лише прибуток, а й позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище. Згідно з опитуванням Українського соціального підприємницького клубу (2023), понад 60 % молодих засновників соціальних стартапів вважають соціальну місію ключовою у своїй діяльності. Це відкриває шлях до розширення ринку соціального підприємництва.

У таблиці 2.2 представлено динаміку зареєстрованих соціальних підприємств в Україні за останні роки (за оцінками профільних НУО та аналітичних центрів).

Таблиця 2.2 - Оцінка динаміки розвитку соціального підприємництва в Україні, 2016–2023 рр.

Рік	Приблизна кількість активних соціальних підприємств	Основні галузі діяльності
2016	120	Ремесла, рециклінг, соціальні послуги
2018	230	ІТ, освіта, працевлаштування вразливих груп
2020	310	Крафт, екологічні продукти, онлайн-навчання
2022	450	Підтримка ВПО, ветеранські підприємства
2023	520+	Реабілітаційні послуги, соціальний консалтинг

Таким чином, соціально-економічні передумови розвитку соціального підприємництва в Україні мають комплексний характер. Це — поєднання структурних проблем соціального захисту, викликів економічної нестабільності та водночас зростання ініціатив знизу, громадянської активності та міжнародної підтримки. У сукупності ці фактори визначають унікальну модель українського соціального підприємництва як відповідь на сучасні виклики соціального розвитку.

2.2. Стан та тенденції розвитку соціального підприємництва в умовах воєнного стану

Повномасштабна війна, розпочата Російською Федерацією проти України у 2022 році, спричинила безпрецедентні виклики для економічної, соціальної та гуманітарної сфер держави. Руйнування інфраструктури, значні людські втрати, масове внутрішнє та зовнішнє переміщення населення, падіння виробництва та скорочення доходів населення створили умови, що потребують пошуку нових моделей соціально-економічної стабілізації. У цьому контексті зростає значення соціального підприємництва як інструменту, здатного поєднувати економічну доцільність із вирішенням нагальних соціальних проблем.

Особливої ваги соціальне підприємництво набуває у сфері задоволення базових потреб населення, яке постраждало від війни. Частина таких підприємств спрямовує діяльність на виробництво товарів першої необхідності, організацію гуманітарної допомоги, психологічну підтримку та інтеграцію вразливих категорій. Таким чином, соціальне підприємництво стає не лише інструментом економічної адаптації, а й важливим чинником зміцнення соціальної єдності.

Вплив війни на економіку України є масштабним і системним. За оцінками Світового банку та Національного банку України, у 2022 році ВВП країни скоротився більш ніж на 30 %, що стало найглибшою рецесією з часів здобуття незалежності. Війна призвела до руйнування промислових підприємств, транспортної та енергетичної інфраструктури, суттєво обмежила

експортний потенціал держави. Втрата контролю над частиною територій та скорочення сільськогосподарського виробництва посилили загрози продовольчій безпеці. Зростання інфляції та девальвація національної валюти призвели до зниження купівельної спроможності населення, що позначилося на рівні життя більшості громадян [1].

Соціальна сфера зазнала не менш драматичних змін. За даними ООН, понад 8 мільйонів громадян України стали біженцями, ще близько 5 мільйонів були змушені переміститися в межах країни. Це спричинило безпрецедентне навантаження на місцеві громади та системи соціального забезпечення. Значна частина працездатного населення втратила роботу або доходи, що призвело до зростання рівня бідності. Особливо вразливими стали категорії осіб з інвалідністю, літні люди, багатодітні сім'ї та внутрішньо переміщені особи. Поряд із цим відзначається збільшення попиту на соціальні послуги, включаючи психологічну допомогу, професійну перепідготовку, соціальну інтеграцію.

За цих умов традиційні механізми державної підтримки виявилися недостатніми для оперативного задоволення зростаючих потреб населення. Саме тому активізація соціального підприємництва набуває стратегічного значення. Поєднання гнучкості бізнес-моделі з чіткою соціальною місією дозволяє таким підприємствам стати важливим елементом системи підтримки громад та сприяти формуванню передумов для післявоєнної відбудови.

Від початку повномасштабного вторгнення у 2022 році соціальне підприємництво в Україні набуло нового значення як інструмент адаптації та підтримки суспільства. За даними проєкту «EU4Youth – Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців», ще до війни в Україні діяло близько 1000 соціальних підприємств, що здебільшого стають відповіддю на потреби внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших соціально вразливих груп [4].

Серед поширених сфер діяльності соціальних підприємств — працевлаштування вразливих груп, реінвестування прибутку в соціальні програми та виробництво товарів із соціальним ефектом. У воєнний період такі

підприємства діяльно підтримують армію, громади та переселенців. Наприклад, столична пекарня Good Bread from Good People організувала випікання хліба людьми з ментальною інвалідністю та безкоштовне його передавання військовим і постраждалим громадам. Соціальна кав'ярня НовіМИ у Києві відкрила робочі місця для барист із інвалідністю, одночасно забезпечуючи їх соціальною інтеграцією

На початку війни спостерігали динаміку внутрішньої міграції бізнесу з областей, охоплених бойовими діями, у більш безпечні регіони. Згідно з інформацією, найбільша активність соціальних підприємств сконцентрована в Києві (20 %), Львівській (10 %), Полтавській (6 %), Донецькій (6 %), Київській (5 %) та Запорізькій (5 %) області. Волинська область має найнижчий показник у цьому переліку [3].

Ця географічна диференціація пояснюється не лише економічними центрами, а й безпековими умовами: багато соціальних підприємств переїхало або перемістило свою діяльність у більш стабільні регіони Західної та Центральної України.

Нижче подано кілька яскравих кейсів, які ілюструють активну роль соціального підприємництва в умовах війни.

Діяльність цих підприємств узагальнена у таблиці 2.3

Таблиця 2.3 - Приклади соціальних підприємств в умовах війни

Назва підприємства	Локація	Сфера діяльності / Місія
Good Bread from Good People	Київ	Інклюзивна пекарня; випічка для ЗСУ і постраждалих
WoodLuck	Львів	Меблеве виробництво; працевлаштування ветеранів і реабілітованих
VBRANI	різні регіони	В'язані вироби літніх майстринь
Veterano Pizza	різні міста	Піцерія; соціальна інтеграція ветеранів
Ukrainian puzzles	—	Пазли з культурною тематикою; експорт і благодійність
Parasol'ka / Білар	Луцьк / Чернігів	Екоаксесуари; екоініціативи, підтримка ЗСУ, ВПО

Таким чином, соціальне підприємництво в умовах війни демонструє стійкість, адаптивність і здатність поєднувати економічні цілі із соціальним впливом, створюючи нові моделі суспільної стійкості та відбудови.

Початок широкомасштабного вторгнення РФ у лютому 2022 року поставив перед соціальними підприємствами України вимогу адаптації до надзвичайних умов. У відповідь багато організацій змінювали профіль діяльності — від традиційної місії до виробництва стратегічно важливих товарів і послуг для підтримки Збройних сил України та потреб цивільного населення. Наприклад, організація Rise of Ukraine (м. Дніпро), спочатку виготовляючи бронежилети, згодом перепрофілювала виробництво на щоденне формування гігієнічних, харчових та гігієнічних наборів для ВПО — близько 1000 наборів на добу.

Інші підприємства залучилися до підтримки захисників через інноваційні виробничі ініціативи. Так, групи волонтерів складають FPV-дрони у домашніх умовах — кухнях і спальнях — для потреб фронту. При цьому ці виробництва інтегровані в мережу волонтерських каналів, які швидко мобілізуються для забезпечення війська.

Сфера діяльності соціальних підприємств істотно розширилася. Нові напрями включають інтеграцію внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів та людей з інвалідністю. Держава та донори формують програми підтримки: проєкт EU4Youth — Support for young veterans and internally displaced persons in Ukraine вже розробив 60 бізнес-планів, підтримав 10 підприємств, давши змогу ветеранам і ВПО перебудувати свій бізнес-початок.

Фонд MHP Standing Together реалізує комплексну підтримку ветеранів, включно з психологічною допомогою, грантами, інтеграційними заходами, відкриттям Veteran Hub'ів у регіонах — Львівському, Київському, Черкаському — та поширенням практик підтримки ветеранів у бізнес-спільнотах.

У Вінницькому регіоні в рамках програми «Communities where everyone is taken care of» відкрито пункти прокату інвалідних візків для ВПО та ветеранів з інвалідністю, що значно підвищило рівень доступності послуг [10].

Війна змусила соціальні підприємства трансформувати свої операційні моделі. Перехід в онлайн, налагодження співпраці з волонтерами й донорами стали критичними компонентами виживання. Так, SILab Ukraine реалізувала ініціативу Shelter Ukraine: швидко зібрала понад 1 млн євро, передала обладнання й речі для понад 260 прихистків і забезпечила понад 50 000 переселенців. Одночасно — запустила онлайн-інкубатори для соціальних стартапів, що допомогло підприємствам адаптуватися в умовах війни.

Цифрові інновації також були важливими. Monobank переорієнтував свою функцію «баночки» (Jars) на збір коштів для фронту — за два роки зібрав понад \$1,2 млрд, значно перевершивши державні структури у мобілізації ресурсів для підтримки армії.

На регіональному рівні, CSO Liderka у Кременчуку (Програма Capable and Strong) відкрила «safe space» для ВПО — включала психологічну підтримку, тренінги, мотиваційні зустрічі, бізнес-освіту та творчі школи, що сприяло їхній адаптації й інтеграції в громаду [10].

Таблиця 2.4. - Основні трансформації соціального підприємництва в умовах війни

Напрямок трансформації	Приклади діяльності та підприємства
Виробництво для ЗСУ та цивільного населення	Rise of Ukraine — набір гуманітарної допомоги, FPV-дрони, волонтерська складальна діяльність
Підтримка ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю	EU4Youth, МНП Standing Together, Вінницькі візки, Veteran Hub
Адаптації бізнес-моделей	SILab Ukraine — Shelter Ukraine, онлайн-інкубатори; Monobank — Jars для збору; Liderka — Safe Space

Війна стала сильним каталізатором змін у діяльності соціальних підприємств в Україні. Вони швидко переналаштували свої бізнес-моделі під потреби армії та цивільних, активізували підтримку ветеранів і ВПО, а також застосували цифрові інструменти й волонтерські мережі для адаптації і сталості. Ця трансформація свідчить про гнучкість, соціальну відповідальність і здатність до інноваційного реагування на кризу, що є цінним уроком для майбутнього відновлення України.

В умовах тривалого воєнного конфлікту соціальне підприємництво в Україні набуло нової стратегічної значущості. Зростаюча кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, людей з інвалідністю та інших вразливих груп сформувала підвищені соціальні потреби. Це, у свою чергу, спричинило потужний попит на послуги, які одночасно забезпечують і соціальну підтримку, й економічну активність. Соціальні підприємства оперативно реагували на цей виклик, посилюючи свою діяльність у сферах: надання гуманітарної допомоги, інтеграції ВПО (у тому числі через мікропідприємницьку та ремісничу діяльність), психологічної реабілітації, медичного та освітнього забезпечення.

Усвідомлення важливості соціального підприємництва у кризу привернуло увагу міжнародної спільноти. Фонд United24, запущений у травні 2022 року, став ключовим інструментом мобілізації коштів на підтримку збройних сил, гуманітарної допомоги та реконструкції інфраструктури. До лютого 2025 року платформа залучила понад \$1 мільярд з більш ніж 110 країн [15].

Крім того, донорські ініціативи трансформували свій підхід до фінансування: наголос зміщено на локалізацію допомоги, прозорість та автономію для українських організацій. Створення прозорих звітних механізмів, зокрема за участі аудиторських компаній (наприклад, Deloitte), додало довіри міжнародним спонсорам.

Соціальне підприємництво перетворилося на один із символів відповідальності, солідарності та націленості на суспільну користь. У період, коли традиційні бізнес-структури часто опиняються в центрі критики, соціальні підприємства демонструють здатність до адаптації, підтримки та стабільності. Залучення громадськості до їхніх ініціатив—особливо в форматі благодійних продажів, краудфандингу чи взаємодії через онлайн-мережі—підвищує довіру. Дослідження показують, що соціальні мережі стали ефективними платформами для мобілізації ресурсів та солідарності, включно з краудфандинговими кампаніями, що підтримують соціальне підприємництво у воєнних умовах

У відповідь на загострені виклики соціальні підприємці об'єдналися у формати, що дозволяють спільно долати перешкоди. Impact Force — організація, орієнтована на розвиток соціального підприємництва — запровадила цілу низку спільнот: акселерації бізнесів, освітні програми (наприклад, «Dream and Achieve» для ВПО-жінок) і форуми для обміну досвідом та мотивації серед підприємців.

Схожі спільноти й мережі підтримували донорські організації, зокрема Zagoriy Foundation, яка під час війни активно запроваджувала грантові ініціативи для неприбуткових організацій, що підтримують соціальне підприємництво. Такі мережі включають обмін знаннями, спільну організацію заходів, доступ до менторів і ресурсів — у такий спосіб створюючи екосистему солідарності.

Таблиця 2.5. - Основні тенденції розвитку соціального підприємництва в умовах війни

Тенденція	Опис та вплив
Зростання попиту на соціально-орієнтовані послуги	Соціальні підприємства задовольняють запити ВПО, ветеранів, інвалідів, медичні, психологічні та гуманітарні потреби
Посилення ролі міжнародних донорів	Масштабна фінансова підтримка (United24, фонди RISE Ukraine тощо), прозорість, blended finance
Зростання суспільної довіри	Соціально відповідальні підприємства стають символами підтримки й об'єднання
Формування мережеских об'єднань	Impact Force, Zagoriy Foundation, SILab створюють платформи для координації, обміну досвідом, освіти

Соціальне підприємництво має потенціал стати фундаментальною частиною посткризового відродження України — не лише як економічний інструмент, а й як соціально-політичний міст між сьогоdnішніми викликами та завтрашнім сталим розвитком.

Проведене дослідження дає змогу зробити низку узагальнень щодо сучасного стану та перспектив розвитку соціального підприємництва в Україні в умовах війни.

По-перше, соціальне підприємництво стало важливим елементом адаптації суспільства та економіки до кризових умов. У період воєнного стану

воно продемонструвало високу гнучкість і здатність швидко трансформуватися відповідно до потреб часу: від переорієнтації бізнес-моделей на виробництво товарів для Збройних сил України до надання гуманітарної допомоги цивільному населенню. Значна частина соціальних підприємств зосередила зусилля на підтримці внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, що свідчить про розширення їхньої соціальної місії.

По-друге, можна констатувати зміну структури соціального бізнесу: поява нових сфер діяльності (виробництво тактичного одягу, продуктові ініціативи для ВПО, психологічна допомога), розвиток онлайн-торгівлі, посилення кооперації з волонтерськими організаціями та міжнародними донорами. Такі трансформації засвідчують, що соціальне підприємництво в Україні не є маргінальним явищем, а навпаки — поступово інтегрується у систему соціально-економічних відносин.

