

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет педагогіки, психології та соціальної роботи
Кафедра педагогіки та соціальної роботи**

**Соціальне підприємництво та його роль
у вирішенні соціальних проблем:
європейський досвід**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

студентка 2 курсу, 214м.з. групи
Горячківська Дарія Максимівна

Керівник:

кандидат історичних наук,
доцент **Кармалюк С.П.**

*До захисту допущено
на засіданні кафедри*

протокол № _____ від _____ 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Тимчук Л.І.

АНОТАЦІЯ

Горячківська Дарія Максимівна. Соціальне підприємництво та його роль у вирішенні соціальних проблем: європейський досвід – кваліфікаційна робота.

Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент вирішення соціальних проблем посідає важливе місце у формуванні сучасної соціальної політики та розвитку громад. У роботі розкрито теоретичні засади соціального підприємництва в європейських країнах, проаналізовано його сутність, принципи, ключові моделі та еволюцію у європейських країнах. Автором обґрунтовано думку, що соціальне підприємництво поєднує економічну діяльність із соціальною місією, забезпечуючи фінансову стійкість та позитивний суспільний вплив.

У дослідженні проаналізовано успішні практики соціальних підприємств ЄС, їхню організаційно-правову базу, механізми державної підтримки та роль у забезпеченні соціальної інклюзії. Автор підкреслює, що саме європейський досвід може стати основою для формування ефективної національної політики щодо розвитку соціальної економіки в Україні.

У роботі висвітлено актуальний стан соціального підприємництва в нашій державі, окреслено бар'єри його розвитку та запропоновано напрями адаптації успішних європейських практик.

Ключові слова: соціальне підприємництво, соціальна економіка, європейський досвід, соціальні інновації, інтеграція вразливих груп, державна політика, фандрайзинг.

ABSTRACT

Horiachkivska Dariia. Social Entrepreneurship and Its Role in Addressing Social Problems: European Experience – Qualification Thesis.

Social entrepreneurship as an innovative tool for solving social problems occupies an important place in the formation of modern social policy and community development. The paper reveals the theoretical foundations of social entrepreneurship in European countries, analyses its essence, principles, key models, and evolution in European countries. The author substantiates the idea that social entrepreneurship combines economic activity with a social mission, ensuring financial sustainability and a positive social impact.

The study analyses successful practices of social enterprises in the EU, their organizational and legal framework, mechanisms of state support, and role in ensuring social inclusion. The author emphasizes that the European experience can become the basis for forming an effective national policy for the development of the social economy in Ukraine.

The paper highlights the current state of social entrepreneurship in our country, outlines the barriers to its development, and suggests ways to adapt successful European practices.

Keywords: social initiatives, project activity, social protection, project management, non-governmental organizations, local self-governance, fundraising.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Д.М. Горячківська

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН	9
1.1 Концептуальні підходи до питання соціального підприємництва: історія, еволюція, сутність та принципи	9
1.2 Класифікація соціальних підприємств: форми, моделі, організаційно-правові аспекти	19
1.3 Пріоритети державної політики щодо розвитку соціального підприємництва в Україні	27
Висновки до першого розділу.....	38
РОЗДІЛ 2. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ В УКРАЇНІ.....	40
2.1. Позитивна практика соціального підприємництва в країнах Європейського Союзу	40
2.2. Соціальне підприємництво в Україні: стан та перспективи	50
2.3 Європейський досвід як запорука успішного розвитку соціального підприємництва в Україні	63
Висновки до другого розділу.....	75
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз

CIC - Community interest companies (Компанії, які представляють інтереси громади).

WISE - Work Integration Social Enterprises (Соціальні підприємства інтеграції в роботу).

ТОВ - Товариство з обмеженою відповідальністю.

ООН - Організація Об'єднаних Націй.

ПРООН – Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй.

GIZ - Німецьке товариство міжнародного співробітництва.

USAID– United States Agency for International Development (Агентство США з міжнародного розвитку).

SROI - Social Return on Investment (Соціальна віддача від інвестицій).

KPI - Key Performance Indicators (Ключові показники ефективності).

ОСББ - Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку.

ВСТУП

У ХХІ столітті глобальні суспільні трансформації, поглиблення соціальної нерівності, проблеми безробіття, екологічні виклики та гуманітарні кризи актуалізували пошук нових форм поєднання економічної ефективності та соціальної відповідальності. У цьому контексті особливої уваги набуває феномен соціального підприємництва – моделі господарської діяльності, що поєднує інноваційний підхід до ведення бізнесу з прагненням вирішити конкретні соціальні проблеми.

Соціальне підприємництво сьогодні, виступає не лише як альтернатива традиційній благодійності, але й як ефективний інструмент сталого розвитку, що здатен поєднати фінансову самодостатність, інноваційність і соціальну користь.

На європейському просторі соціальне підприємництво набуло значного поширення й інституційного визнання, ставши невід'ємною складовою політики соціального згуртування, інклюзії та боротьби з бідністю. Європейський Союз (далі - ЄС) активно підтримує розвиток соціальних підприємств, розглядаючи їх як ключові суб'єкти соціальної економіки, які здатні забезпечити зайнятість вразливих груп населення, стимулювати локальний розвиток, а також генерувати інноваційні рішення для складних суспільних викликів.

Аналізуючи окремі нормативно-правові документи ЄС – такі як «Соціальна економіка Європи», «План дій з розвитку соціального підприємництва» (Social Business Initiative, 2011) та «Європейський кодекс соціальних прав», можемо стверджувати, що соціальні підприємства є тією рушійною силою, яка сприятиме досягненню соціальної справедливості та економічної стійкості в країнах Європи.

Досвід розвинутих економік, таких як Велика Британія, Італія, Німеччина, Франція, Нідерланди – демонструє різноманіття організаційно-правових форм, моделей функціонування та напрямів діяльності соціальних підприємств.

Незважаючи на відмінності у підходах до регулювання й підтримки соціального підприємництва, спільною рисою усіх європейських країн є орієнтація на довгостроковий соціальний вплив, ціннісно-орієнтоване управління та інклюзивну бізнес-модель. Наприклад, у Великій Британії активно функціонують Community interest companies (далі - CIC), які мають чітко визначену соціальну мету та підпадають під спеціальне правове регулювання, а в Італії соціальні кооперативи забезпечують зайнятість людей з інвалідністю, осіб із залежністю та інших вразливих категорій.

Актуальність вивчення європейського досвіду соціального підприємництва зумовлена потребою пошуку ефективних моделей адаптації його елементів у національному контексті. Для країн, які проходять через етапи трансформації соціально-економічної системи, зокрема України, це питання набуває особливої значущості. В умовах війни, коли зростає рівень безробіття, кількість внутрішньо переміщених осіб та відбувається скорочення бюджетних ресурсів, соціальні підприємства можуть виступати як каталізатори позитивних змін, мобілізуючи людський потенціал і локальні ресурси для вирішення найбільш нагальних потреб соціуму на рівні громади.

Об'єктом дослідження є соціальне підприємництво, як форма розв'язання соціальних проблем та пом'якшення їх наслідків в Україні.

Предметом дослідження є моделі функціонування та механізми підтримки соціального підприємництва в країнах Європейського Союзу та їх вплив на вирішення актуальних соціальних проблем в Україні.

Мета дослідження: вивчити європейський досвід соціального підприємництва, визначити його роль у вирішенні соціальних проблем та виявити ефективні моделі, які можуть бути адаптовані до українського контексту.

Завдання дослідження:

1. Розкрити концептуальні засади соціального підприємництва.

2. Проаналізувати існуючі класифікації соціальних підприємств за формами, моделями та організаційно-правовими критеріями в Європі та Україні.

3. Оцінити стан законодавчої бази та розкрити пріоритети державної політики України щодо розвитку та підтримки соціального підприємництва.

4. Вивчити успішні практики функціонування соціальних підприємств у країнах Європейського Союзу та обґрунтувати можливість застосування їхнього досвіду для вирішення соціальних проблем в Україні.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**: аналіз і синтез: для узагальнення теоретичних та методичних підходів щодо розуміння ролі соціального підприємництва, порівняльний аналіз: для вивчення успішного досвіду реалізації соціального підприємництва в різних країнах Європи, контент-аналіз: для дослідження нормативно-законодавчої бази, метод аналогії та екстраполяції.

Матеріал дослідження склали аналітичні звіти Європейської комісії, статистичні дані та публікації Європейської мережі соціальних підприємців (Euclid Network, European Social Enterprise Monitor), законодавчі акти та державні програми з підтримки соціального підприємництва в окремих країнах ЄС (Велика Британія, Італія, Франція, Німеччина, Нідерланди), наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, стратегічні документи Міністерства соціальної політики України, Міністерства економіки України та проєктні матеріали українських соціальних підприємств.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному аналізі європейського досвіду функціонування соціального підприємництва як ефективного інструмента вирішення соціальних проблем і обґрунтуванні можливостей його адаптації до українських реалій. У межах дослідження:

- здійснено систематизацію моделей соціального підприємництва в провідних країнах Європейського Союзу з акцентом на їхній соціальний вплив, організаційно-правові форми та інституційну підтримку;

- уточнено класифікацію соціальних підприємств з урахуванням європейських практик і міжнародної термінології;
- розкрито особливості взаємодії соціальних підприємств з державою, бізнесом і громадянським суспільством у межах політики соціального згуртування ЄС;
- визначено перспективні напрями імплементації успішного європейського досвіду соціального підприємництва в Україні з урахуванням поточних соціально-економічних викликів.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів для вдосконалення політики розвитку соціального підприємництва на рівні територіальних громад, зокрема через адаптацію ефективних європейських моделей до національних умов. Основні положення дослідження можуть бути застосовані при розробці нормативно-правових актів і регіональних програм підтримки соціальних підприємств, у практичній діяльності представників органів місцевого самоврядування, громадських організацій і соціальних підприємств для формування стратегії сталого розвитку, в освітньому процесі закладів вищої освіти на освітніх програмах «Публічне управління та адміністрування», «Соціальна робота та консультування» – в навчальних дисциплінах: «Соціальне управління в громаді», «Соціальна відповідальність та корпоративна культура», «Соціальне підприємництво», «Соціальна економіка», «Менеджмент в соціальній роботі», а також для проведення тренінгів, семінарів та консультацій, спрямованих на формування підприємницьких навичок у представників соціально вразливих груп населення.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Світоглядно-ціннісні засади соціальної інтеграції й інклюзивні практики в Україні» (2025 р.), з подальшою публікацією виступу в матеріалах конференції. Також подано до друку статтю в міжнародне електронне наукове фахове видання «PsyUpgrade Journal» (2025 р.).

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку літератури (61 українською мовою та 5 іноземною мовою). Обсяг основної частини роботи становить 73 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН

1.1. Концептуальні підходи до питання соціального підприємництва: історія, еволюція, сутність та принципи

Поняття соціального підприємництва не є новим у глобальному контексті й має глибоке історичне коріння, що формувалося задовго до його сучасної інституціоналізації. Його витoki можна простежити ще у XIX столітті, коли в Європі почав активно розвиватися кооперативний рух як форма економічної взаємодопомоги і солідарності. Цей рух виник у відповідь на соціальні негаразди, породжені індустріалізацією, зокрема бідністю, безробіттям і нерівністю. Саме в цей період почали з'являтися перші ініціативи, спрямовані на підтримку знедолених через створення економічних структур, що працювали не задля максимізації прибутку, а для забезпечення соціальної користі.

Одним із найвідоміших і водночас символічних прикладів став кооператив «Рочдейлські пайовики», заснований у 1844 році в Англії. Це товариство споживчої кооперації, створене групою ткачів, стало взірцем для подальшого розвитку кооперативного руху в усьому світі. Його учасники запровадили принципи демократичного управління, прозорості, рівного доступу до прибутків, які згодом лягли в основу діяльності багатьох сучасних соціальних підприємств. Опираючись на зазначені вище засади, керівництво кооперативу не тільки забезпечило мінімальні соціальні стандарти для учасників об'єднання, а й створило умови для самозайнятості та підвищення рівня добробуту через колективну економічну активність.