По-третє, виявлено тенденцію до зростання довіри суспільства до соціального бізнесу. В умовах війни громадяни дедалі більше орієнтуються на локальні ініціативи, що мають прозору діяльність, чітко виражену соціальну місію та відчутний вплив на громади. Цей фактор створює основу для формування стійкої екосистеми соціального підприємництва, де бізнес, громади та держава можуть діяти як партнери.

По-четверте, дослідження продемонструвало, що основними викликами соціальних підприємств у воєнний час залишаються економічні обмеження, руйнування виробничої інфраструктури, втрата кадрів та нестабільність правового поля. Проте, незважаючи на ці бар'єри, соціальні підприємці продовжують діяльність, доводячи свою стійкість і значущість для українського суспільства.

По-п'яте, перспективи подальшого розвитку цього сектору тісно пов'язані з післявоєнною відбудовою України. Соціальне підприємництво має потенціал стати драйвером соціально-економічної стабілізації, забезпечуючи зайнятість уразливих груп, сприяючи інтеграції ветеранів, розвитку громад та відновленню локальної економіки. У цьому контексті особливого значення

набуває інституційна підтримка — створення сприятливого правового середовища, механізмів фінансування та системної співпраці з міжнародними партнерами.

Таким чином, соціальне підприємництво в умовах війни постає не лише як форма ведення бізнесу з елементами соціальної відповідальності, а як стратегічний інструмент відновлення країни, що поєднує економічну активність і вирішення найгостріших соціальних проблем. Його подальший розвиток є ключем до побудови інклюзивної, стійкої та конкурентоспроможної економіки України у післявоєнний період.

2.3. Проблеми та бар'єри функціонування соціальних підприємств під час збройного конфлікту

В умовах війни соціальні підприємства опинилися в особливо складній ситуації. Їхня діяльність, орієнтована на соціальні цінності та потреби громади, потребує стабільного ресурсного забезпечення, координації з місцевою владою та доступу до фінансових інструментів. Однак воєнні умови суттєво обмежили ці можливості, що зробило соціальний бізнес надзвичайно вразливим до зовнішніх та внутрішніх факторів ризику. У результаті виникає необхідність детального аналізу специфічних проблем, з якими стикаються соціальні підприємства, а також бар'єрів, які обмежують їхню ефективність у період збройного конфлікту.

Одним із ключових викликів, що стоять перед соціальними підприємствами, є економічна нестабільність. Внаслідок війни відбувається значне скорочення внутрішнього ринку, зниження купівельної спроможності населення та зменшення попиту на соціально орієнтовані товари й послуги. Крім того, соціальні підприємства відчують труднощі у забезпеченні ресурсами та матеріалами для виробництва, оскільки порушено логістику та транспортні зв'язки, що ускладнює регулярне постачання.

Не менш важливим є інституційно-правовий аспект функціонування соціального підприємництва. В Україні досі відсутнє чітке законодавче

визначення соціального підприємства, а нормативно-правова база в умовах війни характеризується нестабільністю та швидкими змінами. Недосконалість правового середовища створює додаткові ризики для підприємців: складнощі з оформленням документів, обмеження доступу до державних програм підтримки, затримки у реалізації контрактів та взаємодії з органами влади.

Соціальний аспект діяльності підприємств також зазнає серйозних трансформацій. Міграція населення, мобілізація працездатного населення, психологічна втома працівників та підприємців ускладнюють підтримання кадрового потенціалу. Для соціальних підприємств, які працюють із внутрішньо переміщеними особами, ветеранами та вразливими групами, ці чинники стають критичними, оскільки зменшується ефективність надання соціально значущих послуг.

Крім того, територіальні обмеження та ризики безпеки суттєво впливають на функціонування соціального бізнесу. Руйнування виробничих площ, складських приміщень, офісів та інфраструктури створює загрозу для безперервності діяльності підприємств. У багатьох регіонах необхідно здійснювати релокацію підприємств, що ускладнює організаційні процеси та вимагає адаптації до нових умов.

Аналіз специфічних проблем соціальних підприємств у воєнний час має важливе значення для формування ефективних механізмів підтримки та розвитку цього сектору. Виявлення ключових бар'єрів дозволяє розробляти стратегічні рекомендації щодо забезпечення стабільності функціонування, підвищення стійкості бізнес-моделей та інтеграції соціального підприємництва у процеси післявоєнної відбудови країни [25, с. 112].

Соціальні підприємства, як і традиційні бізнес-структури, у значній мірі залежать від економічного середовища, в якому вони функціонують. Проте їхня соціальна орієнтація додає додаткові вимоги до стабільності ресурсів та фінансування. В умовах збройного конфлікту економічні бар'єри стають однією з найсуттєвіших проблем, що обмежує ефективність роботи соціальних підприємств і впливає на здатність виконувати соціальні місії. До основних

економічних бар'єрів належать: зниження купівельної спроможності населення та скорочення внутрішнього ринку, проблеми із забезпеченням сировиною та матеріалами, порушення логістичних ланцюгів та транспортних сполучень, дефіцит фінансових ресурсів і обмежений доступ до кредитування.

Одним із ключових викликів, що постали перед соціальними підприємствами під час війни, є значне зниження купівельної спроможності населення. Внаслідок економічної нестабільності, інфляції, скорочення доходів та втрати роботи уразливі групи населення зменшують споживчі витрати, що обмежує внутрішній ринок для соціально орієнтованих товарів і послуг.

Соціальні підприємства, які реалізують продукцію або послуги, орієнтовані на місцеві громади, відчують суттєве падіння попиту. Наприклад, виробники соціально значущих товарів — від продуктів харчування до засобів гігієни для вразливих груп — змушені шукати додаткові джерела фінансування та залучати донорську підтримку, щоб компенсувати зменшення доходів від продажу. Цей фактор створює додаткову нестабільність для планування виробництва та забезпечення соціальних програм.

Другим важливим економічним бар'єром є складнощі у забезпеченні підприємств необхідною сировиною, матеріалами та обладнанням. В умовах війни частина виробничих регіонів була зруйнована, поставки зруйнованих або окупованих територій стали неможливими. Це призвело до дефіциту базових матеріалів і значного підвищення їх вартості на ринку.

Соціальні підприємства, які здійснюють виробництво товарів для потреб ЗСУ або цивільного населення, відчують особливу потребу в стабільному постачанні. Відсутність доступу до сировини може призводити до скорочення обсягів виробництва, зниження якості продукції або навіть тимчасового припинення діяльності. Наприклад, підприємства з виготовлення засобів гігієни та продуктів харчування часто змушені шукати альтернативних постачальників за межами України або залучати міжнародних донорів.

Порушення логістичних ланцюгів та транспортних сполучень стало третім важливим фактором економічних бар'єрів. Через бойові дії та обстріли

дороги, залізничні колії та порти зазнають руйнувань, що ускладнює доставку продукції до кінцевого споживача або складів. Соціальні підприємства змушені адаптуватися до нових маршрутів, шукати безпечні альтернативи та витратити додаткові ресурси на транспортування.

Функціонування соціальних підприємств у будь-якій країні неможливе без стабільного інституційного та правового середовища. Інституційно-правові проблеми є однією з ключових категорій бар'єрів, що обмежують ефективність соціального бізнесу, особливо в умовах воєнного стану. В Україні соціальне підприємництво, хоча і набуло певного розвитку в останні роки, стикається з низкою системних проблем, пов'язаних із відсутністю законодавчого визначення, нестабільністю нормативно-правового середовища та слабкою державною підтримкою.

Однією з основних проблем є відсутність чіткого законодавчого визначення соціального підприємництва в Україні. На сьогодні в українському правовому полі соціальні підприємства не мають окремого юридичного статусу. Це створює ряд труднощів у їхній діяльності: невизначеність щодо оподаткування, можливостей отримання грантів та державної підтримки, а також складнощі у взаємодії з органами влади.

У багатьох країнах світу соціальні підприємства визначені законодавчо та мають спеціальні механізми підтримки. Наприклад, у Великій Британії та Франції діють чіткі критерії віднесення підприємства до соціального, що дозволяє отримувати пільгове оподаткування, доступ до грантів та інші преференції. В Україні ж відсутність таких норм змушує соціальні підприємства діяти за загальними правилами комерційного права, що не завжди відповідає їхній соціальній місії та обмежує можливості розвитку.

В умовах воєнного стану нестабільність нормативно-правового середовища стає ще одним серйозним бар'єром. Постійні зміни законів, указів та постанов, спрямованих на регулювання економіки та бізнесу, створюють невизначеність для соціальних підприємств. Часто підприємці змушені

адаптувати свою діяльність до нових правил у короткі строки, що ускладнює планування і реалізацію соціальних програм.

Ця проблема особливо критична для підприємств, які співпрацюють із державними органами або міжнародними донорами. Наприклад, зміни у процедурі отримання ліцензій або сертифікатів можуть призвести до затримки виконання соціальних контрактів або тимчасового призупинення діяльності. Невизначеність правового середовища підвищує ризики для соціального бізнесу та знижує його привабливість для інвесторів.

Ще одним значущим інституційним бар'єром є слабка державна підтримка та відсутність спеціальних програм для соціальних підприємств. Незважаючи на наявність деяких ініціатив у сфері розвитку соціальної економіки, вони не мають системного характеру та часто носять тимчасовий або експериментальний характер.

Соціальні підприємства потребують доступу до фінансування, податкових преференцій, консультаційної підтримки та грантових програм. В умовах війни, коли економіка перебуває під високим тиском, недостатня державна підтримка ускладнює не лише розвиток бізнесу, а й виконання соціально важливих функцій. Часто соціальні підприємства змушені покладатися на міжнародні донорські організації та благодійні фонди, що не завжди є стабільним і довгостроковим джерелом підтримки.

Наявність ефективної державної політики могла б значно підвищити стійкість соціальних підприємств під час збройного конфлікту. Наприклад, запровадження цільових програм, що включають гранти, пільгове кредитування, консультаційну підтримку, створення спеціальних юридичних форм для соціальних підприємств, дозволило б підприємцям концентруватися на виконанні соціальних місій, не витрачаючи ресурси на подолання бюрократичних перешкод.

Отже, інституційно-правові проблеми соціального підприємництва в умовах збройного конфлікту включають відсутність законодавчого визначення, нестабільність нормативно-правового середовища та слабку державну

підтримку. Всі ці фактори взаємопов'язані та створюють комплекс бар'єрів, які суттєво ускладнюють діяльність соціальних підприємств і знижують їхню здатність виконувати соціальні функції. Для подолання цих проблем необхідна системна державна політика, яка забезпечить чіткі юридичні рамки, стабільність нормативних актів та комплексну підтримку соціально орієнтованого бізнесу, особливо у кризові та воєнні періоди.

Одним із найбільш критичних викликів для соціальних підприємств в умовах збройного конфлікту є територіально-безпекові обмеження. Вони пов'язані із прямим або потенційним ризиком для підприємств і персоналу, руйнуванням виробничих потужностей та інфраструктури, необхідністю релокації і адаптації до нових умов. Територіально-безпекові обмеження формують комплекс перешкод, який значно ускладнює стабільну діяльність соціально орієнтованого бізнесу. Основними аспектами цих обмежень є: руйнування виробничих потужностей і інфраструктури, ризики ведення бізнесу в регіонах, що зазнають обстрілів або окупації, а також вимушена релокація підприємств та проблеми інтеграції в нове середовище.

Територіально-безпекові обмеження під час збройного конфлікту суттєво впливають на діяльність соціальних підприємств. Руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, ризики ведення бізнесу в небезпечних регіонах, вимушена релокація і проблеми інтеграції в нове середовище формують комплекс перешкод, що обмежує стабільність і ефективність соціально орієнтованого бізнесу. Подолання цих викликів потребує стратегічного планування, кооперації з іншими підприємствами та організаціями, а також підтримки держави та міжнародних партнерів для забезпечення безперервності соціальних програм і виконання соціальної місії підприємств.

Організаційні бар'єри є однією з ключових категорій проблем, що впливають на функціонування соціальних підприємств у період збройного конфлікту. Вони безпосередньо визначають здатність підприємств ефективно реалізовувати свою соціальну місію, адаптувати бізнес-моделі до кризових

умов і підтримувати стабільність внутрішніх процесів. До основних організаційних бар'єрів належать: недостатня компетентність у сфері антикризового менеджменту, відсутність розвинених мережеских об'єднань соціальних підприємців та обмеженість у використанні цифрових інструментів і онлайн-платформ.

Одним із найбільш критичних організаційних бар'єрів є низький рівень компетентності керівників та персоналу у сфері антикризового менеджменту. Соціальні підприємства часто створюються на базі ініціатив громадських організацій або приватних осіб із соціальною місією, які мають обмежений досвід управління у кризових умовах.

В умовах воєнного конфлікту соціальні підприємства стикаються з різноманітними викликами: швидкі зміни ринкової ситуації, обмежені ресурси, невизначеність законодавчого та економічного середовища. Недостатня підготовка до кризових ситуацій призводить до неправильної оцінки ризиків, неефективного розподілу ресурсів та затримок у прийнятті стратегічних рішень.

Зокрема, підприємства, що надають послуги внутрішньо переміщеним особам або людям із особливими потребами, мають здатність оперативно реагувати на зміни попиту та потреб громади. Відсутність навичок антикризового управління обмежує гнучкість організацій, що негативно позначається на виконанні соціальних програм і досягненні цілей підприємства.

Другим важливим організаційним бар'єром є відсутність розвинених мережеских об'єднань соціальних підприємців, які б сприяли кооперації, обміну досвідом та ресурсами. У багатьох країнах світу створення мереж і асоціацій соціальних підприємств є ефективним інструментом підвищення стійкості бізнесу, надання консультативної та юридичної підтримки, а також координації дій у кризових ситуаціях [12, с. 300].

Організаційні бар'єри розвитку соціальних підприємств включають недостатню компетентність у сфері антикризового менеджменту, відсутність розвинених мережеских об'єднань соціальних підприємців та обмежене

використання цифрових інструментів. Умови збройного конфлікту значно посилюють негативний вплив цих бар'єрів, ускладнюючи адаптацію бізнес-моделей до нових реалій, ефективне управління ресурсами та виконання соціальних функцій. Подолання організаційних обмежень потребує системного навчання підприємців кризовому менеджменту, розвитку мережових об'єднань та впровадження сучасних цифрових технологій, що дозволить підвищити стійкість соціальних підприємств і забезпечити реалізацію їхніх соціальних місій навіть в умовах воєнного стану.

Аналіз проблем та бар'єрів функціонування соціальних підприємств в умовах збройного конфлікту свідчить про те, що діяльність соціально орієнтованого бізнесу в Україні значною мірою ускладнена комплексом взаємопов'язаних факторів. Ці фактори включають економічні, соціальні, територіально-безпекові, інституційно-правові та організаційні обмеження, які виникають як прямий наслідок воєнних дій і мають значний вплив на стійкість і ефективність соціальних підприємств.

Перш за все, економічні бар'єри проявляються у зниженні купівельної спроможності населення, обмеженні внутрішнього ринку, проблемах із забезпеченням сировиною та матеріалами, порушенні логістичних ланцюгів і дефіциті фінансових ресурсів. Такі обмеження суттєво знижують фінансову стійкість соціальних підприємств і обмежують їхню здатність до розвитку та реалізації соціальної місії.

Інституційно-правові проблеми, зокрема відсутність чіткого законодавчого визначення соціального підприємництва, нестабільність нормативно-правового середовища та обмежена державна підтримка, створюють додаткові перешкоди для стабільного функціонування підприємств. Відсутність чітких правил гри та цільових програм обмежує можливості соціальних підприємств залучати ресурси, координувати діяльність із державними органами та реалізовувати стратегічні соціальні проекти.

Соціальні виклики, серед яких втрата робочої сили через мобілізацію, внутрішню та зовнішню міграцію, психологічна втома та емоційне вигорання

персоналу, а також посилення конкуренції за ресурси з боку волонтерських і благодійних організацій, ускладнюють організаційне управління підприємствами. Вони вимагають від керівництва соціальних підприємств високого рівня адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є критично важливим у кризових умовах.

Територіально-безпекові обмеження, зокрема руйнування виробничих потужностей і інфраструктури, ризики ведення бізнесу в регіонах, що зазнають обстрілів або окупації, а також вимушена релокація підприємств та проблеми інтеграції у нове середовище, створюють прямі загрози для стабільності діяльності соціальних підприємств. Подолання цих бар'єрів потребує не лише фінансових і матеріальних ресурсів, але й стратегічного планування, кооперації з іншими підприємствами та організаціями, а також підтримки з боку держави та міжнародних партнерів.

Організаційні бар'єри розвитку соціальних підприємств включають недостатню компетентність у сфері антикризового менеджменту, відсутність розвинених мережевих об'єднань соціальних підприємців та обмежене використання цифрових інструментів і онлайн-платформ. Недостатня підготовка керівників і персоналу до кризових ситуацій обмежує гнучкість організацій і ефективність управління ресурсами, тоді як відсутність мережевих структур і сучасних технологій зменшує можливості для обміну досвідом, координації дій та залучення фінансової підтримки [7, с.60].

В умовах збройного конфлікту соціальні підприємства демонструють високу здатність до адаптації, проте для забезпечення стійкого розвитку необхідна системна підтримка. Комплексна система підтримки соціальних підприємств має включати:

1. Державні заходи, зокрема законодавче визначення соціального підприємництва, створення цільових програм підтримки, податкові та фінансові стимули.

2. Партнерські ініціативи із залученням міжнародних донорів, волонтерських організацій та благодійних фондів для координації ресурсів і реалізації соціальних проєктів.

3. Підвищення компетентності персоналу, включно з навчальними програмами з антикризового управління, управління проєктами та використання цифрових технологій.

4. Розвиток мережевих об'єднань і платформ, що дозволяють підприємствам обмінюватися досвідом, налагоджувати партнерські зв'язки та координувати дії в умовах війни.

5. Інтеграція цифрових інструментів, яка сприяє дистанційній роботі, ефективній комунікації з клієнтами та донорами, а також розвитку онлайн-продажів і збору коштів.

Узагальнення зазначених проблем і бар'єрів підкреслює необхідність системного підходу до розвитку соціального підприємництва, який дозволить не лише підтримати існуючі підприємства в умовах воєнного стану, але й закласти основу для їхнього стабільного розвитку у післявоєнний період. Соціальні підприємства можуть стати ключовим драйвером соціально-економічної стабілізації та відбудови України, забезпечуючи зайнятість, надання соціально значущих послуг і реалізацію соціальних ініціатив на місцевому та національному рівні.

Таким чином, ефективна система підтримки соціальних підприємств є необхідною умовою для зміцнення їхньої ролі в соціальній та економічній структурі країни, підвищення їхньої стійкості до кризових явищ та забезпечення довгострокового впливу на соціально-економічний розвиток України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку соціального підприємництва в умовах післявоєнної відбудови

Післявоєнна відбудова України є одним із найскладніших і водночас найважливіших завдань, що постають перед державою, суспільством і бізнесом. Збройна агресія Російської Федерації спричинила масштабні руйнування інфраструктури, промислових потужностей та соціальних інститутів, що призвело до глибоких трансформацій економічної та соціальної системи. В умовах, коли державні ресурси зосереджуються на першочергових потребах – обороні, гуманітарній допомозі та відновленні критичної інфраструктури, – особливого значення набуває розвиток соціального підприємництва як одного з інноваційних механізмів забезпечення соціально-економічної стійкості.

Соціальні підприємства поєднують ринкові механізми з реалізацією суспільно значущих завдань, спрямованих на підтримку вразливих груп населення, розвиток місцевих громад і зміцнення соціальної згуртованості. В умовах післявоєнної відбудови саме вони здатні стати каталізатором процесів соціальної інтеграції та економічної стабілізації. Їхня діяльність дозволяє одночасно вирішувати два взаємопов'язані завдання: формування робочих місць та розвиток економічної активності на локальному рівні, а також забезпечення підтримки соціально незахищених категорій – внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю, багатодітних сімей тощо.

Обґрунтування ролі соціального підприємництва у післявоєнній відбудові ґрунтується на його специфічних характеристиках, які відрізняють цю форму господарювання від класичного бізнесу. По-перше, соціальні підприємства є більш гнучкими в адаптації до нестабільних умов і здатні швидше реагувати на потреби громади. По-друге, їхня діяльність зорієнтована на створення соціальної цінності, що є особливо актуальним в умовах, коли суспільство

стикається з безпрецедентними викликами – масовою міграцією населення, зростанням рівня безробіття, психологічною травматизацією громадян. По-третє, соціальний бізнес виступає важливим чинником демократизації економічних відносин, адже залучає до прийняття рішень громади, партнерів і бенефіціарів, формуючи довіру до бізнес-середовища [2].

Взаємозв'язок соціального підприємництва з процесами економічної стабілізації проявляється у здатності цього сектору забезпечити сталі джерела доходів для населення та місцевих бюджетів, а також стимулювати розвиток локальної економіки. Соціальні підприємства нерідко працюють у сферах, які не є пріоритетними для великого бізнесу, проте мають критичне значення для місцевих громад: сфера побутових послуг, екологічні проєкти, освітні ініціативи, виробництво товарів першої необхідності. Це створює додаткові можливості для зниження соціальної напруги та підтримки економічної активності в регіонах, що зазнали руйнувань.

Не менш важливим є соціальний аспект діяльності соціальних підприємств. Вони сприяють інтеграції людей, які постраждали від війни, у трудову та суспільну діяльність, що є запорукою відновлення людського потенціалу країни. Ветерани війни, внутрішньо переміщені особи, особи з інвалідністю отримують можливість реалізувати свій трудовий і підприємницький потенціал, а це, у свою чергу, посилює соціальну згуртованість і формує атмосферу взаємної підтримки у суспільстві.

Таким чином, соціальне підприємництво виступає не лише інструментом економічного розвитку, але й одним із ключових механізмів соціальної інтеграції та формування сталого суспільства в умовах післявоєнної відбудови. Його стратегічне значення визначається здатністю поєднувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю, забезпечуючи баланс між ринковими потребами та суспільними інтересами. Саме тому окреслення стратегічних пріоритетів розвитку соціального підприємництва є необхідною умовою для формування цілісної політики відбудови України, здатної

забезпечити не лише відновлення зруйнованих структур, але й побудову більш інклюзивної та справедливої моделі економічного розвитку.

Одним із ключових економічних завдань післявоєнного періоду є відновлення та модернізація виробничої бази соціальних підприємств, які зазнали руйнувань унаслідок бойових дій, окупації територій та знищення інфраструктури. Соціальні підприємства, на відміну від великих корпорацій, зазвичай функціонують у локальних громадах, де масштаби руйнувань особливо значні. Тому відновлення їхньої діяльності є не лише економічним, але й соціально значущим завданням, адже воно прямо впливає на рівень зайнятості, доступність базових товарів і послуг та стійкість місцевих економік [3].

Реставрація виробничих потужностей передбачає не тільки ремонт зруйнованих приміщень чи відновлення обладнання, а й інноваційний підхід до модернізації технологічних процесів. В умовах глобальної конкуренції соціальні підприємства повинні орієнтуватися на впровадження сучасних енергоефективних технологій, цифрових рішень та екологічно чистого виробництва. Це забезпечить їм підвищення продуктивності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Крім того, важливим напрямом є створення сприятливих умов для розвитку соціальних підприємств у регіонах, які постраждали від війни. Держава та місцеві органи влади можуть стимулювати процес відновлення за рахунок пільгових програм оренди приміщень, компенсацій за придбання обладнання чи доступу до індустріальних парків. У перспективі це сприятиме формуванню економічних «осередків відновлення», які створюватимуть робочі місця, підтримуватимуть місцеві бюджети та забезпечуватимуть соціально значущі послуги.

Іншим пріоритетом післявоєнного розвитку є диверсифікація джерел фінансування соціальних підприємств. Одним із головних викликів для них залишається обмежений доступ до кредитних ресурсів через високі ризики воєнного часу та недостатню привабливість для традиційних банківських

інституцій. Тому особливої ваги набуває пошук альтернативних фінансових механізмів, які можуть забезпечити стабільність і масштабування діяльності.

По-перше, важливо розширювати участь соціальних підприємств у державних програмах підтримки малого і середнього бізнесу. Такі інструменти, як пільгові кредити, податкові знижки, компенсації частини витрат на виробництво, повинні мати спеціальні умови для суб'єктів соціального підприємництва. По-друге, необхідним є залучення міжнародної фінансової допомоги у вигляді грантів і донорських програм. Уже нині низка міжнародних організацій (USAID, ЄС, ПРООН, GIZ) надають підтримку соціальним підприємцям, однак перспективи післявоєнної відбудови вимагають суттєвого розширення масштабів цієї допомоги.

Особливо перспективним механізмом фінансування є використання соціальних облігацій (social bonds) як інноваційного інструменту залучення капіталу. Цей підхід передбачає інвестування коштів у соціально орієнтовані проекти з подальшою виплатою інвесторам за умови досягнення визначених соціальних результатів. В Україні цей механізм ще перебуває на початковому етапі розвитку, однак він має значний потенціал у контексті відбудови країни та інтеграції у світовий фінансовий простір.

Також важливим напрямом є стимулювання приватних інвестицій через формування спеціальних фондів підтримки соціального підприємництва. Вони можуть функціонувати у форматі публічно-приватного партнерства, де держава забезпечує базові гарантії чи податкові пільги, а приватний сектор – фінансові ресурси. Такий підхід дозволить знизити ризики інвестування у соціальні проекти та підвищить їхню привабливість для бізнес-середовища.

Одним із ключових завдань післявоєнної відбудови є відновлення економічної активності на місцевому рівні. Соціальні підприємства можуть стати основою розвитку локальних ринків, орієнтуючись на задоволення конкретних потреб громад і використання місцевих ресурсів. На відміну від великих корпорацій, які здебільшого спрямовують діяльність на масштабні

ринки, соціальний бізнес має тісний зв'язок із конкретними територіями та спільнотами.

Сприяння розвитку локальних ринків означає стимулювання підприємницької активності у сферах, що мають прямий вплив на якість життя громадян: виробництво продуктів харчування, надання освітніх і медичних послуг, розвиток «зеленої» економіки, культурні та креативні індустрії. Це дозволяє знизити рівень безробіття, зміцнити економічну незалежність громад і підвищити їхню стійкість до зовнішніх викликів.

Особливого значення набуває створення робочих місць у громадах, які постраждали від війни та зазнали масового відтоку населення. Соціальні підприємства, завдяки своїй гнучкості та місцевій орієнтації, здатні швидко інтегрувати у виробничий процес внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, жінок, які залишилися без засобів до існування. Це не лише забезпечує економічну підтримку сімей, а й сприяє соціальній інтеграції та відновленню соціального капіталу.

Додатковим механізмом може стати розвиток кластерних ініціатив на рівні регіонів. Кластери соціальних підприємств дозволяють об'єднувати ресурси, спільно виходити на ринки збуту, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність. Це створює ефект синергії, що посилює роль соціального бізнесу у відбудові країни та сприяє формуванню сталого економічного середовища.

Одним із ключових викликів для українського суспільства після завершення війни стане реінтеграція ветеранів та соціальна підтримка осіб з інвалідністю, кількість яких суттєво зросте внаслідок бойових дій. За прогнозами міжнародних організацій, післявоєнна Україна зіткнеться з безпрецедентним рівнем потреби у соціальній адаптації та професійній реабілітації цих категорій населення. У цьому контексті соціальні підприємства відіграють важливу роль, оскільки вони поєднують економічну діяльність із соціальною місією та здатні створювати умови для залучення ветеранів і людей з інвалідністю до продуктивної праці.

Реінтеграція ветеранів у трудове середовище вимагає врахування специфіки їхнього досвіду. Для більшості з них робота стає не лише джерелом доходу, а й інструментом психологічної стабілізації, соціальної самореалізації та відновлення втрачених життєвих орієнтирів. Соціальні підприємства можуть виступати платформами для навчання новим професіям, організації адаптаційних програм та розвитку підприємницьких навичок. Важливим напрямом є створення гнучких робочих місць, які враховують особливі потреби ветеранів та людей з інвалідністю, а також впровадження принципів інклюзивного дизайну виробничого середовища [6, с.57].

Додатковим аспектом є розвиток спеціалізованих соціальних підприємств, орієнтованих на виготовлення продукції чи надання послуг за участі осіб з інвалідністю. Це сприятиме подоланню стереотипів щодо їхньої професійної неспроможності та формуванню нової культури інклюзивності в українському суспільстві. У світовій практиці такі приклади вже довели свою ефективність: від майстерень для людей із вадами слуху до сервісних компаній, які працевлаштовують людей з обмеженими можливостями руху. Україна може адаптувати ці моделі, враховуючи власні реалії.

Другим важливим соціальним пріоритетом є забезпечення зайнятості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також інших соціально вразливих груп, які внаслідок війни опинилися в складних економічних та соціальних умовах. За даними Міністерства соціальної політики України, кількість ВПО перевищує кілька мільйонів осіб, і значна їхня частина стикається з проблемами пошуку роботи та інтеграції у нові громади.

Соціальні підприємства, зважаючи на свою орієнтацію на вирішення суспільно значущих проблем, здатні створювати робочі місця саме для цієї категорії населення. Це можливо завдяки використанню гнучких форм зайнятості, організації короткотермінових програм навчання та перекваліфікації, а також формуванню виробничих моделей, де пріоритетом є не лише прибуток, а й соціальний ефект.

Особливу увагу слід приділяти жінкам із числа ВПО, адже вони найчастіше залишаються відповідальними за утримання дітей та догляд за літніми членами сім'ї. Соціальні підприємства можуть створювати умови для їхнього працевлаштування, зокрема шляхом організації дистанційної роботи, надання гнучкого графіка або розвитку малих сімейних бізнесів за підтримки громадських та міжнародних організацій.

Важливим напрямом є також працевлаштування інших соціально вразливих груп — осіб похилого віку, молоді без досвіду роботи, багатодітних батьків, представників національних меншин. Усі ці категорії потребують інтеграції у трудову сферу, а соціальне підприємництво може стати для них містком між соціальною підтримкою та економічною незалежністю.

Війна залишає не лише матеріальні руйнування, але й глибокі психологічні травми у значної частини населення. Поширення посттравматичних стресових розладів, депресій та емоційного вигорання є одним із головних викликів для українського суспільства у післявоєнний період. У цьому контексті соціальні підприємства можуть стати провідними інституціями у сфері надання послуг із психологічної підтримки та соціальної адаптації.