Варто зазначити, що активні на той час релігійні й благодійні організації також здійснювали соціально орієнтовану діяльність, спрямовану на допомогу найбільш вразливим категоріям населення – бідним, сиротам, хворим. На відміну від державних чи приватних структур, їхня мотивація ґрунтувалася не на отриманні прибутку, а на гуманістичних та етичних засадах служіння суспільству [1].

Упродовж XX століття формування концепції соціального підприємництва набуло нової динаміки, зокрема завдяки активній діяльності неурядових організацій у регіонах, де соціально-економічна нерівність була особливо гострою – таких як Латинська Америка та Азія. Адже там традиційні державні механізми не завжди були спроможні забезпечити належний соціальний захист для вразливих верств населення, що стимулювало пошук нових, інноваційних рішень на перетині економіки та соціального впливу [10].

У цьому контексті особливе значення має діяльність банкіра, економіста Махамада Юнуса з Бангладеш, який у 1976 році ініціював програму мікрокредитування для жінок з бідних сільських громад. Його ідея полягала у наданні невеликих позик без застави, людям, яких традиційні банки вважали неплатоспроможними. Поступово ця ініціатива перетворилася на повноцінну фінансову інституцію – Грамін банк (Grameen Bank), що став не лише інструментом економічної підтримки, але й засобом соціального захисту жінок, які отримали змогу створювати власний мікробізнес, здобувати фінансову незалежність і впливати на розвиток своїх громад. Саме Грамін банк вважається першим прикладом соціального підприємства у сучасному розумінні, адже його діяльність поєднувала економічну ефективність з чітко окресленою соціальною місією. Досвід М. Юнуса став основою для глобального поширення моделі мікрофінансування та нової хвилі соціального підприємництва, орієнтованого на вирішення проблем бідності, гендерної нерівності та економічної ізоляції [10].

В Україні становлення соціального підприємництва як окремого напрямку також має свою специфіку. Хоча поодинокі соціально орієнтовані ініціативи

з'являлися і раніше, активний розвиток цього явища розпочався після 2014 року. Поштовхом стали три ключові чинники: процес децентралізації, який відкрив нові можливості для розвитку громад і локального бізнесу; війна на сході України, що спричинила масове внутрішнє переміщення людей і загострення соціальних проблем; та водночас необхідність пошуку альтернативних форм підтримки вразливих груп – ветеранів, переселенців, людей з інвалідністю. У цих умовах соціальне підприємництво почало сприйматися як реальний механізм зміцнення соціальної згуртованості, підвищення економічної самодостатності громад і подолання соціального виключення. Саме в цей період починають активно з'являтися громадські ініціативи, освітні програми з розвитку соціального підприємництва, грантові проєкти та платформи підтримки новостворених підприємств з соціальною місією. Відсутність чіткого законодавчого статусу соціальних підприємств в Україні залишається викликом, однак зростання суспільного інтересу до цієї моделі, міжнародна підтримка та ініціативи на рівні громад формують сприятливий ґрунт для подальшого розвитку соціального підприємництва як важливого елементу соціально орієнтованої економіки [1].

Соціальне підприємництво у своєму розвитку зазнало суттєвих змін як у змістовому наповненні, так і в нормативно-законодавчому регулюванні, що відображає загальну тенденцію еволюції підприємницької діяльності з урахуванням соціальних викликів сучасності.

На початкових етапах становлення концепції соціального підприємництва, основна увага науковців і практиків зосереджувалась передусім на особі самого підприємця – інноватора, здатного використовувати традиційні бізнес-інструменти не лише для отримання прибутку, а й для досягнення позитивних соціальних змін. У дослідженнях американського економіста Діза Гр. та британського аналітика Лідбітера Ч. підкреслюється, що соціальний підприємець є не просто бізнесменом із соціальним ухилом, а людиною з глибоким розумінням суспільної проблеми, спроможною трансформувати її

розв'язання у сталу економічну модель. Такий підхід формує уявлення про соціальне підприємництво як діяльність, що поєднує місійну мотивацію з ринковою логікою, орієнтовану на тривалий ефект і вплив на суспільство [17].

У процесі становлення теорії соціального підприємництва в науковому та прикладному дискурсі виокремилися три базові моделі його інтерпретації: американська, європейська та азійська, кожна з яких має специфічні ціннісні орієнтири та організаційні підходи.

На думку української дослідниці Белінської Я.В., американська модель, насамперед базується на ідеї індивідуальної ініціативи, підприємницької інноваційності та лідерства, у межах якої соціальний підприємець розглядається як «герой змін», що здатен кинути виклик існуючим соціальним структурам і запропонувати проривні рішення. Саме такий підхід активно просувається міжнародними організаціями на кшталт Ашока (Ashoka), Фонд Шваба (Schwab Foundation) та Центр Сколла (Skoll Centre), які орієнтуються на підтримку ініціатив, що мають системний і масштабований вплив на суспільство [19].

Натомість європейський підхід акцентує увагу на колективному характері соціального підприємництва, його кооперативній природі, участі громади та демократичному управлінні. У центрі цієї моделі – ідея соціальної економіки, де соціальні підприємства створюються зусиллями груп громадян, працівників, громадських організацій або місцевих ініціатив і діють у формі кооперативів, асоціацій чи фондів. Основна мета таких підприємств – забезпечити інтеграцію соціально вразливих верств населення у економічну діяльність, створити нові робочі місця, зменшити соціальну ізоляцію та підвищити рівень згуртованості громади. Європейські країни, зокрема Франція, Італія, Іспанія та Польща, мають розвинуту законодавчу базу, яка підтримує саме такі організаційні форми, визнаючи їх суспільну цінність та право на державну підтримку [19].

Третій – азійський підхід – становить собою своєрідний синтез попередніх двох моделей. З одного боку, він не заперечує значення індивідуального лідерства та інноваційного мислення, але з іншого – надає великого значення

інституційній підтримці з боку держави, місцевого самоврядування та громадських структур. У таких країнах, як Індія, Південна Корея, В'єтнам чи Китай, розвиток соціального підприємництва часто залежить від участі в державних програмах боротьби з бідністю, підтримки зайнятості чи розвитку сільських територій. Такий підхід передбачає залучення соціальних підприємств до реалізації національних стратегій, зокрема через фінансування, податкові пільги, законодавче закріплення статусу, створення кластерів та інкубаторів. Цим забезпечується довготривала стабільність та масштабованість соціальних рішень [19].

Соціальне підприємництво являє собою особливий тип підприємницької діяльності, який принципово відрізняється від традиційного бізнесу своєю головною метою – створенням суспільної цінності та вирішенням соціально значущих проблем за допомогою ринкових інструментів. Адже метою діяльності будь-якого соціального підприємства є насамперед забезпечення позитивного соціального ефекту, тобто таких змін у житті людей і громад загалом, які покращують добробут, зменшують соціальну нерівність, інтегрують уразливі групи та сприяють сталому розвитку. Його діяльність може стосуватися найрізноманітніших сфер розвитку громад – від освіти, охорони здоров'я та захисту довкілля до працевлаштування людей з інвалідністю чи підтримки ветеранів [1].

Однією з найбільш авторитетних організацій, що працює у сфері підтримки соціального підприємництва, є міжнародна мережа Ашока, яка ще з 80-х років минулого століття шукає і підтримує соціальні інновації в усьому світі. Відповідно до місії, зазначеної на сайті організації, соціальні підприємці – це «люди, які створюють інноваційні рішення системних соціальних проблем з довгостроковим впливом на громади» [18]. Такий підхід підтверджує, що соціальний підприємець – це не просто бізнесмен, що веде справу з етичним нахилом, а людина, яка прагне змінити суспільну ситуацію в корені, мислить системно і діє на перетині інновацій, управління та соціальної місії. Йдеться не

лише про надання благодійної допомоги або разове вирішення локального питання, а про створення моделей, здатних до масштабування, повторення й самофінансування – тобто таких, що здатні функціонувати стабільно та незалежно й у довготривалій перспективі [18].

Зі свого боку Діз Гр., один із провідних теоретиків цієї тематики, визначає соціальне підприємництво як синтез місійної мотивації та підприємницького підходу. У його розумінні соціальне підприємництво поєднує емоційне залучення до вирішення певної суспільної проблеми (пристрасть до місії) з раціональністю, структурністю й результативністю бізнесового мислення. Це означає, що соціальні підприємства не лише окреслюють соціальні цілі, але й використовують для їх досягнення логіку економічної ефективності: планують бюджети, оцінюють ризики, залучають інвестиції, працюють на конкурентному ринку. Водночас прибуток, який утворюється в процесі такої діяльності, не є самоціллю, а розглядається як ресурс для подальшого розширення соціального впливу [17].

Ключові характеристики соціального підприємства відображають його особливу природу як гібридної форми діяльності, що об'єднує цілі соціального впливу з ефективністю ринкових механізмів. Першою і, без сумніву, центральною характеристикою є орієнтація на суспільну користь. Соціальне підприємство ставить перед собою завдання вирішення певної соціальної проблеми – від подолання безробіття, підтримки людей з інвалідністю, екологічного захисту чи інтеграції переселенців – до розвитку освіти або охорони здоров'я. Саме це, а не отримання прибутку, є головним вектором його діяльності. Соціальний ефект тут розглядається не як побічний результат, а як основний критерій успішності підприємства [1].

Другою важливою ознакою є використання бізнес-моделі, яка відрізняє соціальне підприємництво від традиційної благодійної чи волонтерської діяльності. Це означає, що соціальне підприємство здійснює комерційну діяльність – виготовляє продукцію, надає послуги, укладає угоди – та функціонує

в умовах ринку. Проте при цьому фінансова вигода не є самоціллю, а слугує засобом реалізації соціальної місії. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від донорського фінансування та забезпечити стабільність діяльності.

Тісно пов'язана з цим третя характеристика – фінансова стійкість. Соціальні підприємства мають на меті бути економічно незалежними, здатними забезпечувати власне функціонування без постійної зовнішньої підтримки. Саме фінансова самодостатність забезпечує довгостроковість подібних проєктів, їх масштабованість і здатність впроваджувати зміни не одноразово, а системно. На відміну від класичних благодійних організацій, які часто зникають разом із вичерпанням грантів, соціальні підприємства прагнуть до самозабезпечення [1].

Ще однією важливою рисою соціального підприємництва, на думку вінницької дослідниці Дюк А. А., є демократичне управління, що проявляється у відкритості до участі працівників, клієнтів, членів громади у процесі прийняття рішень. Такий підхід сприяє прозорості його діяльності, зміцнює довіру до підприємства та дозволяє краще враховувати потреби цільових груп. Крім того у багатьох соціальних підприємствах практикується колективна форма власності, що робить управлінські процеси більш справедливими й орієнтованими на загальне благо, а не на інтереси окремих акціонерів чи засновників [19].

Однією з ключових передумов формування довіри до соціального підприємства з боку суспільства є забезпечення високого рівня прозорості та підзвітності. Як підкреслює Бойко Л.О., такі підприємства повинні не лише відкрито інформувати про використання фінансових ресурсів, але й оприлюднювати результати своєї соціальної діяльності, зокрема у формі кількісних індикаторів (наприклад, кількість інтегрованих у ринок праці осіб із вразливих груп) або якісних змін (зокрема, покращення екологічної свідомості громади). Така практика забезпечує соціальним підприємствам репутацію відповідального партнера для споживачів, інвесторів і донорських організацій [6].

Останньою, але не менш важливою характеристикою соціального підприємництва, є інноваційний підхід. Соціальне підприємництво часто виникає у відповідь на виклики, які не можуть бути ефективно вирішені традиційними методами – будь-то державними структурами чи ринковими компаніями. Саме тому соціальні підприємці нерідко впроваджують нестандартні рішення, застосовують нові технології, створюють оригінальні бізнес-моделі або експериментують із соціальними форматами взаємодії. Інноваційність проявляється як у продуктах і послугах, так і в способах організації праці, управління, залучення клієнтів чи партнерства. Завдяки цьому соціальні підприємства не лише вирішують наявні проблеми, а й створюють нові підходи до формування суспільних змін [46].

Функціонування соціального підприємства, на думку Губені Ю. Е. ґрунтується на низці ключових принципів, які відображають його сутнісну відмінність від традиційного бізнесу. Головним з яких є пріоритет соціальної місії, що означає безумовне підпорядкування всієї діяльності підприємства завданню вирішення конкретної суспільної проблеми. Це може бути зниження рівня безробіття, боротьба з бідністю, подолання соціальної ізоляції, підтримка вразливих груп населення, захист довкілля чи забезпечення рівного доступу до освіти та охорони здоров'я. На відміну від звичайних комерційних структур, де основною метою є отримання прибутку, соціальне підприємство насамперед фокусується на позитивних змінах у житті конкретних людей або цілих громад. У цьому контексті бізнес-інструменти виступають не самоціллю, а лише засобом реалізації соціальної мети. Саме цей принцип визначає стратегічний курс підприємства, його пріоритети, напрямки діяльності та критерії оцінювання ефективності [14].

Красота Олена Вадимівна, досліджуючи особливості соціального підприємництва, зазначає, що другим базовим принципом його ефективності, є реінвестування прибутку, згідно з яким значна частина отриманого доходу повертається у розвиток підприємства, удосконалення його продуктів і послуг,

розширення масштабів діяльності та поглиблення соціального впливу. Прибуток у соціальному підприємстві не розподіляється між власниками як дивіденди, а використовується для досягнення та зміцнення соціальної місії. Таким чином забезпечується довгострокова сталість діяльності підприємства, його здатність до самофінансування та зростання. Реінвестування дозволяє уникнути залежності від зовнішніх донорів і забезпечити незалежність від політичних чи корпоративних впливів. Крім того, подібний підхід сприяє розвитку інфраструктури, підвищенню кваліфікації працівників, впровадженню інновацій, а отже – зміцнює як економічну, так і соціальну складову підприємства [34].

Не менш важливим принципом, на думку Бойко Л.О., є участь громади у прийнятті рішень, що втілюється через залученні до управління підприємством широкого кола зацікавлених осіб – працівників, бенефіціарів, партнерських організацій, членів громади, які користуються послугами або підтримують місію підприємства. Така модель управління передбачає відкритість, демократичність і прозорість у процесах планування, розподілу ресурсів, формування стратегій і оцінювання результатів. Завдяки цьому забезпечується не лише більша легітимність діяльності підприємства, а й відбувається зміцнення довіри до нього з боку громади, покращується мотивація працівників, а також враховуються реальні потреби цільової аудиторії. Участь громади в прийнятті рішень, робить соціальне підприємство частиною живого соціального процесу, а не ізольованим бізнес-проектом. Така взаємодія дає змогу оперативно реагувати на зміни у середовищі, адаптувати діяльність до нових викликів, а також посилює почуття спільної відповідальності за досягнення позитивного результату [6].

Серед ключових засад функціонування соціального підприємства Лопатинський Ю. М. відзначає транспарентність та стійкість, які є не лише практичними вимогами до діяльності таких організацій, а й етичними зобов'язаннями перед суспільством. Транспарентність у цьому контексті означає відкритість і підзвітність соціального підприємства як у фінансових, так і в

соціальних аспектах. На відміну від традиційного бізнесу, для якого достатньо звітувати про прибутки, витрати й податки, соціальні підприємства мають також демонструвати, як саме їхня діяльність впливає на суспільство. Йдеться про кількісні та якісні показники соціального ефекту – наприклад, скільки людей було працевлаштовано, скільки осіб отримали доступ до соціальних послуг, який рівень задоволеності цільових груп, як змінилося соціальне становище громад, на які екологічні показники вплинула діяльність підприємства. Такий підхід вимагає розробки системи моніторингу, збору релевантних даних та їх регулярного оприлюднення. Прозорість сприяє зміцненню довіри до соціального підприємства з боку громади, донорів, інвесторів і партнерів, а також слугує орієнтиром для самих працівників, адже дозволяє бачити реальні результати своєї роботи [36].

Другим фундаментальним принципом є стійкість, що передбачає здатність соціального підприємства функціонувати стабільно у довгостроковій перспективі, незалежно від коливань зовнішнього середовища чи припинення грантової підтримки. Стійкість вимагає побудови ефективної бізнес-моделі, яка дозволяє підприємству самостійно генерувати дохід, підтримувати операційну діяльність, інвестувати в розвиток і адаптуватися до нових викликів. У цьому контексті соціальне підприємство має поєднувати соціальну гнучкість із економічною раціональністю, вміти масштабувати успішні практики, виходити на нові ринки, підвищувати якість послуг чи продукції. Стійкість є також запорукою збереження довіри бенефіціарів: якщо підприємство зникає одразу після завершення фінансування, його соціальний вплив нівелюється. Тому важливою умовою розвитку соціального підприємництва є не тільки наявність соціальної ідеї, а й компетентне управління, стратегічне мислення, диверсифікація джерел доходу [42].

Саме принципи транспарентності та стійкості стали основою для законодавчого визнання соціального підприємництва в низці європейських країн. Зокрема, у Франції ще у 2014 році було прийнято закон про соціальну і

солідарну економіку, що закріплює особливий статус таких підприємств та регламентує вимоги до їхньої діяльності. В Італії з 2005 року діє закон, що надає статус соціального підприємства юридичним особам, які дотримуються принципів реінвестування, прозорості та соціальної звітності. У Польщі функціонує ціла система підтримки соціальних кооперативів і підприємств, що включає податкові пільги, доступ до публічних закупівель, навчання та консультування.

В Україні питання формалізації статусу соціального підприємства набуло особливої актуальності в період 2020-2023 років. Зростання кількості громадських ініціатив, військовий конфлікт, виклики соціальної інтеграції та потреба в інноваційних механізмах підтримки вразливих груп сприяли активізації обговорень щодо законодавчого врегулювання цього явища. Упродовж цього періоду було проведено низку круглих столів, пілотних програм та досліджень, спрямованих на розробку національного підходу до визнання й підтримки соціального підприємництва.

Отже, соціальне підприємництво є багатогранним явищем, що розвивалося на перетині бізнесу, соціальної політики та інновацій. Його еволюція демонструє перехід від філантропії до ефективного інструменту суспільної трансформації. Визначальними рисами соціального підприємництва є орієнтація на соціальний ефект, реінвестування прибутку, демократичне управління та інноваційний підхід. У майбутньому розвиток цієї сфери вимагатиме нормативного врегулювання, підтримки з боку держави та суспільного визнання.

1.2. Класифікація соціальних підприємств: форми, моделі, організаційно-правові аспекти

Поняття соціального підприємництва охоплює широкий спектр форм, моделей і підходів, що виникли у відповідь на різноманітні соціальні виклики,

специфіку правових систем і культурні особливості різних країн. Зважаючи на це, класифікація соціальних підприємств є необхідною умовою для їх глибшого теоретичного осмислення та ефективного практичного застосування.

У світовій практиці виділяють декілька типових форм соціальних підприємств залежно від їхньої мети, джерел фінансування та цільових груп. Ці форми не лише визначають специфіку функціонування соціального підприємства, але й мають значення для правового регулювання, доступу до підтримки з боку держави або міжнародних організацій, а також для соціального сприйняття такого бізнесу громадою. Серед найбільш поширених форм можна виокремити соціальні кооперативи, фонди з підприємницькою активністю, інституції змішаного типу та корпоративні ініціативи соціального впливу.

Соціальні кооперативи – це об'єднання громадян, створені з метою вирішення конкретних соціальних проблем, насамперед через економічну інтеграцію вразливих груп. Така форма соціального підприємництва найбільш поширена в країнах Європейського Союзу, де має офіційне визнання й законодавче закріплення.

Зокрема, в Італії ще у 1991 році було ухвалено закон, що визнає соціальні кооперативи як окрему правову форму. Основні напрями їхньої діяльності включають працевлаштування осіб з інвалідністю, реабілітацію людей із залежностями, ресоціалізацію колишніх ув'язнених, підтримку безпритульних та інших маргіналізованих категорій населення. Відмінною рисою соціальних кооперативів є демократичне управління, колективна форма власності, а також спрямованість прибутку на розвиток соціальної місії. У таких кооперативах, досить часто, участь працівників або бенефіціарів у прийнятті рішень є переважаючою, що забезпечує довіру населення до організації [10].

Фонди та благодійні організації з підприємницькою активністю представляють собою неприбуткові інституції, які здійснюють комерційну діяльність з метою фінансування своїх соціальних програм. Цей тип соціального

підприємництва особливо поширений у Великій Британії, Канаді, США, а останніми роками – і в Україні.

Власна підприємницька діяльність подібних організацій може включати продаж товарів (наприклад, виробів ручної роботи, екотоварів або продукції соціальних майстерень), надання послуг (освітніх, консультаційних, побутових), або створення спеціальних брендів з соціальним змістом. Усі прибутки спрямовуються на виконання статутної місії організації: підтримку вразливих груп, фінансування програм реабілітації, екологічні ініціативи тощо. У правовому полі такі організації можуть мати статус благодійного фонду або громадської організації, однак їхня фінансова модель містить елементи класичного підприємництва, що дозволяє їм бути більш автономними, інноваційними та стійкими у довгостроковій перспективі [4].

Гібридні підприємства – це організації, які функціонують на перетині соціального впливу та ринкової ефективності, поєднуючи риси традиційного бізнесу й соціального підприємництва. Вони можуть мати правову форму товариства з обмеженою відповідальністю або іншої комерційної структури, але при цьому декларують чітку соціальну місію, яка є пріоритетною у їхній діяльності. Значна частина прибутку таких підприємств ре-інвестується у програми, спрямовані на вирішення соціальних проблем, а не розподіляється серед засновників. Наприклад, підприємство може займатися виготовленням екотоварів, частину прибутку спрямовуючи на екологічну освіту населення або очищення довкілля. Гібридність дозволяє таким організаціям ефективно діяти в умовах конкуренції, зберігаючи водночас вірність соціальним цінностям [17].

Інтеграційні підприємства – це форма соціального підприємництва, основна мета якої полягає у включенні до продуктивної діяльності осіб із соціально вразливих груп. До таких груп відносяться ветерани бойових дій, внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю, батьки дітей з особливими освітніми потребами, тривало безробітні, тощо. Такі підприємства, як правило, створюють спеціальні умови для праці подібних людей, забезпечують їх

адаптацію, навчання, супровід і соціальну підтримку. Як правило, частина працівників таких підприємств належить до цільової вразливої групи, що є одним з критеріїв ідентифікації їхньої соціальної спрямованості. Інтеграційна модель дозволяє не лише забезпечити зайнятість, а й сприяє загальній інклюзії таких осіб у суспільство через роботу, професійний розвиток і підвищення самооцінки [46].