Розвиток програм психологічної допомоги у форматі соціального бізнесу дозволяє поєднати доступність послуг із їхньою фінансовою сталістю. Наприклад, соціальні підприємства можуть організовувати тренінгові центри, консультативні служби, арт-терапевтичні студії чи культурні проєкти, які сприяють відновленню психологічного благополуччя громадян. Такі ініціативи вже існують у низці європейських країн, що пережили воєнні конфлікти, і показали ефективність у зменшенні соціальної напруги та відновленні довіри в суспільстві.

Особливої уваги заслуговує створення програм психологічної підтримки для дітей та молоді, які пережили травматичний досвід війни. Соціальні підприємства у цій сфері можуть реалізовувати освітні й культурні проєкти,

спрямовані на розвиток навичок емоційної стійкості, соціалізації та формування здорового середовища для зростання.

У перспективі поєднання програм соціальної адаптації та економічної активності дозволить забезпечити цілісну підтримку постраждалих від війни: від працевлаштування до психологічного відновлення. Таким чином, соціальне підприємництво може стати важливим чинником формування нового типу суспільства — інклюзивного, стійкого та орієнтованого на підтримку людини.

Однією з ключових умов для сталого розвитку соціального підприємництва в Україні у післявоєнний період є його чітке законодавче визначення. Станом на сьогодні соціальні підприємства діють у правовому полі, яке не передбачає їхньої специфіки, що створює низку труднощів у питаннях оподаткування, звітності, доступу до фінансових ресурсів та взаємодії з державними інституціями. Відсутність офіційного статусу призводить до того, що соціальні підприємці часто змушені реєструватися як звичайні бізнес-структури або громадські організації, що обмежує їхні можливості та гальмує розвиток сектору.

Міжнародний досвід свідчить, що у країнах, які пройшли шлях воєнних конфліктів та відновлення (наприклад, Польща, Хорватія, Литва), саме законодавче закріплення соціального підприємництва стало основою для створення сприятливих умов його функціонування. В Україні необхідним є ухвалення комплексного закону, який визначатиме поняття «соціальне підприємство», окреслюватиме його особливості, встановлюватиме критерії соціальної спрямованості діяльності та надаватиме пільгові умови для розвитку цього сектору.

Важливим завданням є також розробка механізмів державної підтримки — від податкових стимулів до преференцій у доступі до державних закупівель. Окремо слід передбачити інструменти моніторингу та оцінки соціального ефекту діяльності таких підприємств, що дозволить підвищити прозорість їхньої роботи та зміцнити довіру з боку суспільства і міжнародних партнерів.

Таким чином, законодавче закріплення статусу соціального підприємництва є необхідною передумовою для його інтеграції у систему соціально-економічної політики держави та залучення до процесів післявоєнної відбудови.

Другим інституційним пріоритетом виступає інтеграція соціального підприємництва у загальнодержавні програми соціально-економічного розвитку. У післявоєнний період, коли держава зосереджуватиметься на відбудові зруйнованої інфраструктури, відновленні економіки та подоланні соціальних наслідків конфлікту, соціальні підприємства можуть стати важливим партнером у реалізації державної політики.

По-перше, соціальне підприємництво здатне ефективно виконувати функції у тих сферах, де державні інституції не мають достатніх ресурсів або можливостей — наприклад, у наданні послуг внутрішньо переміщеним особам, ветеранам, людям з інвалідністю чи іншим вразливим категоріям населення. Завдяки своїй гнучкості соціальні підприємства швидше адаптуються до змінних умов та локальних потреб громад.

По-друге, інтеграція соціальних підприємств у систему державної політики може відбуватися через включення їх до національних та регіональних стратегій розвитку. Це передбачає створення спеціальних програм підтримки, виділення грантів, пільгових кредитів, а також запровадження системи соціальних замовлень, коли держава делегує частину соціальних послуг соціальним підприємствам.

По-третє, важливим є налагодження співпраці соціальних підприємств з органами місцевого самоврядування. Саме громади після війни стануть центрами відбудови, і соціальний бізнес може бути інтегрованим у місцеві програми зайнятості, розвитку освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Така взаємодія не лише сприятиме економічній активності, але й посилюватиме соціальну згуртованість та довіру до державних інституцій.

Отже, інтеграція соціальних підприємств у державну систему соціально-економічної політики дозволить максимально ефективно використовувати їхній

потенціал у післявоєнній відбудові, забезпечуючи синергію між державними ресурсами та громадянською ініціативою.

Третім стратегічним напрямом є розбудова широкої системи партнерств соціальних підприємств із ключовими акторами соціально-економічного розвитку. Соціальне підприємництво, з огляду на свою міжсекторність, має величезний потенціал для співпраці як із державними, так і з приватними та громадськими структурами.

У відносинах із державою соціальні підприємства можуть виступати партнерами у реалізації програм зайнятості, соціального захисту та інклюзії. З бізнесом вони можуть взаємодіяти у форматі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), спільних проєктів чи бізнес-інкубаторів, що дозволить поєднати фінансові ресурси приватного сектору з соціальною місією підприємців.

Громадські організації та благодійні фонди можуть стати важливими союзниками у розвитку освітніх програм, соціальних послуг та волонтерських ініціатив. Водночас міжнародні організації та донори відіграватимуть ключову роль у забезпеченні фінансової підтримки та поширенні успішних практик соціального підприємництва, що вже довели свою ефективність у світі.

Формування мережевих структур, кластерів та асоціацій соціальних підприємств дозволить зміцнити їхній вплив, сприятиме обміну досвідом і кращими практиками, а також посилить їхні можливості в адвокації інтересів на державному та міжнародному рівнях.

У підсумку розвиток партнерств має стати одним із центральних інституційних пріоритетів, адже саме через кооперацію різних секторів можна забезпечити комплексний та стійкий розвиток соціального підприємництва у післявоєнній Україні.

Цифровізація економіки виступає одним із ключових факторів трансформації бізнес-середовища у ХХІ столітті. Для соціальних підприємств України, які після війни працюватимуть в умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції, застосування цифрових технологій стане критично

важливим інструментом розширення ринків збуту та налагодження ефективної комунікації зі споживачами.

Використання електронної комерції, мобільних застосунків та маркетингових платформ дозволяє соціальним підприємствам виходити на національний та міжнародний ринки, долаючи географічні обмеження. Соціальні медіа та інструменти інтернет-маркетингу відкривають нові можливості для формування лояльності споживачів, поширення соціальної місії та залучення клієнтів, які орієнтуються не лише на ціну чи якість, але й на соціальний вплив продукту чи послуги.

Особливого значення набувають цифрові технології у контексті аналітики даних та управління клієнтськими відносинами (CRM-системи), що дозволяє підвищувати ефективність бізнес-процесів і пропонувати клієнтам персоналізовані рішення. Такі інструменти сприяють зростанню довіри до соціальних підприємств та зміцненню їхнього конкурентного потенціалу на ринку.

Таким чином, використання цифрових технологій стає фундаментом для інтеграції соціальних підприємств у глобальний економічний простір та підвищення їхньої стійкості у післявоєнний період.

Інноваційні бізнес-моделі є ще одним ключовим пріоритетом у розвитку соціального підприємництва. Традиційні підходи до організації бізнесу часто виявляються недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності та ресурсних обмежень. Натомість інноваційні моделі, що базуються на цифрових технологіях та принципах соціальної інклюзії, відкривають нові перспективи для масштабування успішних практик.

Онлайн-платформи дозволяють соціальним підприємствам створювати віртуальні ринки, де об'єднуються виробники, споживачі та волонтери. Це сприяє зменшенню транзакційних витрат і водночас забезпечує прозорість соціальної місії підприємства. Наприклад, електронні маркетплейси для продукції соціальних підприємств можуть стати потужним інструментом інтеграції у внутрішню та зовнішню економіку.

Соціальні франшизи — ще одна перспективна модель, що забезпечує поширення успішних соціальних ініціатив на нові території. Завдяки стандартизованим процесам і брендуванню соціальні підприємці зможуть тиражувати перевірені практики, зберігаючи високу якість соціального впливу.

Краудфандинг, своєю чергою, виступає ефективним інструментом залучення фінансування. У післявоєнному контексті, коли доступ до кредитних ресурсів буде обмежений, а ризики — високими, саме залучення коштів від громадян та міжнародної діаспори дозволить підтримати інноваційні ідеї соціальних підприємців. До того ж, краудфандинг формує спільноти прихильників, які стають не лише фінансовими донорами, але й амбасадорами соціальної місії.

У результаті впровадження інноваційних бізнес-моделей створює передумови для стійкого розвитку соціального підприємництва, його масштабування та інтеграції у глобальні економічні процеси.

Післявоєнна відбудова України має відбуватися у відповідності з принципами сталого розвитку та європейського «зеленого курсу». У цьому контексті соціальні підприємства можуть відіграти важливу роль, виступаючи провайдерами екологічно орієнтованих товарів і послуг.

Зелена економіка передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля, використання відновлюваних джерел енергії, впровадження ресурсоефективних технологій і циркулярних бізнес-моделей. Соціальні підприємства, з огляду на свою соціальну місію, мають особливий потенціал у розвитку екологічно дружніх практик. Це може стосуватися як виробництва енергоефективних матеріалів для відбудови житла, так і впровадження систем переробки відходів, організації екологічних освітніх програм чи створення робочих місць у сфері «зеленої» економіки.

Поєднання соціальної та екологічної складових дозволяє досягати подвійного ефекту: з одного боку, підтримується соціально вразливе населення, з іншого — формуються передумови для екологічної трансформації економіки. У цьому контексті важливою є підтримка з боку держави та міжнародних

донорів, які зацікавлені у створенні «зелених» ринків у країнах, що відновлюють свою економіку після війни [9, с.47].

Таким чином, стимулювання зеленої економіки та сталого розвитку має розглядатися як один із пріоритетних напрямів діяльності соціальних підприємств, що поєднує соціальну, економічну та екологічну функції.

В умовах післявоєнної відбудови ключовим завданням соціальних підприємств є забезпечення їхньої життєздатності та стійкості до зовнішніх шоків. З огляду на це, особливої актуальності набуває питання підвищення компетентності керівників і працівників у сфері антикризового менеджменту.

Антикризове управління передбачає здатність своєчасно ідентифікувати ризики, розробляти альтернативні сценарії розвитку подій, забезпечувати мобілізацію обмежених ресурсів та швидко адаптувати бізнес-моделі до змінних умов. Для соціальних підприємств, які працюють на перетині комерційних і суспільних завдань, ці навички мають ще більшу вагу, адже їхні бізнес-процеси повинні поєднувати фінансову ефективність із досягненням соціальної місії.

Формування компетентності у сфері антикризового менеджменту потребує інституціоналізованих програм навчання, у тому числі — спеціалізованих курсів, тренінгів, програм МВА з фокусом на соціальному підприємстві. Важливим напрямом є розвиток навичок стратегічного планування, управління фінансовими ризиками, комунікаційної стратегії у кризових умовах, а також уміння працювати з міжнародними донорами і грантовими інструментами [7].

Після війни соціальні підприємства зіткнуться з нестабільністю ринків, дефіцитом кваліфікованих кадрів і високим рівнем конкуренції за фінансові ресурси. Саме тому підвищення управлінських і професійних компетенцій є передумовою їхнього стійкого розвитку та здатності виконувати роль драйверів соціально-економічної інтеграції.

Другим важливим пріоритетом виступає формування мережових об'єднань і кластерних структур соціальних підприємств. Досвід багатьох

європейських країн свідчить, що кооперація та обмін ресурсами між соціальними бізнесами значно підвищує їхню життєздатність.

Мережеві об'єднання дозволяють підприємствам обмінюватися досвідом, спільно виходити на ринки, реалізовувати масштабні проєкти та створювати синергію соціального впливу. Кластери, у свою чергу, формують локальні екосистеми, у межах яких соціальні підприємства взаємодіють із місцевими громадами, органами влади, освітніми установами та приватними інвесторами. Це сприяє не лише підвищенню ефективності бізнес-процесів, а й розвитку регіональної економіки та соціальної інфраструктури.

У післявоєнних умовах мережеві форми співпраці особливо важливі через потребу в оптимізації витрат, доступі до обмежених ресурсів та необхідності швидкої адаптації до нових умов. Об'єднання соціальних підприємств можуть також виступати майданчиками для спільного представництва інтересів у діалозі з державними органами та міжнародними донорами.

Отже, розвиток мережевих об'єднань і кластерів є стратегічним завданням, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності соціального бізнесу, посиленню його ролі у відбудові економіки та формуванню нової соціально-економічної архітектури України.

Ще одним ключовим напрямом є розвиток спеціалізованої інфраструктури підтримки соціального підприємництва. Ідеться про створення бізнес-інкубаторів, акселераційних програм та консалтингових центрів, здатних забезпечити підприємців необхідними ресурсами, знаннями та інституційною підтримкою.

Бізнес-інкубатори виконують функцію стартової платформи для новостворених соціальних підприємств, надаючи їм доступ до робочих просторів, менторської підтримки, базових фінансових і юридичних послуг. Акселератори, у свою чергу, орієнтовані на розвиток вже діючих бізнесів, допомагаючи їм масштабуватися, виходити на нові ринки та залучати інвестиції. Консалтингові центри забезпечують системну експертизу у сферах стратегічного планування, фінансів, маркетингу та управління персоналом.

Післявоєнна відбудова потребуватиме створення розгалуженої інфраструктури підтримки у кожному регіоні, що дозволить мінімізувати територіальні диспропорції та забезпечити рівні можливості для розвитку соціального бізнесу. Крім того, така інфраструктура стане важливим каналом комунікації між соціальними підприємствами та державними органами, донорами й інвесторами.

Таким чином, розвиток інституційної інфраструктури підтримки є критичним фактором для забезпечення довгострокової стійкості соціального підприємництва, його масштабування та інтеграції у національну систему соціально-економічного розвитку.

Організаційно-управлінські пріоритети розвитку соціального підприємництва включають три взаємопов'язані напрями: посилення управлінських компетенцій у сфері антикризового менеджменту, формування мережевих структур та розвиток інституційної інфраструктури підтримки. Їхня реалізація забезпечить зміцнення соціального бізнесу як стійкого та інноваційного сектору економіки, здатного не лише адаптуватися до викликів післявоєнного періоду, але й активно сприяти відновленню соціально-економічної стабільності країни.

В умовах післявоєнної відбудови України ключову роль у забезпеченні життєздатності соціальних підприємств відіграватиме розширення співпраці з міжнародними донорами та інвесторами. Збройний конфлікт значною мірою обмежив внутрішні фінансові ресурси, знизив купівельну спроможність населення та ускладнив доступ підприємств до кредитування. У цій ситуації міжнародні організації стають важливими партнерами, здатними надавати не лише фінансову, а й інституційну підтримку.

Співпраця з донорами та інвесторами створює умови для залучення грантів, пільгових кредитів, інвестиційних програм, соціальних облігацій та інших інноваційних фінансових інструментів. Такі ресурси можуть бути спрямовані на відновлення зруйнованих виробничих потужностей, розширення ринків збуту, розвиток кадрового потенціалу та впровадження новітніх

технологій. Важливим аспектом є також консультаційна допомога міжнародних партнерів у сфері управління, маркетингу та соціального впливу, що підвищує рівень професійності українських соціальних підприємців.

Окрім фінансової підтримки, міжнародна співпраця відкриває доступ до глобальних мереж і платформ, де соціальні підприємства можуть представляти власні проекти, обмінюватися досвідом та налагоджувати партнерства. Це сприяє формуванню позитивного іміджу України як країни, що активно розвиває соціальну економіку навіть у надзвичайно складних умовах.

Не менш важливим напрямом міжнародного виміру є адаптація та впровадження кращих практик соціального підприємництва, накопичених у світовій практиці. Багато країн Європи, Північної Америки та Азії мають тривалий досвід розвитку соціального бізнесу, що підтверджує його ефективність у розв'язанні складних соціально-економічних проблем.

Україна може використовувати досвід Великої Британії у сфері законодавчого закріплення статусу соціальних підприємств, де функціонує категорія «community interest company». Польський досвід цікавий у контексті підтримки соціальних кооперативів та інтеграції соціальних бізнесів у систему державної соціальної політики. Країни Балтії демонструють ефективність створення бізнес-інкубаторів і акселераторів, що спеціалізуються на соціальних інноваціях.

Адаптація цих практик має відбуватися з урахуванням українського контексту — воєнних викликів, особливостей національної економіки та соціальної структури. Успішне впровадження зарубіжного досвіду можливе за умови партнерства з міжнародними організаціями, які здатні забезпечити методичну, консультативну та фінансову підтримку.

Важливим стратегічним завданням є інтеграція українських соціальних підприємств у глобальний економічний простір. Вихід на зовнішні ринки відкриває нові можливості для зростання, забезпечує доступ до більш платоспроможних споживачів та дозволяє диверсифікувати джерела доходів.

Просування українських соціальних підприємств на міжнародний рівень можливе завдяки участі у міжнародних виставках, ярмарках, форумах та бізнес-місіях. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація: електронна комерція, онлайн-платформи та маркетплейси дають змогу презентувати українські соціальні продукти та послуги у світовому масштабі.

Крім того, розвиток експорту соціально орієнтованої продукції сприятиме формуванню позитивного іміджу України як держави, що поєднує економічний розвиток із соціальною відповідальністю. Це не лише відкриває нові ніші для українського бізнесу, але й посилює міжнародну підтримку відбудови країни через залучення партнерів і споживачів, зацікавлених у суспільно значущих ініціативах.

У перспективі українські соціальні підприємства можуть стати повноцінними учасниками глобальних ланцюгів доданої вартості, забезпечуючи одночасно економічний ефект та соціальний вплив. Це сприятиме як фінансовій стійкості самих підприємств, так і інтеграції України у міжнародну систему сталого розвитку.

Міжнародний вимір розвитку соціального підприємництва в Україні включає три ключові напрями: залучення фінансової та інституційної підтримки від міжнародних донорів, адаптація кращих світових практик і просування українських соціальних підприємств на зовнішні ринки. Їхня реалізація не лише забезпечить стабільність соціального бізнесу, але й сприятиме інтеграції України у глобальний простір сталого розвитку, посилюючи її позиції як держави, що здатна поєднувати відбудову економіки з реалізацією соціальної місії.

У ході проведеного дослідження було з'ясовано, що соціальне підприємництво у сучасних умовах відіграє надзвичайно важливу роль не лише як інноваційний сегмент бізнес-середовища, а й як системоутворюючий чинник суспільної стабілізації. В умовах збройного конфлікту та майбутньої післявоєнної відбудови України саме соціальні підприємства демонструють високу адаптивність, здатність до поєднання економічної діяльності з

виконанням соціальних функцій та готовність оперативно реагувати на виклики, зумовлені кризовими процесами.

Аналіз стратегічних пріоритетів розвитку дозволяє зробити висновок, що майбутнє українського соціального підприємництва має багатовимірний характер і охоплює економічні, соціальні, інституційні, інноваційно-технологічні, організаційно-управлінські та міжнародні аспекти. Кожен із них формує окремий напрям післявоєнної трансформації країни, а їхня інтеграція створює комплексну модель соціально орієнтованої економіки.

По-перше, економічні пріоритети зосереджені на відновленні та розширенні виробничих потужностей, диверсифікації джерел фінансування та розвитку локальних ринків. Це дозволить створити нові робочі місця, підвищити добробут громад та зменшити залежність від зовнішніх ресурсів.

По-друге, соціальні пріоритети акцентують увагу на реінтеграції ветеранів, підтримці осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій. Соціальний бізнес у цьому контексті виступає ефективним інструментом подолання маргіналізації та сприяння соціальній інтеграції.

По-третє, інституційні пріоритети стосуються формування сприятливого правового поля для діяльності соціальних підприємств, їхньої інтеграції у державну систему соціально-економічної політики, а також розвитку партнерств із державними структурами, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними організаціями.

По-четверте, інноваційно-технологічні пріоритети передбачають цифровізацію бізнес-процесів, впровадження нових моделей підприємництва (онлайн-платформи, соціальні франшизи, краудфандинг), а також орієнтацію на принципи зеленої економіки та сталого розвитку. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських соціальних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

По-п'яте, організаційно-управлінські пріоритети спрямовані на розвиток компетентності керівників і працівників у сфері кризового менеджменту,

створення мережевих об'єднань та кластерів соціальних підприємців, а також розбудову інфраструктури підтримки (інкубатори, акселератори, консалтингові центри).

По-шосте, міжнародний вимір відкриває можливості для розширення співпраці з донорами, використання кращих світових практик та просування українських соціальних підприємств на зовнішні ринки. Це посилює фінансову стійкість сектору, розширює спектр ресурсів і сприяє інтеграції України у глобальний простір соціальних інновацій.

Таким чином, узагальнення окреслених стратегічних пріоритетів дозволяє стверджувати, що соціальне підприємництво має потенціал стати ключовим інструментом післявоєнної відбудови України. Воно поєднує економічну доцільність із вирішенням суспільно значущих завдань, а тому здатне виконувати роль своєрідного «моста» між економічною стабілізацією та соціальною інтеграцією.

Соціальний бізнес виступає не лише як чинник економічного зростання, але й як драйвер соціальної згуртованості, зміцнення громадянського суспільства та формування інклюзивної моделі розвитку. Його підтримка з боку держави, громадянського сектору та міжнародних партнерів є необхідною передумовою для сталого функціонування.

У результаті можна зробити висновок, що соціальне підприємництво є одним із найважливіших інструментів соціально-економічної стабілізації та відбудови України. Успішна реалізація стратегічних пріоритетів забезпечить формування конкурентоспроможної соціальної економіки, спрямованої на підвищення добробуту населення, відновлення довіри до інститутів та інтеграцію України у глобальні процеси сталого розвитку.

3.2. Механізми підтримки соціальних підприємств під час воєнного стану: держава, донори, громади

Під час воєнного стану соціальне підприємництво набуває особливої значущості як економічний і соціальний інструмент стабілізації суспільства.

Соціальні підприємства не лише здійснюють комерційну діяльність, а й виконують важливу соціальну функцію, спрямовану на задоволення нагальних потреб населення, підтримку найбільш вразливих груп та сприяння відновленню соціальної тканини громад. У кризових умовах діяльність соціальних підприємств стає особливо актуальною, оскільки вони забезпечують безперервність надання соціальних послуг, підтримку зайнятості населення та сприяють мінімізації соціальної напруженості.

Водночас соціальні підприємства стикаються з низкою унікальних викликів, які відрізняють їх від традиційного бізнесу. По-перше, вони функціонують у нестабільному економічному середовищі, що характеризується значним зниженням купівельної спроможності населення, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом матеріальних ресурсів та обмеженим доступом до фінансування. По-друге, воєнний стан створює високі ризики для безпеки підприємств, особливо у зонах активних бойових дій, що призводить до руйнування виробничих потужностей, приміщень та інфраструктури. По-третє, соціальні підприємці та їхні працівники стикаються з психологічним тиском, мобілізацією та внутрішньою чи зовнішньою міграцією, що додатково ускладнює організаційне та кадрове забезпечення діяльності. Ці фактори підкреслюють важливість системного підходу до підтримки соціальних підприємств, який би враховував їх економічну, соціальну та організаційну специфіку.

У сучасних умовах ефективність соціального підприємництва залежить від комплексної взаємодії різних суб'єктів підтримки, включаючи державу, міжнародних донорів, громадські організації та локальні громади. Державні структури відіграють ключову роль у створенні законодавчого та нормативного середовища, яке забезпечує стабільність діяльності підприємств та сприяє їх фінансовій самостійності. Донори та міжнародні організації надають критично важливу фінансову та технічну підтримку, дозволяючи підприємствам адаптуватися до умов кризи, впроваджувати інноваційні моделі діяльності та масштабувати соціальні проекти. Локальні громади, у свою чергу, виступають

як безпосередні отримувачі соціальних благ і як партнери у реалізації соціально орієнтованих ініціатив, забезпечуючи зворотний зв'язок, місцеву підтримку та участь у спільних проектах.

Комплексний підхід до підтримки соціальних підприємств у воєнний період є не лише бажаним, а й необхідним. Він дозволяє забезпечити координацію зусиль усіх зацікавлених сторін, мінімізувати ризики, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільність надання соціальних послуг у кризових умовах. Такий підхід передбачає не лише фінансову підтримку, а й законодавчі ініціативи, консультаційні послуги, навчання та обмін досвідом, а також інформаційне забезпечення, що сприяє підвищенню обізнаності населення та довіри до соціальних підприємств.

Таким чином, вступна частина даного дослідження окреслює важливість соціального підприємництва у період воєнного стану та підкреслює необхідність застосування комплексних механізмів підтримки, які інтегрують державні, донорські та громадські ресурси для забезпечення стабільного функціонування соціального бізнесу. Водночас акцент робиться на особливостях діяльності соціальних підприємств у кризових умовах та на тих проблемах, які потребують першочергового вирішення для забезпечення стійкості та ефективності соціальних ініціатив.

Під час воєнного стану соціальні підприємства стають однією з ключових ланок забезпечення соціальної стабільності та економічної стійкості держави. Їхня діяльність спрямована на задоволення потреб населення, підтримку вразливих груп та відновлення соціальної інфраструктури. У таких умовах ефективне функціонування соціального бізнесу неможливе без належної державної підтримки, що проявляється через законодавчі, фінансові, податкові та інституційні механізми.

Законодавче регулювання соціального підприємництва є базовим елементом підтримки, оскільки воно створює правове поле для стабільної та передбачуваної діяльності підприємств у кризових умовах. Законодавчі ініціативи, спрямовані на соціальні підприємства, включають визначення

їхнього статусу, встановлення критеріїв соціальної спрямованості та створення спеціальних процедур реєстрації. В умовах воєнного стану особливо важливою є адаптація нормативно-правових актів до нових реалій: введення тимчасових процедур спрощеної реєстрації, можливість дистанційного подання документів, скорочення бюрократичних вимог та регламентація механізмів взаємодії соціальних підприємств із державними структурами.

Правове закріплення соціального підприємництва на державному рівні забезпечує юридичний захист бізнесу від неправомірних дій третіх осіб, дозволяє соціальним підприємствам брати участь у державних програмах підтримки та стимулює розвиток соціальної економіки загалом. Крім того, законодавчі ініціативи сприяють підвищенню довіри громадськості до соціального бізнесу та створюють передумови для формування партнерств між державою, бізнесом і громадським сектором.

Фінансова підтримка соціальних підприємств під час війни є критично важливою, оскільки підприємства працюють у нестабільних економічних умовах із зниженими доходами та обмеженими ресурсами. Основними інструментами державної фінансової підтримки виступають гранти, субсидії та пільгове кредитування.

Гранти забезпечують безповоротне фінансування проектів, що мають значний соціальний ефект, і дозволяють соціальним підприємствам реалізовувати інноваційні та критично важливі ініціативи. Субсидії зменшують операційні витрати підприємств, надаючи можливість підтримувати працівників, закуповувати матеріали та обладнання, а також забезпечувати безперервність надання соціальних послуг у регіонах, що зазнають кризових явищ. Пільгове кредитування сприяє підтримці ліквідності підприємств, дозволяє здійснювати розширення діяльності, модернізацію виробництва та запуск нових проектів із соціальним ефектом.

Державні програми фінансової підтримки в умовах війни передбачають адаптивні умови: зниження відсоткових ставок, відтермінування повернення кредитів, зменшення адміністративного навантаження на соціальні

підприємства. Такі заходи забезпечують стабільність діяльності підприємств та сприяють збереженню робочих місць.

Податкові преференції є важливим механізмом стимулювання розвитку соціального підприємництва. Вони дозволяють зменшити фінансове навантаження на підприємства, що працюють у кризових умовах, і забезпечують більшу рентабельність бізнес-проектів із соціальним ефектом. До податкових механізмів підтримки належать: звільнення від податку на прибуток, зниження ставок ПДВ, спрощення податкової звітності та застосування спрощених систем оподаткування для малого і середнього соціального бізнесу.

Крім того, важливим елементом підтримки є спрощення адміністративних процедур, що дозволяє соціальним підприємствам швидше та ефективніше здійснювати свою діяльність. Це включає скорочення кількості обов'язкових дозволів та ліцензій, спрощення процедур отримання сертифікатів та погоджень, а також впровадження електронних сервісів для комунікації з державними органами. Спрощення адміністративних процедур зменшує витрати часу та ресурсів підприємців, що дозволяє їм сконцентруватися на реалізації соціальних ініціатив та забезпеченні безперервності бізнес-процесів.

Державна підтримка соціального підприємництва також передбачає розвиток інституційних механізмів допомоги, що включають участь органів місцевого самоврядування та державних центрів розвитку підприємництва. Центри підтримки підприємництва надають соціальним підприємцям консультації з питань фінансування, правового супроводу, організаційного розвитку та маркетингу. Місцеві органи влади здійснюють моніторинг потреб регіону, координують реалізацію соціальних проектів, а також сприяють формуванню партнерських зв'язків між соціальними підприємствами, громадами та державними структурами.

Інституційна підтримка є особливо важливою для регіональних соціальних підприємств, що працюють у віддалених або кризових територіях. Вона забезпечує доступ до необхідних ресурсів, допомагає реалізовувати

місцеві ініціативи та сприяє інтеграції соціального бізнесу у загальнонаціональну систему підтримки. В умовах воєнного стану таке партнерство дозволяє швидко адаптувати діяльність підприємств до змінних умов, забезпечити безпеку персоналу та клієнтів, а також мінімізувати негативний соціальний вплив кризи.

Таким чином, державні механізми підтримки соціальних підприємств під час воєнного стану включають комплекс заходів: правове регулювання, фінансові інструменти, податкові преференції та інституційну підтримку. Ці механізми створюють необхідні передумови для стабільного функціонування соціального бізнесу, дозволяють підприємствам адаптуватися до кризових умов, зберігати соціальні функції та забезпечувати безперервне надання послуг населенню. Ефективність державної підтримки залежить від інтеграції цих інструментів у єдину систему, що враховує економічні, соціальні та регіональні особливості діяльності соціальних підприємств.