Класифікація соціальних підприємств також можлива за моделлю функціонування. Однією з найбільш визнаних типологій у цьому контексті є поділ на декілька моделей відповідно до логіки організації процесів та очікуваного ефекту:

1. Трудова інтеграція – через соціальні підприємства інтеграції в роботу (Work Integration Social Enterprises, далі - WISE). Підприємства цього типу мають на меті створення робочих місць для людей, які мають обмежені можливості працевлаштування через соціальні, фізичні чи інші бар'єри. Це можуть бути особи з інвалідністю, люди з низьким рівнем освіти, колишні засуджені, молодь без досвіду роботи тощо. Основним завданням WISE є не лише забезпечення зайнятості, а й надання підтримки в соціалізації, професійному навчанні та поверненні до активного суспільного життя. У країнах ЄС такі підприємства мають окремий правовий статус і часто отримують пільги або фінансову підтримку [64].

2. Послуги для громади - модель, що базується на громаді (Community-based model). Дана модель орієнтована на потреби конкретної локальної громади та передбачає створення підприємств, що надають послуги в галузях, де існує соціальний вакуум або ринкова неефективність. Це можуть бути послуги у сфері культури, охорони здоров'я, освіти, догляду за людьми похилого віку, охорони довкілля, громадського транспорту тощо. Такі підприємства зазвичай тісно пов'язані з місцевими органами влади, громадськими організаціями та мешканцями територій, і працюють на принципах демократичного управління та

соціального партнерства. Вони сприяють підвищенню рівня згуртованості громади та розвитку локальної економіки [33].

3. Соціальне інноваційне підприємство – через модель соціальних інновацій (Social Innovation Model). Основна особливість цієї моделі полягає у впровадженні новаторських підходів до вирішення складних соціальних проблем. Це може включати інноваційні освітні методики, цифрові технології для інклюзії, «зелені» ініціативи для екологічної трансформації або інновації у сфері охорони здоров'я. Такі підприємства зазвичай зосереджуються на створенні прототипів, пілотних програм і рішень, здатних масштабуватись і впливати на системний рівень. Вони можуть залучати краудфандинг, інвестиції впливу, грантову підтримку інноваційних фондів [14].

4. Комерційна підтримка соціальної місії через підприємницькі некомерційні організації (Entrepreneurial Nonprofits). Ці підприємства функціонують на базі неприбуткових організацій, які активно впроваджують комерційні елементи у свою діяльність. Наприклад, благодійний фонд може відкрити кафе, прибуток від якого спрямовується на фінансування програм для дітей-сиріт або осіб з інвалідністю. Таким чином, комерційна активність не є самоціллю, а виконує допоміжну функцію забезпечення фінансової сталості та автономії організації. Подібний підхід дозволяє зменшити залежність від донорської допомоги, зберігаючи при цьому статус неприбутковості [56].

5. Модель субсидованого підприємництва, яка передбачає початкову підтримку з боку держави, міжнародних донорів або філантропічних структур. Ця допомога може мати форму фінансування запуску, інкубаційних програм, менторства, грантів на закупівлю обладнання чи навчання персоналу. Важливо, що така підтримка не розрахована на безстрокове утримання, а виступає каталізатором становлення бізнесу. Надалі підприємство повинно функціонувати на ринкових засадах, забезпечуючи свою життєздатність за рахунок доходів від продажу товарів або послуг. Ця модель особливо ефективна

у країнах з перехідною економікою, де приватна ініціатива ще не має достатньої підтримки інфраструктури чи ринку.

Правове регулювання соціального підприємництва в кожній країні має свої особливості, характер і значною мірою обумовлене особливостями національного законодавства, інституційного середовища та соціально-економічного контексту. У різних країнах були розроблені нормативно-правові акти, які регулюють діяльність соціальних підприємств, встановлюючи специфічні вимоги до їх функціонування, організаційної структури, прозорості та використання прибутку. Визнання правового статусу, дозволяє таким підприємствам користуватися підтримкою з боку держави або донорських структур, брати участь у публічних закупівлях, залучати соціальні інвестиції й демонструвати свою суспільну корисність у легітимний спосіб [49].

Одним із найбільш усталених прикладів нормативного врегулювання соціального підприємництва є законодавство Великої Британії, де у 2005 році була запроваджена спеціальна юридична форма – компаній, які представляють інтереси громади (CIC). Таке підприємство, як правило створюється для «суспільного блага», а його діяльність контролюється Регулятором CIC, який перевіряє, чи відповідає організація задекларованим соціальним цілям. Подібні компанії зобов'язані подавати звіти про досягнутий соціальний ефект, а їхній прибуток може бути використаний лише частково для виплат інвесторам – основна його частка ре-інвестується у соціальну місію. Такий підхід дозволяє витримувати баланс між бізнесовою діяльністю та суспільною користю [19].

В Італії правовий статус соціального підприємства закріплено в Законі № 118/2005, який окреслює чіткі критерії для організацій, що прагнуть бути визнаними соціальними підприємствами, а саме: діяльність у сферах охорони здоров'я, соціального забезпечення, освіти; реінвестування щонайменше 50% прибутку у розвиток підприємства чи досягнення соціальної мети; заборона розподілу прибутку серед учасників у повному обсязі. Закон також встановлює

вимоги до прозорості фінансової звітності та соціального аудиту, що забезпечує громадський контроль за діяльністю згаданих організацій [32].

У Франції соціальне підприємництво розвивається в межах ширшого поняття соціальної і солідарної економіки (*économie sociale et solidaire*), правовий статус якої закріплено в Законі від 31 липня 2014 року. Закон визнає підприємства соціальної економіки як такі, що поєднують господарську діяльність із соціальними цілями, працюють за принципом демократичного управління, мають обмеження на розподіл прибутку та націлені на суспільну користь. У межах цієї концепції можуть діяти кооперативи, асоціації, фонди та комерційні структури, які виконують соціальну функцію [42].

Польща демонструє приклад поєднання правового врегулювання та державної підтримки. Однією з найпоширеніших форм є соціальні кооперативи – організації, що створюються з метою соціальної та професійної ре-інтеграції осіб, які стикаються з бар'єрами на ринку праці (наприклад, осіб з інвалідністю, колишніх ув'язнених, довготривало безробітних). Польське законодавство передбачає пільгові умови для таких кооперативів: доступ до субсидій, можливість отримання пільгових кредитів, податкові знижки та консультування в межах програм підтримки соціальної економіки. Таким чином, державна політика Польщі спрямована на стимулювання створення соціальних підприємств і їх подальше включення в економічне середовище [37].

В Україні організаційно-правовий статус соціальних підприємств досі залишається неформалізованим у законодавчому полі, що створює певні виклики для їхнього інституційного розвитку та інтеграції у державну систему підтримки. Соціальні підприємства наразі функціонують переважно у межах існуючих правових форм – таких як товариства з обмеженою відповідальністю (далі - ТОВ), громадських організацій, благодійних фондів, а іноді й у вигляді кооперативів чи фізичних осіб-підприємців. Вибір тієї чи іншої форми залежить від характеру діяльності, обсягів операцій, моделі фінансування та цільової аудиторії підприємства. Наприклад, ТОВ частіше обирають ті соціальні

підприємства, що ведуть активну господарську діяльність із метою самофінансування, тоді як громадські організації чи благодійні фонди можуть поєднувати комерційні та некомерційні форми діяльності в межах своєї статутної мети [33].

Питання впровадження чіткого законодавчого регулювання соціального підприємництва в Україні активно обговорюється протягом останніх років, особливо з огляду на потребу у визнанні соціального впливу таких організацій та забезпеченні рівного доступу до ресурсів, грантів і державних програм підтримки. У 2020-2023 роках тривали напрацювання в межах ініціатив Міністерства економіки України, міжнародних проєктів, таких як «EU4Youth», а також консультацій із громадянським суспільством та експертами, які заклали підґрунтя для формалізації цього сектору. Основні зусилля були спрямовані на розробку критеріїв і механізмів верифікації соціальних підприємств, визначення статусу, прозорості діяльності та системи звітності про досягнутий соціальний ефект [21].

Незалежно від обраної організаційно-правової форми, функціонування соціального підприємства повинно відповідати базовим критеріям, які визначають його як таке. По-перше, це пріоритет соціальної місії – підприємство має бути орієнтоване насамперед на вирішення суспільно важливої проблеми (інтеграція вразливих груп, екологічна безпека, розвиток освіти тощо). По-друге, обов'язковим є ре-інвестування прибутку – тобто використання більшої частини чистого доходу на розвиток підприємства, досягнення соціальних цілей або розширення соціального впливу, а не на збагачення засновників. Третім критерієм є демократичне управління, що передбачає участь різних груп стейкхолдерів – працівників, громад, цільових груп – у процесі прийняття рішень. Нарешті, важливою умовою легітимності соціального підприємства є прозорість і підзвітність, що означає ведення відкритої фінансової та соціальної звітності, яка дозволяє громадськості, донорам та партнерам оцінити ефективність діяльності підприємства [45].

Підсумовуючи вище зазначене, необхідно зауважити, що класифікація соціальних підприємств за формами, моделями та організаційно-правовими характеристиками є основою для формування ефективної політики їх підтримки. Вона дозволяє адаптувати міжнародний досвід до національних умов, сприяє розвитку правового поля та формує умови для масштабування соціально значущих ініціатив в Україні.

1.3. Пріоритети державної політики щодо розвитку соціального підприємництва в Україні

У сучасних умовах суспільно-економічної трансформації України, зумовленої глобальними викликами й тривалою військовою агресією з боку росії, соціальне підприємництво виступає важливим інструментом мобілізації внутрішнього потенціалу громад, подолання безробіття, ре-інтеграції вразливих груп населення та формування нової парадигми соціально-відповідального бізнесу.

Виходячи із вище зазначеного, одним із фундаментальних пріоритетів державної політики у сфері розвитку соціального підприємництва в Україні є формування відповідної нормативно-законодавчої бази, яка сприятиме легалізації даного явища як окремого типу економічної та соціальної діяльності. Наразі в українському правовому полі відсутній окремий закон, який би чітко окреслював статус соціального підприємства, визначав його організаційно-правові форми, механізми реєстрації, податкові особливості, критерії відповідності та вимоги до звітності щодо соціального ефекту. Така невизначеність у правовому полі створює низку практичних труднощів для ініціативних груп, громадських об'єднань або малих підприємців, які прагнуть поєднувати економічну діяльність із суспільно значущими цілями. Соціальні підприємства змушені обирати між статусом комерційного суб'єкта або

неприбуткової організації, що обмежує їхній доступ до інструментів державної підтримки, інвесторів, грантових програм або участі в державних закупівлях соціальних послуг [66].

З 2020 по 2023 рік, у рамках реалізації міжнародних програм технічної допомоги, відбувалися активні публічні консультації та аналітична підготовка до створення нормативно-правової бази щодо соціального підприємництва. У даний процес були залучені Міністерство економіки України, представники громадянського суспільства, експерти міжнародних організацій, зокрема Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (далі - ПРООН), Німецького товариства міжнародного співробітництва (далі - GIZ), а також Європейської комісії. Згадані інституції сприяли формуванню концептуальних засад законопроєкту, що мав би закріпити визначення соціального підприємства, базові принципи його функціонування, вимоги до прозорості, механізми підтвердження соціального статусу та порядок державної реєстрації [8].

Окремо акцентувалась увага на потребі створення державного реєстру соціальних підприємств, що дозволило б вести облік відповідних суб'єктів, моніторити їхню діяльність та забезпечувати адресну підтримку з боку органів влади. У межах пропонованої моделі також обговорювалась можливість введення статусу «підприємства із соціальним впливом» (аналогічно до статусу Community Interest Company у Великій Британії), що передбачало б юридично закріплений обов'язок ре-інвестувати частину прибутку у реалізацію соціальної місії [11].

Ще одним вагомим пріоритетом державної політики у сфері розвитку соціального підприємництва в Україні є стимулювання економічної активності даних підприємств шляхом запровадження податкових і фінансових механізмів підтримки. У сучасних умовах соціальні підприємства часто функціонують у складному середовищі, де конкуренція з комерційними структурами, обмежений доступ до фінансування та нестабільність доходів суттєво обмежують їхню спроможність до сталого розвитку. У зв'язку з цим, важливим завданням

держави стає створення фіскальних умов, які б не лише полегшували запуск і ведення соціального бізнесу, а й мотивували підприємства інвестувати у реалізацію суспільно важливих ініціатив [30].

Одним із інструментів такої підтримки є запровадження податкових пільг для соціальних підприємств. Йдеться, наприклад, про звільнення від податку на прибуток тієї його частини, яка спрямовується на досягнення соціальних цілей або реінвестується у розвиток підприємства. Також розглядалась можливість часткового або повного звільнення соціальних підприємств від окремих зборів, таких як плата за ліцензії, податок на землю або податок на нерухомість, у випадку, якщо активи використовуються виключно для реалізації соціальної місії. Додатково можна було б застосовувати механізми, які дозволяють підприємствам відносити витрати на соціальні проєкти, наприклад, створення робочих місць для вразливих категорій населення, проведення освітніх програм чи екологічних ініціатив, до валових витрат, що зменшують оподатковувану базу [16].

Позитивні приклади подібної підтримки демонструють країни Європейського Союзу. У Франції, відповідно до закону про соціальну і солідарну економіку, соціальні підприємства мають доступ до державного фонду інвестицій, отримують преференції під час участі у державних закупівлях соціальних послуг та можуть скористатися податковим кредитом на створення робочих місць для людей із вразливих груп. В Італії соціальні підприємства мають статус «*impresa sociale*» і, відповідно до Закону № 155/2006, користуються спрощеним податковим режимом, а також пріоритетом у доступі до фінансування за державними та регіональними програмами [58].

У вітчизняному контексті впродовж останніх років експертами, зокрема в межах програм ПРООН, GIZ, Європейської комісії, неодноразово піднімалося питання про необхідність запровадження аналогічних інструментів в Україні. Пропонуються моделі, за якими соціальні підприємства, що відповідають встановленим критеріям (наприклад, працевлаштовують осіб з інвалідністю,

реалізують проекти підтримки ветеранів, займаються екологічною діяльністю), отримують доступ до спеціальних програм субсидування, податкових відстрочок або грантових коштів з бюджету або міжнародної допомоги [35].

У перспективі запровадження подібних інструментів сприятиме не лише зміцненню фінансової стійкості соціальних підприємств, але й загалом розширенню сектора соціальної економіки в Україні. Держава зможе, з одного боку, заощаджувати на прямому субсидуванні соціальних послуг, а з іншого – створити стимули для розвитку інноваційного, відповідального та інклюзивного бізнесу, що відповідатиме викликам посткризового відновлення та сталого розвитку. Отже, податково-фінансові механізми мають стати не епізодичними заходами, а складовою системної політики підтримки соціального підприємництва в Україні.

Ще одним важливим напрямом державної політики у сфері розвитку соціального підприємництва є формування та підтримка інфраструктури, необхідної для ефективного запуску, функціонування та масштабування соціально орієнтованих ініціатив. Йдеться про створення цілісної системи інституційної та сервісної підтримки, що охоплює всі етапи становлення соціального підприємства – від ідеї до її реалізації та виходу на стійкий рівень. Зокрема, це включає бізнес-інкубатори, центри розвитку соціального підприємництва, освітньо-консультаційні хаби, регіональні кластери та платформи співпраці з органами місцевого самоврядування і громадами [33].

Бізнес-інкубатори, орієнтовані саме на соціальні ініціативи, виконують роль стартової платформи для нових підприємств. Вони надають менторську підтримку, юридичні консультації, допомогу у створенні бізнес-планів, пошуку фінансування та вивченні ринку. Їхнє функціонування дає змогу значно підвищити життєздатність соціальних стартапів, які часто виникають як локальні ініціативи, але не мають достатньої експертизи чи доступу до ресурсів для сталого розвитку. Саме тому одним із завдань держави є створення відповідних умов для відкриття таких інкубаторів, зокрема через механізми державно-

приватного партнерства, фінансування з місцевих бюджетів або міжнародної технічної допомоги [62].

Центри розвитку соціального підприємництва можуть функціонувати як багатофункціональні майданчики, які поєднують консалтингову, навчальну, дослідницьку та ресурсну діяльність. Їх роль полягає не лише у підтримці діючих підприємств, але й у популяризації ідеї соціального бізнесу серед населення, організації заходів з підвищення обізнаності, формуванні спільноти підприємців, які працюють на суспільне благо. Важливо, щоб такі центри мали стабільне фінансування і діяли на засадах відкритості, інклюзії та ефективного партнерства з органами влади, університетами, громадськими організаціями [24].

Регіональні платформи співпраці між соціальними підприємствами, громадами та муніципалітетами дозволяють адаптувати соціально-економічні рішення до місцевих умов. Завдяки їм можливе ефективніше виявлення соціальних потреб на місцях, спільне формування програм підтримки, реалізація локальних проєктів та обмін кращими практиками. У країнах з розвинутою системою підтримки соціального підприємництва, таких як Великобританія, Канада чи Фінляндія, подібні платформи відіграють ключову роль у зміцненні місцевої економіки та підвищенні рівня громадянської активності [38].

Важливою складовою інфраструктури є також навчальні центри та програми менторства. Вони спрямовані на формування підприємницьких навичок, управлінських компетенцій, знань з фінансів, маркетингу, побудови команди, управління соціальним впливом. Наявність якісної освітньої пропозиції дозволяє розширювати коло потенційних соціальних підприємців та підвищувати рівень їх професіоналізму. Особливу роль у цьому напрямку можуть відігравати університети та професійно-технічні заклади, які впроваджують курси, семінари, тренінги з основ соціального підприємництва, а також ініціюють створення акселераційних програм у партнерстві з бізнесом і міжнародними донорами [49].

Уже зараз в Україні подібна інфраструктура частково формується за підтримки міжнародних організацій, таких як ПРООН, GIZ, Агентство США з міжнародного розвитку (United States Agency for International Development, далі – USAID), Британська Рада (British Council), які фінансують освітні програми, надають гранти, допомагають створювати навчальні центри й підтримують хаби соціальних інновацій. Проте ця система залишається фрагментарною, зосередженою в основному у великих містах і не має чіткого правового та фінансового підґрунтя для сталого розвитку. Саме тому виникла потреба у її системному інституціоналізованні на державному рівні, що передбачає розробку відповідних нормативно-правових актів, які б регулювали діяльність інфраструктурних одиниць, закріплювали їх у державних програмах підтримки підприємництва, сприяли забезпеченню фінансування на рівні держбюджету та регіональних програм розвитку.

Наступним важливим пріоритетом державної політики у сфері розвитку соціального підприємництва є системне формування й підтримка людського капіталу через запровадження відповідних освітніх, тренінгових і мотиваційних програм. Соціальне підприємництво як сучасний тип економічної та соціальної діяльності потребує нової генерації фахівців – не лише компетентних у питаннях менеджменту, маркетингу чи фінансів, а й глибоко обізнаних у соціальній проблематиці, здатних критично мислити, оцінювати вплив своїх рішень на громаду, генерувати інновації та будувати сталу підприємницьку модель на основі цінностей інклюзії, солідарності й відповідальності [50].

Для задоволення цих потреб необхідно інтегрувати соціальне підприємництво в освітню систему на всіх рівнях. На рівні вищої освіти це може бути реалізовано шляхом відкриття профільних спеціальностей або міждисциплінарних курсів у межах відповідних освітніх програм. Уже зараз в окремих українських закладах вищої освіти (далі - ЗВО), зокрема Національному університеті Києво-Могилянська Академія, Національному технічному університеті Львівська політехніка, Київському національному економічному

університеті імені Вадима Гетьмана, започатковуються освітні ініціативи з тематики соціального підприємництва у формі курсів, воркшопів, дослідницьких проєктів або студентських стартапів. Однак таких прикладів поки недостатньо, і важливо забезпечити системне впровадження цієї тематики до навчальних програм шляхом її визнання як пріоритетного напрямку державної освітньої політики [59].

Крім того, необхідним є створення спеціалізованих сертифікаційних програм та підвищення кваліфікації для діючих та потенційних менеджерів соціальних підприємств. Такі програми повинні охоплювати питання стратегічного планування, фінансової моделі соціального бізнесу, оцінки соціального впливу, правового регулювання та цифрової трансформації. Важливу роль тут можуть відігравати як академічні установи, так і громадські організації, бізнес-школи та міжнародні партнери. Наприклад, аналогічні освітні програми в Європейському Союзі часто реалізуються за підтримки фондів ЄС у форматі публічно-приватного партнерства [23].

Особливу увагу варто приділити роботі з молоддю – як потенційним генератором інновацій у соціальному підприємстві. Молодіжні ініціативи, стартапи, навчальні табори, конкурси соціальних ідей, менторські програми можуть стати не лише формою залучення нових учасників до сектора, а й майданчиком для вивчення реальних потреб громад і тестування ефективних бізнес-моделей. Держава, зі свого боку, може забезпечити ресурсну підтримку таких програм через грантові конкурси, стимулювання університетських бізнес-інкубаторів, включення модулів із соціального підприємництва в програми неформальної освіти та підтримку шкільних ініціатив через Всеукраїнські освітні проєкти [61].

Не менш важливою є інформаційна політика, спрямована на підвищення обізнаності про соціальне підприємництво серед населення, формування позитивного іміджу соціального підприємця, а також популяризацію успішних кейсів. Це завдання можуть реалізовувати національні і регіональні інформаційні

кампанії, тематичні форуми, публікації у мас-медіа, відеоролики, платформи електронного навчання. Така просвітницька діяльність має сприяти подоланню стереотипів про соціальний бізнес як неприбуткову чи маргінальну діяльність, натомість демонструючи його інноваційний потенціал і роль у модернізації суспільства [22].

Досить важливим пріоритетом державної політики щодо соціального підприємництва є впровадження ефективних механізмів його інтеграції у систему соціального захисту населення та діяльність органів місцевого самоврядування. Цей напрям передбачає стратегічне залучення соціальних підприємств до виконання завдань державної соціальної політики, зокрема в частині надання соціальних послуг, підтримки вразливих категорій населення, розвитку інфраструктури догляду та соціального включення.

Провідним прикладом для України у цьому контексті є досвід Польщі, де соціальні підприємства інституційно інтегровані в місцеві програми соціального захисту. Польська модель передбачає активну співпрацю між муніципалітетами та соціальними кооперативами у сфері надання послуг реабілітації, догляду за людьми похилого віку, професійної інтеграції осіб з інвалідністю, працевлаштування безробітних, адаптації переселенців і ветеранів. Соціальні підприємства в цьому випадку виступають не як суб'єкти «паралельної» діяльності, а як повноправні виконавці публічних завдань, що забезпечує їх стабільність, підвищує рівень довіри з боку громад і водночас зменшує навантаження на державу.

Для запровадження подібної моделі в Україні потрібно, щоб держава зробила низку нормативно-організаційних кроків, про які говорилося вище. Зокрема, має бути чітко визначено статус соціального підприємства як суб'єкта, здатного брати участь у конкурсах на надання соціальних послуг коштом бюджетів усіх рівнів. Далі, потрібно розробити механізми довгострокового фінансування такого державно-приватного партнерства: через субвенції, тендерні механізми, ваучерні програми або державно-приватні угоди. По-третє,

органи місцевого самоврядування повинні отримати методичну та ресурсну підтримку для залучення соціальних підприємств як партнерів у реалізації місцевих соціальних програм [21].

Інтеграція соціального підприємництва в систему соціального захисту також сприятиме децентралізації державної політики в цій сфері, дозволяючи більш гнучко й ефективно реагувати на локальні потреби. За рахунок своєї гнучкості, орієнтації на громаду та практики демократичного управління соціальні підприємства можуть ефективно впроваджувати інклюзивні моделі соціального обслуговування, враховуючи індивідуальні особливості бенефіціарів, специфіку регіону чи громади.