Соціальні підприємства в Україні під час воєнного стану опинилися у надзвичайно складних умовах, що потребують не лише державної, а й міжнародної підтримки. Діяльність таких підприємств спрямована на забезпечення соціальної стабільності, підтримку вразливих груп населення, відновлення інфраструктури та розвиток громад. У цьому контексті донори та міжнародні організації виступають важливим інструментом стабілізації та розвитку соціального бізнесу, надаючи як фінансові ресурси, так і експертну, технічну та освітню підтримку.

Фінансова підтримка від донорів і міжнародних організацій є ключовим механізмом забезпечення стійкості соціальних підприємств. До основних форм такої допомоги належать гранти, позики та цільові інвестиції. Гранти надають можливість соціальним підприємствам реалізовувати проєкти, що мають значний соціальний ефект, без необхідності повернення коштів, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів та невизначеності.

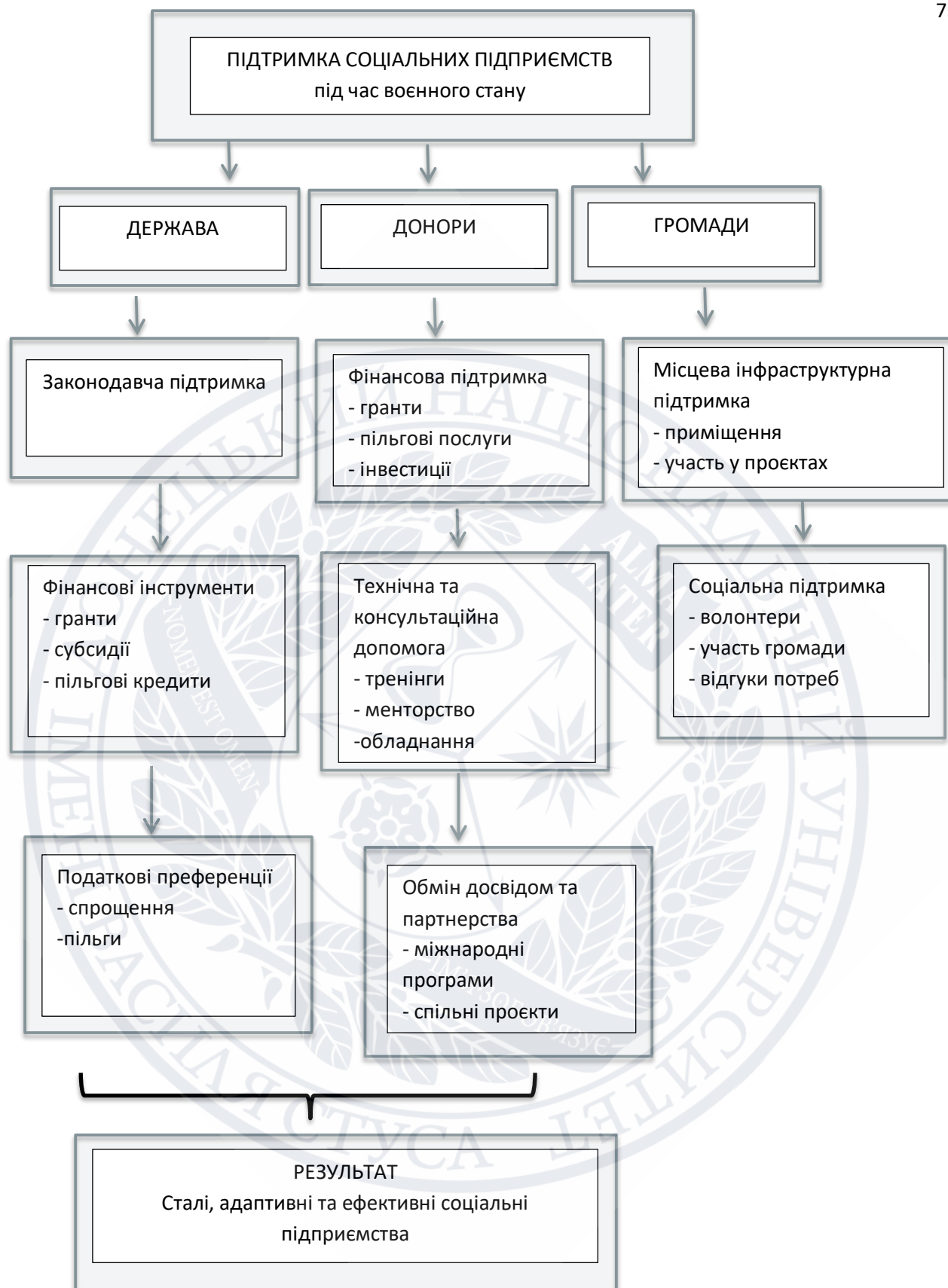


Рис. 3.1. – Механізм підтримки соціальних підприємств

Позики та інвестиції, у свою чергу, сприяють розвитку підприємств та їхній фінансовій самостійності, надаючи можливість масштабувати діяльність, запускати нові проєкти та модернізувати виробництво. Міжнародні фінансові інституції зазвичай надають кредити на пільгових умовах із низькими або відтермінованими процентними ставками, що дозволяє соціальним підприємствам зосередитися на виконанні соціальної місії та зменшити фінансові ризики.

Особливо актуальною є підтримка проєктів, спрямованих на інтеграцію вразливих груп населення, таких як ветерани, внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю та багатодітні сім'ї. Міжнародні донори зацікавлені у тому, щоб ресурси використовувалися ефективно, а соціальні підприємства могли забезпечувати безперервне надання послуг у кризових умовах.

Крім фінансових ресурсів, значну роль відіграє технічна та консультаційна допомога, яка включає тренінги, менторські програми, консультації експертів та участь у міжнародних освітніх ініціативах. Такі заходи спрямовані на підвищення управлінських, фінансових та маркетингових компетенцій соціальних підприємців.

Технічна підтримка включає надання програмного забезпечення, методичних матеріалів, цифрових платформ та інструментів для ефективного управління бізнес-процесами. Консультації експертів та менторські програми дозволяють підприємцям розробляти стратегії розвитку, адаптувати бізнес-моделі до змінних умов, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність діяльності.

Міжнародні організації також проводять навчальні семінари та воркшопи, на яких учасники обмінюються досвідом, отримують рекомендації щодо залучення фінансування та підвищення соціального впливу своїх проєктів. Такий комплексний підхід забезпечує довгострокову стійкість соціального бізнесу та сприяє формуванню спільноти професійних соціальних підприємців.

Міжнародна підтримка соціальних підприємств включає також адаптацію та впровадження кращих практик, що застосовуються у країнах із розвиненими

системами соціального підприємництва. Це може стосуватися ефективних бізнес-моделей, підходів до соціального маркетингу, механізмів оцінки соціального впливу та систем фандрейзингу.

Обмін досвідом дозволяє українським соціальним підприємцям запозичувати успішні стратегії, у тому числі щодо залучення інвестицій, розвитку мереж партнерств та інтеграції інноваційних технологій у соціальні проєкти. Впровадження таких практик сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на національному та міжнародному рівні, а також сприяє підвищенню ефективності реалізації соціальних місій.

Особливу увагу приділяють адаптації міжнародного досвіду до українських умов: враховуються економічна та соціальна специфіка регіонів, нормативно-правова база, культурні особливості та потреби місцевого населення. Це дозволяє створювати ефективні, інноваційні та соціально орієнтовані проєкти, які мають довгостроковий вплив на розвиток громад.

Міжнародні донори та організації також сприяють розвитку соціального підприємництва через створення партнерських проєктів між українськими та закордонними соціальними підприємствами. Такі партнерства дозволяють обмінюватися знаннями, технологіями, ресурсами та досвідом у реалізації соціальних ініціатив.

Партнерські проєкти можуть включати спільну реалізацію програм соціальної інтеграції, розвиток освітніх та тренінгових платформ, впровадження інноваційних технологій для підвищення соціального впливу підприємств, а також залучення міжнародних інвестицій. Співпраця стимулює розвиток соціального бізнесу в Україні, відкриває доступ до нових ринків та підвищує видимість українських соціальних підприємств на глобальній арені.

Таким чином, донори та міжнародні організації забезпечують комплексну підтримку соціального підприємництва, поєднуючи фінансові ресурси, технічну експертизу, освітні програми та партнерські ініціативи. Такий багаторівневий підхід дозволяє соціальним підприємствам не лише виживати у

кризових умовах, але й ефективно розвиватися, реалізовувати соціальні місії та сприяти стабілізації економіки та соціального середовища в Україні.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати такі рекомендації щодо підвищення ефективності інтегрованої системи підтримки соціального підприємництва:

1. Створення єдиного координаційного механізму, який забезпечує взаємодію державних структур, донорських організацій та місцевих громад.
2. Розробка комплексних програм підтримки, що поєднують фінансові, освітні та консультаційні інструменти, адаптовані до специфіки регіону та потреб соціальних підприємств.
3. Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності підтримки, що дозволяє оперативно коригувати програми та визначати пріоритетні напрями для інвестицій і ресурсів.
4. Популяризація успішних кейсів соціального підприємництва для підвищення довіри населення, залучення нових підприємців та стимулювання партнерства між різними рівнями підтримки.

Таким чином, інтеграція державних, донорських та громадських ресурсів є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування соціальних підприємств у воєнний період. Лише комплексний, координований підхід дозволяє забезпечити фінансову, організаційну та соціальну стійкість бізнесу, підвищити його ефективність та створити умови для сталого розвитку соціальної економіки в умовах кризи. Соціальні підприємства, що функціонують за такою моделлю, здатні не лише підтримувати громади у кризові часи, а й сприяти довгостроковій соціально-економічній стабілізації країни.

3.3. Рекомендації щодо формування стійкої екосистеми соціального підприємництва в Україні в умовах криз

Соціальне підприємництво відіграє все більш вагомую роль у розвитку сучасної економіки України, особливо в умовах кризових явищ та

нестабільності. Формування стійкої екосистеми соціального підприємництва стає ключовим чинником забезпечення економічної та соціальної стабільності, адже соціальні підприємства поєднують економічну діяльність із реалізацією соціальних цілей, спрямованих на вирішення нагальних потреб населення та підтримку вразливих груп. Такий підхід дозволяє не лише створювати нові робочі місця, а й стимулювати розвиток громад, підвищувати рівень соціальної інтеграції та сприяти відновленню після кризових потрясінь, зокрема в умовах воєнного стану.

В умовах сучасної економічної та політичної невизначеності соціальні підприємства стикаються з численними викликами. Перш за все, це воєнний стан, що безпосередньо впливає на безпеку бізнесу, логістику, доступ до ресурсів та фінансування. Економічна нестабільність проявляється у підвищеній інфляції, коливанні валютного курсу, зниженні купівельної спроможності населення та обмеженому доступі до традиційних ринків збуту. Крім того, зміни у законодавчій та регуляторній базі створюють додаткові адміністративні бар'єри для соціальних підприємців, що ускладнює планування та реалізацію соціальних проектів. Всі ці фактори формують складне середовище, у якому соціальний бізнес повинен не лише виживати, а й активно розвиватися.

Особливу увагу слід приділити системним ризикам, що виникають через нерівномірний розвиток соціального підприємництва у різних регіонах України. Відсутність уніфікованої державної політики, недостатня інституційна підтримка та обмежена кількість освітніх програм створюють нерівні умови для підприємців і гальмують розвиток стійкої екосистеми. Також важливо враховувати недостатню поінформованість населення та потенційних партнерів щодо соціального бізнесу, що обмежує залучення додаткових ресурсів та спільних ініціатив.

У цих умовах виникає нагальна потреба у комплексному та інтегрованому підході до розвитку соціального підприємництва. Формування ефективної екосистеми передбачає одночасне залучення державних структур,

міжнародних донорів, фінансових установ, освітніх закладів та локальних громад. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише фінансову та інституційну підтримку соціальних підприємств, а й створити умови для навчання, обміну досвідом, координації дій та впровадження інноваційних технологій. Важливим елементом інтегрованого підходу є створення системи моніторингу та оцінки ефективності соціальних проектів, що дозволяє адаптувати стратегії розвитку до конкретних умов регіону та потреб цільових груп населення [9, с. 47].

Державна підтримка соціального підприємництва в умовах криз, зокрема під час воєнного стану та економічної нестабільності, є критично важливою для забезпечення стабільного функціонування та розвитку цього виду бізнесу. Соціальні підприємства виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, оскільки спрямовані на вирішення гострих соціальних проблем, підтримку вразливих верств населення та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб і ветеранів у трудове життя. Саме тому держава має розробляти цільові рекомендації, механізми та інструменти, що дозволяють створити сприятливі умови для діяльності соціальних підприємств у кризових умовах.

Одним із ключових напрямів державної підтримки є вдосконалення законодавчої бази з урахуванням кризових умов. На сучасному етапі, коли соціальне підприємництво перебуває на стадії формування та розвитку, законодавство має чітко визначати критерії віднесення суб'єктів до соціальних підприємств, механізми надання державної допомоги, порядок реєстрації та звітності. Особливу увагу слід приділити регулюванню діяльності підприємств, що працюють у сферах охорони здоров'я, освіти та соціальних послуг, оскільки ці напрямки мають стратегічне значення для соціальної стабільності країни. Законодавчі зміни повинні передбачати адаптивні норми, що дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни економічної ситуації та безпекові виклики, включаючи спрощення процедур ліцензування та отримання дозволів на діяльність у кризових умовах.

Другий важливий аспект державної підтримки стосується фінансових інструментів. Соціальні підприємства, особливо на етапі становлення,

потребують доступу до різноманітних форм державного фінансування. Це можуть бути гранти на реалізацію соціальних проектів, субсидії для покриття витрат на оренду та обладнання, пільгові кредити на розвиток бізнесу та податкові преференції. Надання таких інструментів дозволяє знизити фінансове навантаження на соціальні підприємства, забезпечити їхню платоспроможність та стимулювати масштабування соціально значущих проектів. Особливо ефективним є комбінований підхід, коли фінансова підтримка поєднується з навчальними програмами та консультаційною допомогою, що сприяє підвищенню фінансової грамотності підприємців та розвитку їхньої управлінської компетенції.

Третій напрям державної підтримки пов'язаний із формуванням інституційної підтримки соціального підприємництва. До ключових елементів цього механізму відносяться державні центри розвитку підприємництва, бізнес-інкубатори та акселератори. Такі установи виконують кілька функцій одночасно: надають консультаційні та освітні послуги, допомагають у підготовці бізнес-планів, сприяють залученню фінансування, організовують мережеву взаємодію між підприємцями та інвесторами. В умовах кризових явищ інституційна підтримка набуває особливого значення, оскільки допомагає підприємствам адаптуватися до швидко змінюваних умов, розвивати нові бізнес-моделі та оптимізувати внутрішні процеси для підвищення ефективності та стійкості.

Крім цього, держава може стимулювати розвиток соціального підприємництва через механізми державно-приватного партнерства. Такі ініціативи передбачають об'єднання ресурсів держави та приватного сектору для реалізації спільних проектів у соціальній сфері. Наприклад, соціальні підприємства можуть отримувати доступ до державних приміщень на пільгових умовах, державних закупівель або програм, спрямованих на соціальне забезпечення населення. Це створює синергію між державними та соціальними інтересами, підвищує ефективність витрачання ресурсів та дозволяє реалізувати більше соціально значущих проектів у короткі строки.

У сучасних умовах розвитку соціального підприємництва в Україні, особливо в період економічної нестабільності та воєнного стану, надзвичайно важливо забезпечити ефективну взаємодію з міжнародними донорами та організаціями, що надають фінансову, технічну та експертну підтримку. Партнерство з міжнародними донорами здатне не лише забезпечити додаткові ресурси для соціальних підприємств, але й сприяти впровадженню інноваційних підходів, поширенню передового досвіду та підвищенню ефективності реалізації соціальних проектів.

Перший та основний напрям взаємодії з міжнародними донорами полягає у залученні фінансових ресурсів для підтримки соціальних підприємств. Це включає гранти, позики, інвестиції та цільове фінансування проектів, які мають соціальну значущість. Гранти та субсидії від міжнародних організацій дозволяють соціальним підприємствам розширювати масштаби діяльності, реалізовувати інноваційні проекти та зменшувати фінансові ризики, особливо у кризових умовах. Використання міжнародного фінансування сприяє стабільності підприємств та дозволяє їм виконувати соціальні зобов'язання перед громадою, зокрема у сферах освіти, охорони здоров'я, екології та підтримки вразливих груп населення. Доцільним є також створення умов для довгострокових інвестиційних партнерств, які дозволяють не лише одноразово отримати фінансову допомогу, а й розвивати підприємство системно, залучаючи ресурси у вигляді стратегічних партнерів.

Другий напрям стосується технічної та консультаційної підтримки, яку надають міжнародні організації. Така допомога включає тренінги, менторські програми, експертні консультації та навчальні семінари, які спрямовані на підвищення компетентності соціальних підприємців. Завдяки цим заходам українські соціальні підприємства отримують можливість підвищити рівень управлінської, фінансової та маркетингової компетенції, освоїти сучасні технології управління бізнес-процесами та навчитися ефективно використовувати ресурси для реалізації соціально значущих проектів. Менторська підтримка дозволяє адаптувати міжнародний досвід до

національних умов та отримати консультації щодо оптимізації процесів, що значно підвищує шанси на успіх соціального підприємства.

Третій напрям – це обмін досвідом та використання кращих світових практик соціального підприємництва. Українські підприємці можуть переймати ефективні моделі організації бізнесу, методи залучення фінансування, маркетингові інструменти та підходи до вимірювання соціального впливу, які вже довели свою ефективність у різних країнах. Таке міжнародне співробітництво сприяє підвищенню професійного рівня підприємців, інтеграції українських соціальних проектів у глобальні мережі та підвищенню конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Крім того, обмін досвідом дозволяє уникати типових помилок, зменшувати ризики та адаптувати успішні практики до українського законодавчого та економічного контексту.

Особливу роль у розвитку соціального підприємництва відіграє створення партнерських проектів між українськими та міжнародними соціальними підприємствами. Такі партнерства забезпечують двосторонній обмін знаннями та ресурсами, дозволяють реалізовувати спільні проекти та адаптувати інноваційні підходи до локальних умов. Партнерство може бути спрямоване на розвиток нових продуктів і послуг, спільні освітні програми, інтеграцію соціальних технологій у виробництво та обслуговування, а також на впровадження ефективних систем оцінки соціального ефекту діяльності підприємства. На практиці це дозволяє підвищити результативність соціальних ініціатив та зміцнити взаємодію між суб'єктами громадянського суспільства.

Соціальні підприємства виконують важливу роль у забезпеченні соціальної стабільності та економічної активності населення, особливо в умовах кризових явищ, таких як воєнний стан, економічна нестабільність або масове переміщення внутрішньо переміщених осіб. Локальні громади здатні стати ключовим елементом у формуванні стійкої екосистеми соціального підприємництва, забезпечуючи підтримку на рівні ресурсів, інфраструктури та співпраці між різними суб'єктами суспільного життя.

Першим важливим напрямом діяльності громад є підтримка місцевих ініціатив та програм, спрямованих на розвиток малого та середнього соціального бізнесу. Це передбачає створення умов для реалізації проектів соціального характеру, які задовольняють потреби локального населення, вирішують соціальні проблеми та сприяють розвитку економічної активності у регіоні. Доцільним є впровадження програм субсидування стартових проектів, надання грантів для ініціатив, що мають соціальну значущість, а також підтримка освітніх та навчальних проектів для соціальних підприємців. Такий підхід дозволяє не лише стимулювати розвиток соціальних підприємств, а й підвищувати рівень економічної самостійності та активності місцевих громад.

Другим напрямом є залучення волонтерських та благодійних організацій як додаткового ресурсного потенціалу для соціальних підприємств. Волонтерські рухи та благодійні фонди можуть надавати матеріальну, організаційну та людську підтримку для реалізації соціальних ініціатив. Вони здатні виступати посередниками між бізнесом та громадою, залучати додаткові ресурси та експертну допомогу, а також координувати спільні заходи. Активне використання потенціалу волонтерських організацій дозволяє соціальним підприємцям швидше реагувати на соціальні потреби, адаптувати свої проекти до місцевих умов та підвищувати рівень довіри з боку населення.

Третім важливим аспектом є розвиток соціальної інфраструктури, яка сприяє інтеграції вразливих груп населення, таких як внутрішньо переміщені особи, ветерани, люди з обмеженими можливостями та інші соціально незахищені категорії. Локальні громади мають створювати умови для доступу цих груп до робочих місць, освітніх програм та соціальних послуг через підтримку соціальних підприємств. Це може включати надання приміщень для організації підприємницької діяльності, забезпечення транспортної та комунікаційної підтримки, сприяння у взаємодії з органами влади та іншими соціальними структурами. Розвиток такої інфраструктури не лише підвищує ефективність соціального бізнесу, а й сприяє соціальній згуртованості та стабільності в громадах.

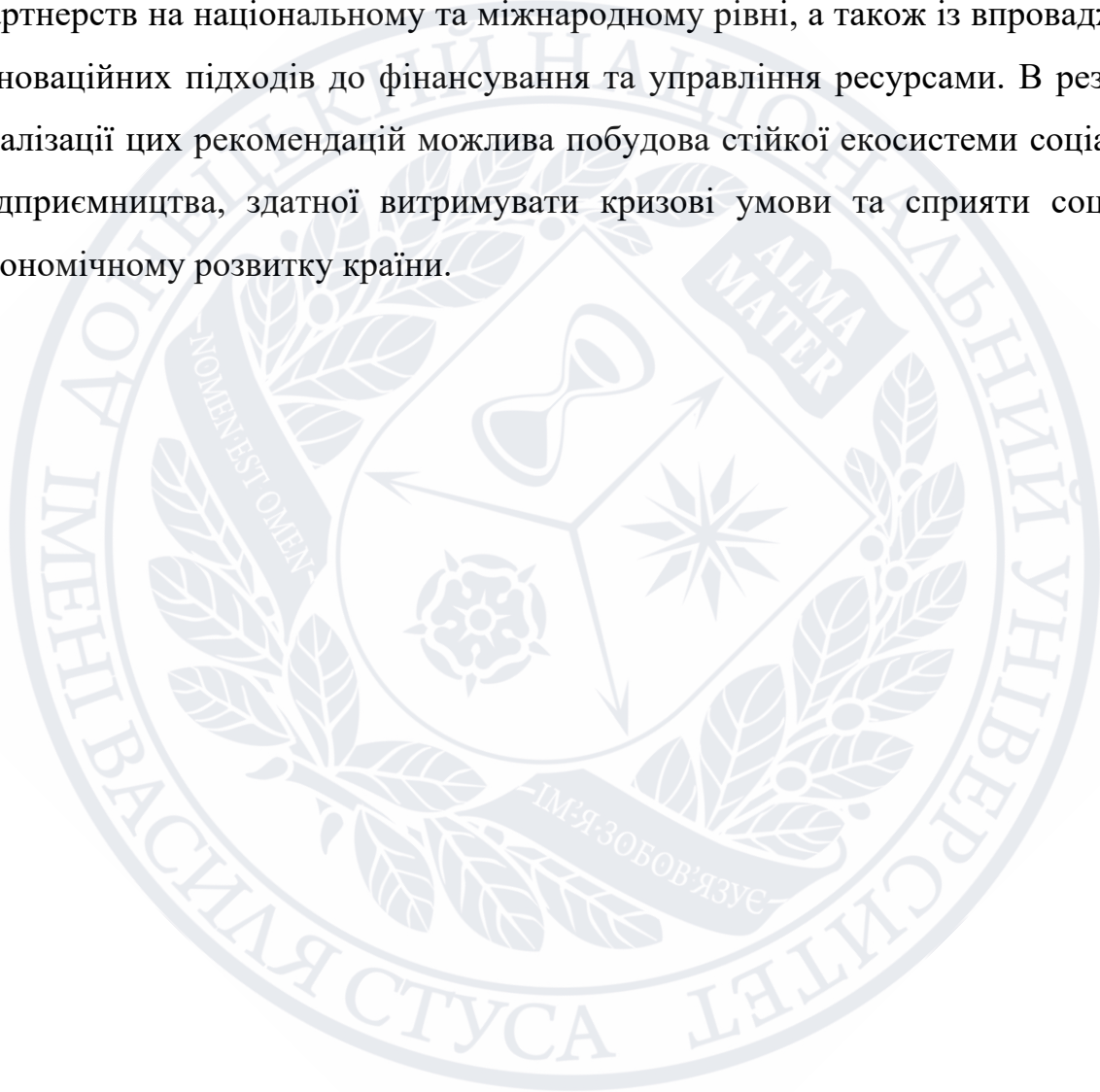
Четвертий напрям стосується створення локальних платформ взаємодії між громадою та соціальними підприємствами. Такі платформи можуть бути цифровими або фізичними та спрямовані на налагодження комунікації між різними суб'єктами соціальної діяльності. Вони забезпечують обмін інформацією про соціальні потреби, ресурси, проекти та досягнення, а також створюють умови для співпраці між місцевими підприємцями, органами влади, громадськими організаціями та мешканцями. Використання локальних платформ дозволяє не лише ефективно координувати діяльність соціальних підприємств, а й формує прозору систему взаємодії та підвищує довіру населення до соціального бізнесу.

Комплексний підхід до стратегічного планування соціального підприємництва включає визначення пріоритетних напрямів розвитку, адаптованих до кризових умов, та створення механізмів оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує стійкість соціальних підприємств, дозволяє знижувати ризики їхнього банкрутства та підвищує здатність адаптуватися до динамічних економічних і соціальних обставин. Інтеграція державних, донорських та громадських ресурсів у єдину систему підтримки сприяє розвитку інноваційних проєктів, залученню нових підприємців і стимулюванню конкурентоспроможності соціального бізнесу.

Важливим елементом стратегії розвитку соціального підприємництва є також підвищення соціальної відповідальності всіх учасників економічного процесу. Формування спільних цінностей і принципів, таких як орієнтація на соціальну користь, прозорість діяльності, інклюзивність та ефективне використання ресурсів, створює сприятливий контекст для розвитку соціального бізнесу та інтеграції його у соціально-економічну систему країни. Державні та громадські структури, а також донори, повинні забезпечити сталість підтримки через довгострокові програми, грантові конкурси та проєкти розвитку соціальної інфраструктури.

Підсумовуючи, можна зазначити, що формування стійкої екосистеми соціального підприємництва потребує поєднання інформаційної активності,

інтегрованої координації ресурсів та стратегічного планування. Соціальний бізнес у кризових умовах виступає не лише економічним суб'єктом, а й механізмом соціальної стабілізації, здатним вирішувати гострі соціальні проблеми, створювати робочі місця та забезпечувати інтеграцію вразливих груп населення. Перспективи подальшого розвитку соціального підприємництва в Україні пов'язані з підвищенням рівня обізнаності громадськості, розвитком партнерств на національному та міжнародному рівні, а також із впровадженням інноваційних підходів до фінансування та управління ресурсами. В результаті реалізації цих рекомендацій можлива побудова стійкої екосистеми соціального підприємництва, здатної витримувати кризові умови та сприяти соціально-економічному розвитку країни.



ВИСНОВКИ

Соціальне підприємництво в Україні виступає гібридною формою організації економічної діяльності, що поєднує риси комерційного бізнесу та соціально-орієнтованих некомерційних структур. Ця модель дозволяє одночасно забезпечувати економічний ефект та реалізовувати соціальні цілі, такі як підвищення зайнятості, поліпшення якості соціальних послуг, підтримка вразливих верств населення та сприяння інтеграції внутрішньо переміщених осіб і ветеранів. Завдяки цьому соціальне підприємництво стає важливим інструментом формування соціально-економічної стабільності в умовах сучасних викликів.

У кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, соціальні підприємства стикаються з рядом проблем, серед яких обмежений доступ до фінансування, нестабільність законодавчої бази, низька купівельна спроможність населення та складнощі в організації виробництва та надання послуг. Водночас саме ці підприємства демонструють високий рівень адаптивності та здатність швидко реагувати на зміни соціально-економічного середовища, що робить їх важливим елементом національної стратегії виживання та розвитку у кризових умовах.

Аналіз ефективності механізмів підтримки показав, що успішне функціонування соціального підприємництва можливе лише за умов комплексного підходу, який передбачає інтеграцію державних, донорських та громадських ресурсів. Державна підтримка повинна включати правове та нормативне закріплення діяльності соціальних підприємств, створення сприятливих умов для реєстрації та функціонування бізнесу, надання фінансових інструментів підтримки, податкових пільг та стимулів. Значну роль відіграє також розвиток інституційної підтримки через бізнес-інкубатори, акселератори та центри розвитку підприємництва.

Донорські та міжнародні організації забезпечують важливий ресурсний потенціал для соціального бізнесу, включаючи гранти, позики, інвестиції, а

також технічну та консультаційну підтримку. Організація тренінгів, менторських програм та експертних заходів дозволяє підвищити професійну компетентність керівників соціальних підприємств та їхніх команд. Крім того, поширення передового міжнародного досвіду та створення партнерських проєктів між українськими та закордонними соціальними підприємствами сприяє трансформації бізнес-моделей та впровадженню інновацій.

Локальні громади відіграють ключову роль у розвитку соціального підприємництва на регіональному рівні. Вони здатні забезпечити ресурсну підтримку, створювати сприятливу соціальну інфраструктуру, інтегрувати вразливі групи населення та внутрішньо переміщених осіб у локальні економічні процеси. Важливою умовою є налагодження ефективної взаємодії між підприємцями та органами місцевого самоврядування, що дозволяє реалізовувати проєкти, вигідні як для громади, так і для бізнесу.

Формування стійкої екосистеми соціального підприємництва потребує активного впровадження інноваційних технологій та сучасних бізнес-моделей. Використання цифрових платформ, соціальних франшиз, краудфандингу, а також впровадження сталих та екологічно орієнтованих проєктів підвищує ефективність діяльності підприємств, оптимізує витрати, залучає нових клієнтів та партнерів і сприяє довгостроковій фінансовій стабільності.