Водночас така інтеграція має бути доповнена належною системою контролю якості послуг, прозорістю діяльності підприємств і звітністю за соціальними показниками. Це дозволить уникнути формального підходу до розподілу коштів та забезпечить реальну соціальну ефективність реалізованих ініціатив [20].

Окремим і надзвичайно важливим напрямом державної політики у сфері розвитку соціального підприємництва є створення та впровадження національної системи моніторингу й оцінки соціального впливу діяльності соціальних підприємств. Такий підхід дозволяє не лише гарантувати прозорість і підзвітність діяльності суб'єктів, що отримують державну або донорську підтримку, але й об'єктивно визначати ефективність використання ресурсів, а також масштаби й сталість соціальних змін, до яких вони призводять.

У світовій практиці вже накопичено значний досвід у цьому напрямі. Однією з найпоширеніших методик оцінки якості є система - Соціальна віддача від інвестицій (Social Return on Investment, далі - SROI). Ця модель дозволяє в числовому вираженні показати, яку соціальну вигоду отримує суспільство на кожен вкладену умовну одиницю інвестицій. Наприклад, якщо на кожен інвестований долар підприємство генерує 3 долари соціального ефекту (через зменшення витрат на соціальну допомогу, збільшення зайнятості, покращення

добробуту тощо), такий проєкт визнається економічно і соціально ефективним. Методологія SROI враховує як прямі, так і непрямі ефекти, кількісні та якісні показники, а також потребує ретельного збору даних та участі зацікавлених сторін у процесі оцінки.

Впровадження подібної системи в Україні на рівні Національної соціальної сервісної служби є вкрай актуальним. На даний момент відсутність єдиних підходів до моніторингу соціального впливу створює труднощі як для самих соціальних підприємств (які не завжди можуть аргументовано довести ефективність своєї діяльності), так і для органів влади, які ухвалюють рішення про надання підтримки. Тому державна політика має передбачати розробку національних методичних рекомендацій або стандартів оцінки соціального ефекту, які б базувалися на міжнародних практиках, але враховували український соціально-економічний контекст.

Дані рекомендації мають включати: особливості визначення ключових індикаторів соціального впливу; методики збору первинних і вторинних даних; способи розрахунку соціальної віддачі; правила звітування; вимоги до верифікації результатів. Крім того, необхідно забезпечити навчання кадрів, здатних проводити подібні оцінки, а також створити цифрову платформу для подання звітності соціальними підприємствами.

Не менш важливим і перспективним напрямом державної політики у сфері розвитку соціального підприємництва є розширення інформаційної підтримки та активна популяризація даної моделі серед широких верств населення. Інформаційна складова має стати не лише інструментом просування конкретних ініціатив, а й стратегічним засобом формування нової культури соціальної відповідальності, підприємницького мислення з фокусом на суспільну користь, а також засобом подолання стереотипів щодо соціального бізнесу як чогось малоприбуткового або другорядного [52].

Важливим кроком у цьому напрямі є поширення історій успіху – реальних прикладів ефективного функціонування соціальних підприємств в Україні та за

кордоном. Такі кейси можуть демонструвати, як інноваційні бізнес-моделі змінюють життя конкретних людей, покращують екологічну ситуацію, сприяють реінтеграції вразливих груп чи стимулюють розвиток локальних громад. Представлення таких прикладів у медіа, соціальних мережах, на освітніх платформах, у шкільних і студентських програмах сприятиме зростанню інтересу до соціального підприємництва з боку молоді, майбутніх підприємців, а також активістів громадянського суспільства.

Популяризація може здійснюватися через національні інформаційні кампанії, створення спеціалізованих онлайн-платформ, тематичних конкурсів, фестивалів, виставок, а також через партнерства з мас-медіа, освітніми установами та міжнародними організаціями. Варто також передбачити підтримку контенту, який пояснює суть, переваги й перспективи соціального підприємництва зрозумілою мовою для широкої аудиторії, з використанням інфографіки, відео, інтерактивних курсів тощо [46].

Інформаційна політика має включати також компоненти критичного інформування – пояснення, чим соціальні підприємства відрізняються від традиційного бізнесу, благодійних ініціатив або громадських організацій, які не займаються підприємництвом. Це сприятиме правильному позиціонуванню соціального підприємництва в суспільному дискурсі та допоможе уникнути хибного сприйняття його як компромісу між бізнесом і доброчинністю.

Водночас, поширення достовірної та практично орієнтованої інформації відіграватиме ключову роль у зростанні рівня довіри до соціальних підприємств з боку споживачів, інвесторів, донорів та місцевої влади. Це, своєю чергою, підвищить їхній потенціал до партнерства, масштабування і стійкого розвитку. Інформаційна підтримка має бути інтегрована в загальні державні комунікаційні стратегії у сфері малого й середнього бізнесу, соціальної політики, регіонального розвитку, а також підтримки інноваційної економіки [48].

Отже, ефективна державна політика у сфері соціального підприємництва в Україні має ґрунтуватися на комплексному підході, що передбачає водночас

нормативне регулювання, економічне стимулювання, інституційну підтримку, розвиток людського капіталу та формування культури соціальної відповідальності. Це дозволить не лише активізувати розвиток соціальних підприємств, а й зробити їх ключовими агентами змін у контексті відбудови, реабілітації та сталого розвитку українського суспільства.

Висновки до першого розділу

Розгляд концептуальних підходів до визначення сутності соціального підприємництва засвідчив, що воно є інноваційною формою підприємницької діяльності, спрямованою не лише на отримання прибутку, а насамперед на вирішення актуальних соціальних проблем. Історичний аналіз показав, що соціальне підприємництво виникло як відповідь на обмеження традиційної ринкової економіки та державної соціальної політики у забезпеченні рівного доступу до соціальних благ.

У процесі класифікації моделей соціальних підприємств були охарактеризовані основні форми (соціальні кооперативи, благодійні компанії, підприємства інклюзивної зайнятості тощо) та моделі функціонування, які відрізняються за структурою власності, механізмами фінансування та ступенем участі держави. Окрему увагу було приділено організаційно-правовим аспектам, які істотно варіюються в різних країнах і відіграють ключову роль у забезпеченні сталості та ефективності соціальних підприємств.

Аналіз сучасної державної політики України в сфері соціального підприємництва засвідчив, що попри наявні ініціативи й стратегічні документи, ця сфера потребує подальшого нормативного впорядкування, інституційної підтримки та активізації партнерства між державою, громадянським суспільством і бізнесом. Успішна реалізація політики у цій сфері має

ґрунтуватися на європейських підходах до підтримки соціальної економіки, водночас враховуючи особливості соціально-економічної ситуації в Україні.

РОЗДІЛ 2.

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ В УКРАЇНІ

2.1. Позитивна практика соціального підприємництва в країнах Європейського Союзу

Позитивна практика соціального підприємництва у країнах ЄС формується на перетині соціальної інновації, інклюзивної економіки та євроінтеграційних політик, що підтримують зайнятість, громади та екологічний перехід. Узагальнення досліджень і звітів показує, що у більшості держав-членів ЄС соціальні підприємства працюють у форматі підприємств соціальної інтеграції, кооперативів, асоціацій та фондів, застосовуючи ринкові механізми для розв'язання локальних проблем – від довготривалого безробіття до «зелених» послуг. На цьому тлі, українські науковці наполягають на релевантності європейського досвіду для повоєнної відбудови та досягнення Цілей сталого розвитку в нашій державі. Зокрема, вони акцентують увагу на його прикладний характер для регіонів України, що проходять крізь трансформації війни та відновлення інфраструктури [1, 5, 8].

Європейська практика підтверджує, що правова «екосистема» для соціального підприємництва не зводиться до однієї універсальної форми – вона складається з набору спеціалізованих юридичних оболонок, які закріплюють суспільну місію, застосовують «замикання активів» (обмеження на розподіл прибутку), задають вимоги до участі зацікавлених сторін в управлінні та відкривають шлях до публічних інструментів підтримки [4]. Саме тому в різних державах ЄС співіснують кооперативи соціального типу, асоціації з господарською діяльністю, неприбуткові компанії та гібридні організаційно-

правові форми. Правова визначеність надає цим одиницям «доступ до гри»: їх допускають до соціально орієнтованих публічних закупівель, залучають до державно-приватного партнерства, податкових пільг і цільового фінансування з єврофондів. У підсумку соціальна місія перестає бути лише декларацією а перетворюється на юридично захищене зобов'язання, яке перевіряють відповідні реєстри, наглядові органи та замовники послуг [32].

Наприклад французький кейс ілюструє, як рамкові закони «соціальної та солідарної економіки» створюють повний ланцюжок підтримки – від визначення статусу до прямих каналів збуту. Після прийняття рамкового підходу держава та муніципалітети застосовують соціальні клаузи в тендерах (зараховуючи бали за працевлаштування людей з бар'єрами доступу на ринок праці), допускають підприємства зі спеціальним маркуванням до «зарезервованих» лотів і місцевих грантових програм, а банки розвитку і регіональні фонди пропонують пільгові позики під соціальний результат [10]. Ключовим фактором стала процедура визнання суспільної корисності, яка прив'язує податкові й закупівельні пільги до реального виміру впливу на соціальні процеси та прозорої звітності. Це зменшує транзакційні бар'єри входу на ринок публічних послуг і забезпечує передбачуваний грошовий потік для масштабування моделей догляду, інтеграції зайнятості та «зеленої» інфраструктури [12].

В Італії правова еволюція пішла через спеціальний інститут – соціальні кооперативи, з чітким поділом на типи. Зокрема, тип А надає соціальні, медико-соціальні та освітні послуги, тип В сприяє інтеграції у виробничі процеси представників вразливих груп населення, зобов'язуючись щоб їхня частка серед персоналу відповідала визначеним нормам. Обидва типи користуються фіскальними пільгами, мають пріоритет/квоти в муніципальних закупівлях і працюють за принципом «замкнених активів», реінвестуючи прибуток у місію. Така конструкція робить місцеві тендери не просто джерелом доходів, а механізмом досягнення соціального ефекту. Місто купує послугу і водночас субсидує працевлаштування тих, кого ринок просто відсікає. У поєднанні з

регіональними фондами та кооперативними банками це забезпечує довгий життєвий цикл італійських соціальних підприємств і високу частку ринку в сегменті догляду, інклюзії та переробки ресурсів [19].

Німецькі неприбуткові товариства з обмеженою відповідальністю (*gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung*, скорочено - *gGmbH*) й некомерційні товариства з обмеженою відповідальністю (*gemeinnützige unternehmergesellschaft*, скорочено - *gUG*), являють собою «економічні» форми діяльності з суспільно корисною метою. Вони маючи гнучкість товариства з обмеженою відповідальністю, намагаються довести свою публічну корисність, обмежують розподіл прибутку та закріплюють реінвестування у своїх статутах. Завдяки такому підходу, згадані компанії отримують податкові полегшення, легше укладають довгострокові контракти з муніципалітетами (догляд, освіта, логістика «останньої милі»), а також стають прийнятними позичальниками для регіональних банків розвитку й фондів впливу. Для публічних закупівель вони зручні тим, що поєднують професійний менеджмент приватного права з гарантіями соціальної віддачі, а для громад – тим, що залучають стейкхолдерів до нагляду і контролю [10].

У Центральній та Східній Європі нормативно-правове забезпечення соціального підприємництва йшло «пакетом» із інфраструктурою підтримки, профінансованою єврофондами. Польща, поряд із правовою формою соціальних кооперативів, вибудувала мережу регіональних центрів підтримки соціальної економіки (*Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej*), які одночасно виступають як бізнес інкубатори, надають менторські послуги й допомагають із маркуванням та підготовкою до закупівель. Правовий статус і місцеве маркування відкривають доступ до зарезервованих лотів і субсидованих місць праці, а муніципалітети стають «якірними» замовниками у сферах комунальних і доглядових послуг.

Словаччина створила реєстри соціальних підприємств і механізми маркування, через які фільтрується підтримка. Лише відповідно марковані

підприємства мають право на пільги, ваучери та спеціальні умови участі у публічних торгах. Водночас закон фіксує вимоги до частки ре-інвестованого прибутку, структури управління та прозорості звітності. Таке маркування не декоративне – воно зменшує «асиметрію інформації» для банків і муніципалітетів і пришвидшує укладання контрактів на соціально значущі послуги [62, 64].

З погляду економіки регулювання, різноманіття правових форм у ЄС працює як ринок «організаційних технологій». Кожна форма задає власний баланс між свободою підприємництва та гарантіями суспільної користі. Кооперативи і мультистейкхолдерні компанії краще тримають місію завдяки демократичному врядуванню. Неприбуткові компанії з господарською діяльністю швидше укладають B2B-контракти; спеціальні статуси й маркування знижують транзакційні витрати для держави як замовника. У підсумку правова визначеність не лише легітимує соціальний бізнес, а й дисциплінує ринок: відсікає псевдосоціальні практики, полегшує доступ до фінансування та робить соціальні клаузи в закупівлях операбельними на щоденній основі [4].

Європейський Союз вибудував для соціального підприємництва багатоканальну фінансову архітектуру, у якій грантові та інвестиційні інструменти зшиті в єдині «шляхи» розвитку від ідеї до масштабування. На ранніх етапах ідеї та прототипи підхоплюють гранти Європейського фонду регіонального розвитку (ERDF) й Європейського соціального фонду плюс (ESF+), а також Європейська асоціація соціальних інновацій (EaSI) та програма Європейського Союзу для підтримки інвестицій, інновацій та створення робочих місць (InvestEU), що покривають витрати на дизайн послуги, пілотні випробування, валідацію моделі впливу та перші кроки на ринку. Далі в дію вступають пільгові кредити та гарантії – зокрема через національні банки розвитку й інтермедіаторів ЄІФ – які здешевлюють капітал, компенсують брак застави і дозволяють фінансувати оборотний капітал, інвестиції в обладнання чи цифрову інфраструктуру [43].

Паралельно працюють соціальні інвестиційні фонди й фонди впливу, що надають квазікапітал і довші гроші під вимірюваний соціальний результат. Муніципалітети доповнюють екосистему ваучерами на послуги (догляд, реабілітація, рескілінг), фактично субсидуючи платоспроможний попит і стабілізуючи грошовий потік. У випадках, де замовнику важливо платити «за результат», застосовують соціальні облігації. Інвестор фінансує послугу наперед, а держава чи місто повертає кошти з премією після досягнення узгоджених індикаторів. Найефективнішою комбінацією вважають «змішане фінансування» [35], коли грант покриває ризикову фазу розробки та доведення життєздатності, а пільговий кредит чи інструмент гарантування запускає цикл масштабування на стадії, коли продукт уже відповідає потребам ринку і має зрозумілу юніт-економіку (прибутковість бізнесу на рівні одиниці (юніту) продукту, послуги або клієнта). На думку провідних європейських дослідників соціальних інновацій та підприємництва, така гібридизація зменшує вартість капіталу, підвищує здатність соціального підприємства переживати касові розриви, робить соціальні бізнес-моделі інвестиційно привабливішими і стійкішими до ринкових шоків [51].

Паралельним каналом підтримки соціального підприємництва виступають публічні закупівлі із соціальними клаўзами, які переводять суспільний запит на інклюзію у конкретний платоспроможний попит. Муніципалітети Франції, Іспанії, Португалії та Бельгії вбудовують у тендерну документацію квоти або додаткові бали за працевлаштування людей з бар'єрами доступу на ринок праці, резервують частину лотів для підприємств соціальної інтеграції (WISE), укладають рамкові договори на 2-4 роки з погодженими ключовими показниками ефективності (далі – KPI) зайнятості та якості послуг [20]. Для соціальних підприємств це означає передбачуваний і диверсифікований грошовий потік, можливість планувати інвестиції та набирати/навчати персонал; для міст – вимірюваний соціальний ефект і «ефект масштабу», коли одиничні контракти складаються у стійку локальну інфраструктуру догляду, ресайлінгу чи

циркулярної економіки. Українські науковці наголошують на критичній ролі держави як «якірного замовника», що не лише закуповує послугу, а й формує прогнозований ринок збуту для соціальних підприємств, знижуючи транзакційні витрати входу та стимулюючи професіоналізацію сектора [45].

Третім елементом позитивної практики країн Євросоюзу стали муніципальні інкубатори та хаби соціальної економіки – багатофункціональні простори, де поєднуються акселераційні програми, наставництво, консультаційні ваучери, мікрогранти та доступ до мережі партнерів. Вони знімають класичні «вузькі місця» старту (допомагають з юридичною формою і маркуванням, розбудовою моделі доходів, підготовкою до участі в закупівлях, впровадженні систем вимірювання впливу та цифрових інструментів управління) [9]. Емпіричні спостереження вказують на прямий зв'язок між наявністю такої інфраструктури та «живучістю» соціальних стартапів у перші 18-24 місяці. Чим щільніша мережа підтримки, тим вищі шанси пройти «долину смерті», знайти перших замовників і перейти до етапу масштабування з диверсифікованими джерелами доходу. Для постконфліктних і периферійних територій хаби виконують ще й функцію розвитку людського капіталу – організовують навчання, менторські спільноти та програми для молоді, що підсилює інклюзивне зростання і втримують економічну активність у громадах [36, 57].

Позитивна практика соціального підприємництва в ЄС найбільш виразно проявляється у сферах, де соціальна місія безпосередньо збігається з постійним і платоспроможним попитом – у доглядових послугах, освіті та рескілінгу, переробці й циркулярній економіці, енергоефективності, культурі та креативних індустріях, а також у локальному туризмі.

У доглядовому сегменті італійські та іспанські соціальні кооперативи вибудовують повні «ланцюги опіки»: від домашнього догляду та денних центрів до супроводу зайнятості для людей з інвалідністю й тривало безробітних, поєднуючи бюджетні компенсації, страхові виплати, муніципальні контракти й

часткову оплату клієнта. Завдяки цьому досягається стабільність грошових потоків і прогнозована зайнятість цільових груп [6].

Освітньо-рескілінгові моделі спираються на дуальність. Німецькі gGmbH масштабують елементи подвійного навчання – індивідуальні траєкторії навчання «на робочому місці», модульні програми з м'якими й технічними навичками, наставництво з боку роботодавців – і фінансують діяльність через мікс ваучерів, грантів на навчання дорослих та довгострокових угод з містами й агенціями зайнятості.

У сфері переробки та циркулярної економіки португальські та бельгійські підприємства формують екосистеми повторного використання, ремонтні майстерні й пункти ревіталізації речей, де соціальний ефект (створення інклюзивних робочих місць, зменшення відходів) нерозривно пов'язаний із ринковими доходами від продажу відновлених товарів, сервісних підписок і муніципальних контрактів на зменшення сміттового навантаження. Це відповідає «зеленому» переходу міст і дає передбачуваний попит на роки [22].

Енергоефективні ініціативи – від енергоаудитів соціального житла до програм дрібних термомодернізацій і навчання мешканців – працюють на стику інвестиційного й соціального результату. Скорочення платіжок для вразливих домогосподарств поєднується з місцевою зайнятістю та зниженням викидів, що дозволяє залучати грантові кошти та пільгові кредити у форматі змішаного фінансування.

Усі ці ніші поєднують чітко вимірюваний суспільний ефект із наявністю зрозумілого ринку збуту, що робить бізнес-моделі соціальних підприємств фінансово стійкими, масштабованими та інвестиційно привабливими навіть у конкурентних умовах [15]

У культурно-мистецькому секторі ефективність забезпечують мультистейкхолдерні моделі врядування та диверсифіковані джерела доходів. Платформи спільного користування (креативні хаби, майстерні, студії), програми творчого працевлаштування молоді й людей з інвалідністю,

ревіталізація занедбаних просторів через події та освітні формати, а також фінансові механізми, які «в'яжуть» громаду з інституцією – членські внески, краудфандинг, абонементи, корпоративне партнерство. Такі організації водночас підсилюють локальну ідентичність і формують сталі грошові потоки. Сезонні фестивалі та виставки підживлюють цілорічні освітні програми й майстер-класи, оренда коворкінгу доповнює продаж квитків і мерчу, цільові гранти – інвестиції у доступність і соціальну інклюзію. Ключем їх ефективності є участь громади у прийнятті рішень і прозорість звітності про вплив, що підвищує довіру донорів і міст, полегшує доступ до публічних закупівель культурних послуг і стабілізує діяльність на довший період [24].

Після пандемії Covid-19, критичною конкурентною перевагою соціальних підприємств стала «цифрова подушка безпеки». Соціальні підприємства, які швидко перейшли в диджитал – запустили маркетплейси й онлайн-навчання, впровадили CRM (Customer Relationship Management - управління взаємовідносинами з клієнтами) для роботи з благодійниками, клієнтами та волонтерами, налаштували аналітику впливу та керування об'ємами продажів – швидше повернулися до докризових обсягів, розширили географію бенефіціарів і диверсифікували доходи. Цифрові інструменти знижують транзакційні витрати, роблять прозорими операції та метрики результатів, спрощують участь у закупівлях і конкурсі грантів, а також відкривають нові формати гібридних послуг (поєднання офлайн-опіки чи ремісничих практик із онлайн-супроводом, мікрокурсами й дистанційними консультаціями). Відстеження показників у реальному часі дозволяє своєчасно коригувати продукт, утримувати якість і комунікувати інвесторам соціальну віддачу мовою даних, що, у свою чергу, полегшує залучення довгих і дешевших грошей від фондів впливу та муніципальних програм [66].

У сукупності усі ці підходи - «соціальні» ніші зі стабільним попитом, багатоканальні доходи, участь громади та цифрова керованість – створюють для європейських соціальних підприємств антикрихку архітектуру, здатну

витримувати ринкові коливання та масштабувати перевірені рішення в інтересах місцевих спільнот.

Північна Європа (Швеція, Данія, Фінляндія) демонструє глибоку інституційну залученість соціального підприємництва в місцеві політики догляду, зеленого переходу та «розумних міст». Муніципалітети укладають багаторічні контракти на соціальні послуги з чіткими метриками доступності, якості та результативності, а самі моделі послуг інтегрують цифрову підтримку, виїзні мультидисциплінарні бригади й індивідуальні плани зайнятості/самостворення життя. Паралельно сформовано сильний кластер переробки та повторного використання ресурсів, який поєднує ремонтні майстерні, мережі повторного продажу й освітні програми для домогосподарств і бізнесу. У житловій та енергетичній сферах працюють кооперативні моделі спільного володіння/управління житлом, локальні енергетичні кооперативи та ініціативи зі зниження енергобідності, що фінансуються змішаними інструментами і «підв'язуються» під міські кліматичні плани. Високі стандарти сервісу забезпечуються через регламенти якості, регулярні аудити, участь бенефіціарів у наглядових радах і стимулюючу логіку закупівель (соціальні клаузи, додаткові бали за інклюзію і «зелені» KPI), завдяки чому соціальні підприємства стають постійними провайдерами догляду, реабілітації, рескілінгу й циркулярних послуг на рівні громад [35].