Розвиток людського капіталу є критично важливим для зміцнення соціального підприємництва. Впровадження навчальних програм і факультативних курсів у школах, коледжах і університетах, а також організація професійних тренінгів і мережових спільнот соціальних підприємців підвищують компетентність керівників і співробітників, формують навички антикризового менеджменту, фінансового планування та соціальної відповідальності. Це створює умови для формування професійного середовища, здатного витримувати кризові ситуації та ефективно реалізовувати соціально значущі проєкти.

Інформаційна та промоційна підтримка соціального підприємництва дозволяє підвищити рівень обізнаності населення про соціальний ефект бізнесу,

демонструвати успішні кейси та соціальну роль підприємств, залучати партнерів і інвесторів, формувати довіру до соціального бізнесу. Використання ЗМІ, соціальних мереж, аудіо- та відеоматеріалів у комплексі забезпечує системне просування концепції соціального підприємництва та створює сприятливі умови для розвитку громадянського суспільства.

Узагальнення дослідження свідчить, що інтеграція державних, донорських і громадських ресурсів у єдину систему підтримки є ключовим фактором формування стійкої екосистеми соціального підприємництва. Це дозволяє соціальним підприємствам ефективно функціонувати навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, забезпечувати соціально-економічну стабільність, сприяти зайнятості населення та покращенню соціального середовища.

У підсумку, соціальне підприємництво в Україні має значний потенціал для розвитку як механізм стабілізації суспільства в умовах кризових явищ. Реалізація комплексних рекомендацій щодо законодавчого регулювання, фінансової та ресурсної підтримки, технологічних інновацій, розвитку людського капіталу та інформаційного просування сприятиме створенню ефективної, стійкої та конкурентоспроможної екосистеми соціального бізнесу. Такий підхід забезпечить не лише економічну стабільність, а й розвиток соціального капіталу, підвищить рівень громадянської активності та сприятиме інтеграції України в міжнародний простір соціально відповідального бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова О. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № (37). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40>
2. Богацька Н. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-4>
3. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>
4. Валюс Л. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02), 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2>
5. Біла І. С., Шевченко О. О. Соціальне підприємництво – сучасний тренд економічного розвитку. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2021. Том 6. Випуск 1. С. 28-33.
6. Грішнова О. А., Самолюк Н. М., Рощик І. А. Визначення актуальних потреб учасників бойових дій (УБД) як основа їх ефективного соціального захисту. Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. 2023. Випуск 1 (46). С. 56–66.
7. Грішнова О. А., Копилов Д. В. Особливості залучення та утримання персоналу в умовах війни та діджиталізації праці. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Збірник наукових праць. Випуск 2 (47) (за ред. проф. Филук Г.М.). Київ : ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ», 2023, Грудень. С. 35–48. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2023_47/zb47_04.pdf
8. Закон України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 № 4572-VI.
9. Ільченко В. М. Соціальне підприємництво як індикатор свідомості суспільства. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 46-50.

10. Каталог соціальних підприємств

URL: <https://drive.google.com/file/d/151lNaCLownZVph-lAgcZpk3Esp79sicw/view>.

11. Каменко І.С. Соціальне підприємництво в Україні: економіко-правовий аналіз. 2020.

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

13. Луговенко Н.В., Коваленко Н.В. Соціальні підприємства як інструмент діалогу держави і суспільства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/34.pdf

14. Мельник, Л. Г., Васильців, Т. Г. Соціальне підприємництво як інструмент забезпечення сталого розвитку економіки. *Економіка України*. 2021. № 5. С. 45–59.

15. Нагорна Н.С. Особливості розвитку соціального підприємництва в умовах воєнного стану. *Психологічні студії*. 2023. № (2). С. 146–154. DOI: <https://doi.org/10.32782/psych.studies/2023.2.19>

16. Назарук В. Соціальні підприємства – новий тренд в Україні URL:<http://nv.ua/ukr/opinion/nazaruk/sotsialni-pidprijemstva-novij-trend-v-ukrajini338577.html>

17. Офіційний сайт компанії Enrou. URL: <https://enrou.co/>

18. Офіційний сайт міжнародної організації соціальних підприємців. URL: <https://www.ashoka.org/>.

19. Пилипенко Н.М., Карпець О. Соціальне підприємництво як інструмент вирішення соціально-економічних проблем в сучасному суспільстві Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (19-23 квітня 2021 р.). Суми, 2021. С. 241

20. Пилипенко Н.М., Карпець О.В. Емпіричний аналіз можливостей розвитку соціального підприємництва в контексті вирішення соціально-економічних проблем в сучасному суспільстві. *Матеріали Всеукраїнської*

наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента. (15-19 листопада 2021 р.). Суми, 2021. С.334

21. Пилипенко Н., Карпець О. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. №3. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/89.pdf DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.87

22. Соціальне підприємництво як інструмент вирішення соціальних проблем. Соціальне підприємництво в Україні : офіційний сайт. URL : <http://www.socialbusiness.in.ua>

23. Соціальні підприємства в Україні : підсумковий звіт. URL : <https://drive.google.com/file/d/0B5k4OK2hVgtAOWhGV1RjcW8zZlk/view>

24. Спреклі Ф. Посібник з планування соціального підприємництва. URL: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik_z_planuvannya_socialno_go_pidpriemstva.pdf

25. Теслюк С., Демчук І. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. С.116- 125

26. About Social Enterprise Alliance, URL: <https://socialenterprise.us/about/whatwe-do/>

27. Elson, P., Hall, P. та Wamucii, P., 2016, Canadian National Social Enterprise. Sector Survey Report, URL: <https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/final-national-report-may-16-2016.pdf>.

28. Social Venture Connexion, URL: <https://www.marsdd.com/media-centre/newmars-investment-platform-mobilize-private-capital-public-good/>.

29. SEFORIS, 2016, Перший аналіз і перегляд соціальних підприємств в Німеччині prepared by the SEFORIS Research consortium., Country report Germany, Berlin: SEFORIS, p. 35, URL: https://www.hertie-school.org/fileadmin/2_Research/2_Research_directory/Research_projects/SEFORIS/Country-Report-DE_EN-FINAL.pdf.

30. Social Enterprise Alliance, 2018, URL: <http://socialenterprisecensus.org/> Alter K. Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC. 2007. 133 p.
31. Dees J.G. The Meaning of «Social Entrepreneurship». URL: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf.
32. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row. 1985. 278 p.
33. Bornstein, D. Changing the world on a shoestring // ResearchGate. 1998. 281(1). P. 34–39.
34. Cagney, P., 2018, Global Best Practices for CSO, NGO and Other Nonprofit Boards: Lessons From Around the World, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 67-75.
35. Deok, S. H., Wonbong, J., Joon-Shik P., Shinyang K., 2017, Social enterprise в South Korea, Social Enterprise Journal, Vol. 13, Issue 4, pp. 362–375, URL: <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2017-0047> (.).
36. Martin L., Osberg S. Social Entrepreneurship: the case for definition //Stanford Social Innovation Review. 2007. No. 11. P. 28–39.
37. Mair J. Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: an explorative study / J. Mair, O. Schoen. International Journal of Emerging Markets. 2007. Vol. 2. Issue 1. P. 54–68.
38. Kerlin J. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences // Voluntas. 2006. 17 (3). P. 247–263.
39. Defourny J. Concepts and Realities of Social Enterprise: A European Perspective. Collegium. 2009. P. 73–98.
40. Social enterprise in Europe: recent trends and developments. URL: https://base.socioeco.org/docs/wp_08_01_se_web.pdf.
41. SOCIAL ENTERPRISES AND THEIR ECOSYSTEMS IN EUROPE: MAPPING STUDY. URL: <https://www.euricse.eu/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-mappingstudy/>.

42. Temple, N. and Gregory, D., 2017, The Future of Business: State of Social Enterprise
43. Survey 2017, London: SEUK, p. 48, URL: <https://www.socialenterprise.org.uk/Handlers/Download.ashx?IDMF=a1051b2c21a4-461a-896c-aca6701cc441>
44. Survey 2017, London: SEUK, p. 48, URL: <https://www.socialenterprise.org.uk/Handlers/Download.ashx?IDMF=a1051b2c21a4-461a-896c-aca6701cc441>
45. Thompson J., Alvy G., Less A. Social Entrepreneurship: A New Look at the People and the Potential // Management Decision. 2000. Vol. 38(5). P. 328–
46. Thomson Reuters Foundation, 2016, The best countries to be a Social Entrepreneur, URL: <http://poll2016.trust.org/>.
47. Thomas C. The role of social entrepreneurship in community development. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.4590&rep=rep1&type=pdf>
48. Zahra S. A., Rawhouser H. N., Bhawe N., Neubaum D. O., Hayton J. C. Globalization of social entrepreneurship opportunities // Strategic Management Society. Strategic Entrepreneurship Journal. 2008. V. 2. P. 117–131.
49. WHAT IS SOCIAL BUSINESS? URL: <https://www.hec.edu/en/facultyresearch/centers/society-organizations-institute/think/so-institute-executive-factsheets/what-socialbusiness>.
50. Watanabe, T. and Tanaka Y., 2016, Study of social entrepreneurship and innovation ecosystems in South East and East country analysis: Republic of Singapore/The Japan Research Institute, URL: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8063/Study-of-Social-Entrepreneurship-and-InnovationEcosystems-in-South-East-and-East-Asian-Countries-Country-AnalysisRepublic-of-Singapore.pdf?sequence=1> .

51. 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.

52. 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.

53. 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>.

54. Ключковський О.В., Ключковська В.О., Олійник Л.В.. Актуалізація проблеми макроекономічної безпеки національної економіки України в умовах війни. Економіка і організація управління. Вінниця, № 3, 2023 р. С.52-55 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.6>

55. 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>

56. Олійник Л.В., Мазур Г.Ф., Лавров Р.В., Криворучко І.О., Безп'ятко О.А. Перспективи та шляхи розвитку аграрного сектору України в умовах війни. Агросвіт. 2024. № 23. С.40-45.URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.40>

57. Олійник Л., Трегубов О., Ключковська В. (2024). Креативна економіка як фактор розвитку туристичної галузі: світові практики та перспективи для України. Економіка та суспільство, (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-105>

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

59. 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>

60. Трегубов О.С., Солоненко Ю.В., Андроник О.Л. [Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі](#). Економіка і організація управління. 2022. №2 (46). С. 240–249.

61. Kozlovskiy, Serhii, Oleksandr Dluhopolskyi, Volodymyr Kozlovskiy, 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. <https://doi.org/10.3390/su172210087>

62. 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.

63. Андронік О., Макогін О. Нормативно-правове забезпечення системи соціального захисту в Україні Економіка та суспільство 2023, № 56

64. 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>

65. Sydorenko V., Akhnovska I., Smirnov S., Verbovskiy 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>

66. Ключковська В.О., Ключковський О.В. Сучасні особливості оподаткування у Україні. Економіка і організація управління. №2. 2021. С. 86-94
67. Козловський С. В. Методологічні основи розробки системи індикативного планування в регіоні. Регіональна економіка. № 1 (55). 2010. С. 32-38.
68. 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.
69. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 55-58.
70. Dluhopolskyi, O., Simakhova, A., Zatonatska, T., Kozlovskyi, S., Oleksiv, I., Baltgailis, J. (2021). Potential of virtual reality in the current digital society: economic perspectives, Abstracts of 11th International Conference on «Advanced Computer Information Technologies» (September 15-17, 2021), Deggendorf, Germany. 2021. 753 p., pp. 360-363. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4469>
71. Kozlovskyi, A., Bilenko, D., Kozlovskyi, S., Lavrov, R., Skydan, O., Iva nyuta, N. (2020). Determination of the risk-free rate of return on an investment efficiency based on the fractal markets hypothesis, Forum Scientiae Oeconomia, Vol. 8(3), pp. 61-72. URL: <http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/316/247>
72. Kozlovskyi, S., Grynyuk, R., Baidala, V., Burdiak, V., Bakun, Y. (2019). Economic security management of Ukraine in conditions of European integration, Montenegrin Journal of Economics, Vol. 15. № 3, pp. 137-153. URL: <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-3.10>

73. 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

74. 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

75. Костенюк Ю., Криворучко Д. Моделювання стратегічного позиціонування підприємства на основі інноваційного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Том 336 (6), 2024. С. 415-424. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-65>

76. Костенюк Ю., Широка Д. Аналіз ринку землі в Україні: ретроспектива та сучасний стан. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. №4. С. 339-344. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-47>

77. Костенюк Ю.Б., Лазоренко О.Ю. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. №6 (324). С. 199-208 <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33>

78. Костенюк Ю.Б., Попенко А. М. Дослідження рівня конкуренції виробників і дистриб'юторів фармацевтичного ринку України. Статистика України. 2023. № 3–4. DOI: [https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4\(102-103\)2023.03-04.03](https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.03).

79. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. Вісник економічної науки України. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)

80. Матвійчук, Л., Олійник, Л. Трансформація підходів та проблеми оцінки стратегічного розвитку підприємств в контексті

- євроінтеграції. Економіка та суспільство, 2025. № 72. С. 72-94. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-94>
81. 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>
82. Олійник Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. Соціальна економіка. 2021. № 62. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/18248>
83. СолоненкоЮ.В. Роль державних цінних паперів у підтримці фінансової стабільності. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». Вінниця/Відень:Європейська науковаплатформа. 2025. № 50. С. 314-319. DOI 10.36074/grail-of-science.21.03.2025
84. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. Галицький економічний вісник. № 3 (82). 2023. С. 190-200.
85. 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>.
86. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.
87. Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. Актуальні проблеми економіки. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71
88. Doronina, O., Tregubov, O., Yakymova, N. (2025). Entrepreneurship as a Factor in Strengthening the Competitiveness of the Regional Economy: Information and Analytical Assessment of Problems and Development Prospects. In: Semenov,

A., Yepifanova, I., Kajanová, J. (eds) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, vol 240. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81557-7_18

89. Дороніна, О., & Трегубов, О. (2024). СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ. Економіка та суспільство, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-172>

90. Поліщук О.А., Поліщук О.Т. Перспективи інвестування в Україні: в иклики війни та можливості відновлення. Економіка і організація управління. №4. 2024. С. 53-64.

91. Olena Polishchuk, Oleh Pasko, Li Zhang, Alvina Oriekhova. Solving the choice puzzle: Financial and non-financial stakeholders preferences in corporate disclosures. [Investment Management and Financial Innovations](#), Volume 20. 2023, Issue #4, pp. 434-451, [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.20\(4\).2023.34](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.20(4).2023.34).

92. Поліщук О.Т., Шимко Н.О. Управлінська звітність підприємства: ін формаційне значення й оптимальна структура. Економіка та суспільство. Випус к № 32/2021 <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/784>

93. Поліщук О.Т., Паненко В.В. Об'єднання комунальних некомерційн их підприємств як важливий компонент кластерного підходу в організації систе ми охорони здоров'я територіальних громад. Інноваційна економіка-7-8'2021 (89) Науково-виробничий журнал. С. 64–71. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/856/933>

94. Поліщук О.А., Логоша Р.В., Дяченко М.В. Напрями активізації інве стиційної діяльності в сфері сільського господарства в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. №12 (271). С. 57-65.