У Західній Європі (Франція, Бельгія, Нідерланди, Німеччина, Австрія) системи соціальної та солідарної економіки і розвинені інструменти «інтеграції через працю» забезпечують масштаб сектору WISE. Міста резервують частину лотів у закупівлях, оцінюють додану вартість за працевлаштуванням уразливих груп і укладають рамкові угоди на пакетні послуги прибирання, логістики, догляду, ремонту й рециклінгу. Просторові інновації масштабують соціальний ефект. Когаузинг і спільні простори знижують витрати на проживання і догляд, урбан-фермерство та міські компост-хаби замкненою петлею підживлюють локальну гастрономію, а «zero-waste hubs» поєднують ремонт, апсайклінг і

просвіту, формуючи сталий попит і робочі місця в креативно-екологічних нішах [11, 34].

Південна Європа (Італія, Іспанія, Португалія, Греція) вирізняється високою щільністю соціальних кооперативів і підприємств інтеграції та розвиненими механізмами співуправління муніципальними послугами, коли громада й соціальні підприємства разом планують стандарти сервісу, маршрути доступу і механіки зворотного зв'язку. Стійкість бізнес-моделей забезпечує «двоконтурна» економіка. Субсидовані тарифи для соціальних груп і ринковий продаж послуг для широкої публіки; у догляді це дає передбачувані потоки (контракти з містом + співфінансування клієнта), в інтеграції зайнятості – оплачувані стажування та наставництво, у циркулярній економіці – доходи від ремонту/продажу відновлених товарів, муніципальні ваучери та гранти на скорочення відходів. Завдяки такій конструкції кооперативи типу А/В та інші соціальні підприємства витримують сезонність попиту, розширюють асортимент послуг і підтримують високий рівень якості, який регулярно перевіряється зовнішніми аудитами та участю користувачів у врядуванні [18, 49].

У Центрально-Східній Європі (Польща, Словаччина, Чехія, Румунія, Хорватія) позитивні практики виростили на ґрунті єврофондів і мережі регіональних центрів підтримки, що знімають бар'єри старту: інкубація бізнес-моделі, менторство, юридичний супровід вибору правової форми, підготовка до маркування, ваучери на консультації та мікрогранти на перші активи. Узагальнення показують, що саме трикутник «єврофонди – інфраструктура підтримки – партнерства влади та неурядових організацій» формує локальний попит на соціальні, комунальні та «зелені» послуги та забезпечує переходи від захищених майстерень до повноцінних WISE-моделей із вимірюваним ефектом зайнятості [51].

Таким чином, позитивна практика соціального підприємництва в ЄС демонструє, що сектор перетворюється на повноцінну підсистему публічних послуг і місцевої економіки, коли поєднуються правова визначеність,

інфраструктура підтримки, соціально орієнтовані закупівлі та змішані фінанси. Європейський досвід підтверджує економічну доцільність соціальних моделей за умови професіоналізації управління, вимірювання впливу та цифровізації процесів.

2.2. Соціальне підприємництво в Україні: стан та перспективи

В українських реаліях соціальне підприємництво поступово кристалізується як відповідь на багаторівневі виклики війни, внутрішнього переміщення населення, депресії локальних ринків праці та зростаючого запиту громад на інклюзивні послуги. Саме у такому контексті соціальний бізнес прочитується не як вузький «нішевий» формат, а як інституційна інновація, що поєднує ринкову дисципліну з суспільною місією та здатна перетворювати гуманітарні потоки, гранти і бюджетні програми на сталі сервіси й робочі місця. Ряд науковців, зокрема Белінська Я.В. та Юр'єва П.Б., наголошують на функції соціального підприємництва як механізму досягнення Цілей сталого розвитку. Через конкуренцію за якість послуг, вимірюваність ефектів та інституційні запобіжники (обмеження розподілу прибутку, ре-інвестування у місію) вони забезпечують «довгу» зайнятість, ре-інтеграцію вразливих груп і підсилення соціального капіталу громади, водночас підвищуючи віддачу донорських і бюджетних коштів [1]. Доповнюючи дану оптику, Ільченко В. акцентує увагу на інноваційній природі соціального підприємництва. Саме інновації – продуктові, процесні та організаційні – відкривають нові ринки соціальних послуг і роблять моделі більш стійкими до шоків, що для України має ключове значення в умовах постійної турбулентності [23].

Відтак соціальне підприємництво стає не лише «мостом» між ринком і державою, а й інструментом економічної адаптації, який дозволяє громаді

зберігати людський капітал, розвивати локальні ланцюги вартості та запобігати довготривалому виключенню уразливих груп.

Поступова інтелектуальна інституціоналізація цього феномену в Україні вже відбулася. Понятійно-категоріальний контур у вітчизняній науковій літературі відносно усталений і включає кілька опорних рис – домінування суспільної корисності над прибутковістю як ціллю управління, «замикання активів» (обмеження розподілу прибутку між засновниками), обов'язковість реінвестування фінансового результату у місію, вимоги до прозорості та нефінансової звітності, а також розширену участь стейкхолдерів у врядуванні.

Водночас, згадані вище науковці, наголошують на гібридності організаційних форм, які фактично працюють як соціальні підприємства [17]. Громадські організації з господарською діяльністю у сферах догляду, інклюзії чи переробки; кооперативи, що надають соціально значущі послуги або створюють робочі місця для людей з бар'єрами доступу на ринок праці; товариства з обмеженою відповідальністю, у статутах яких прямо закріплено суспільну місію і механізми її захисту; комунальні підприємства зі спеціальним соціальним мандатом і вимірюваними індикаторами впливу. На теоретичному рівні ця «гібридизація» послідовно осмислена у працях Дюк А.А., яка описує соціальне підприємництво як еволюційне продовження спроб розв'язати провали ринку та держави, з одного боку, і як форму соціальних інновацій, що реорганізують пропозицію послуг під реальні, а не формально описані потреби – з іншого [18].

Нагорна Н.С., розглядаючи соціальне підприємництво у міждисциплінарному зрізі, підкреслює його «перехресну» правову природу на стику господарського, податкового, трудового та соціального права, а також політики публічних закупівель, що зумовлює необхідність комплексної правової архітектури для коректного режиму його функціонування й масштабування. Власне у такий спосіб формується наукове підґрунтя для управлінських рішень: як структурувати організаційно-правові форми, як закріпити місію та як увести

в оборот вимірюваність соціальної віддачі мовою публічної політики та фінансів [42].

Разом із тим, нормативно-правове поле щодо соціального підприємництва в Україні, поки що має фрагментарний характер. Чинне законодавство не містить спеціального рамкового закону про соціальне підприємництво, не визначає єдиного статусу та критеріїв віднесення суб'єкта до соціального підприємництва, не встановлює публічного реєстру та процедур маркування, не дає чіткої системи фіскальних стимулів і не кодифікує стандарти нефінансової звітності. Ця «правова тінь» створює неоднозначність як для самих підприємств так і контрагентів – банків, донорів, муніципалітетів, збільшує транзакційні витрати входу в публічні закупівлі, ускладнює доступ до пільгового фінансування та робить непрозорим ринок соціальних послуг. Порівняльний аналіз, запропонований Биковцем К.Ю., показує, що країни ЄС досягали масштабування соціального підприємництва саме через інституціоналізацію. Адже спеціальні правові форми, механізми маркування із перевіркою відповідності місії та критеріям впливу, інтеграція соціальних клауз у закупівлі, стандарти нефінансової звітності та участі стейкхолдерів у врядуванні, сприяють повноцінному функціонуванню соціальних підприємств [4].

Київська дослідниця Комісаренко А.О., фокусуючись на процесах інституалізації, доводить, що «видимість» соціального підприємства для держави і ринку – через офіційне маркування, реєстр і прозору звітність – є ключовою умовою доступу до зарезервованих лотів у тендерах, пільгових інструментів фінансування та партнерства із великим бізнесом [32]. Ще одна українська науковиця Наумова М.О., аналізуючи стратегії державної підтримки з урахуванням світових тенденцій, формулює логіку поетапного впровадження такого підходу в Україні: від базових дефініцій і критеріїв до запуску інфраструктури підтримки (регіональні хаби, інкубатори, консультаційні ваучери), ваучеризації соціальних послуг для домогосподарств і стандартизації

нефінансової звітності, що разом переводить сектор з «проектного» на системний рівень [43].

Белова М.В. та Росул О. М. аргументують, що соціальне підприємництво – нова для української юриспруденції категорія, яка вимагає адаптації норм зобов'язального та господарського права (моделі контрактів «плата за результат», обмеження розподілу прибутку, пріоритет реінвестування), податкових правил (пільги/звільнення для діяльності, що відповідає публічно корисній меті) і процедур публічних закупівель (соціальні клаузи, зарезервовані лоти, КРІ впливу) [3]. Йдеться не лише про запровадження «нового ярлика», а про створення повноцінного правового режиму, який би мінімізував ризики місійного дрейфу, зловживань і «псевдосоціальних» практик та одночасно зменшував би адміністративні бар'єри для чесних учасників ринку.

Фактичний ландшафт соціального підприємництва в Україні вибудовується навколо «ядерних» ніш, де попит стійкий і соціальний ефект безпосередньо вимірюваний. До них відносять [46]:

- доглядові послуги (домашній догляд, денні центри, підтримане проживання, супровід працевлаштування людей з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб);
- інклюзія і освіта дорослих із сильним компонентом рескілінгу (короткі модульні програми, навчання «на робочому місці», дуальні елементи);
- «зелені» практики переробки, апсайклінгу та повторного використання;
- економіка з її хабами спільного користування, культурними подіями та локальним туризмом.

За підсумками аналітичних оглядів найбільша концентрація ініціатив щодо соціального підприємництва припадає на великі міста з розвиненою донорсько-муніципальною інфраструктурою підтримки, однак помітна й хвиля зростання даного явища у малих громадах, де грантові конкурси, ваучери на послуги та мікрогранти дозволяють запускати базові сервіси догляду, переробки чи культурної анімації.

Разом із тим стартовий бар'єр щодо соціального підприємництва в Україні залишається високим: дефіцит початкового капіталу, брак управлінських компетенцій (фінмоделювання, збут, вимірювання впливу), складність входу в систему публічних закупівель і контрактування з муніципалітетами, що детально фіксується як у прикладних оглядах становлення сектора, так і в дослідженнях бар'єрів розвитку соціального підприємництва в нашій державі [20, 33].

Повномасштабна війна, яку розпочала російська федерація, радикально змінила контекст подальшого розвитку соціального підприємництва. Сьогодні воно бачиться як один із ключових факторів успішної повоєнної відбудови. Адже соціальне підприємництво здатне трансформувати гуманітарні потоки у сталі бізнес-моделі, створювати оплачувану працю та менторські траєкторії для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, закривати «тонкі» сегменти публічних сервісів на рівні громади – від догляду та соціальної адаптації до логістики «останньої милі» й управління відходами [5].

Практичні техніки масштабування вже «під рукою» завдяки досвіду Центрально-Східної Європи: польські та словацькі моделі демонструють, як мережі центрів підтримки соціальної економіки виконують роль інкубаторів і «єдиного вікна» до грантів, консультаційних ваучерів і зарезервованих закупівель, тоді як маркування і відкриті реєстри знімають інформаційну асиметрію для муніципалітетів і банків та пришвидшують контрактування. Водночас важливо враховувати застереження щодо довіри та фінансових обмежень на місцях, описані у словацьких дослідженнях сприйняття соціальної економіки [62, 64]. Фінансова архітектура українського соціального підприємництва еволюціонує від грантозалежності до гібридних моделей. У центр виходить змішане фінансування, де грант покриває стадію розробки та пілотування, а пільговий кредит/гарантія – масштабування після досягнення відповідності продукту ринку (product-market fit). Паралельно розгортаються фонди впливу, інструменти ваучеризації послуг, партнерства з банками розвитку й соціально орієнтовані угоди з містами – саме така логіка, за підходом до

соціальних інновацій, знижує вартість капіталу й підвищує стійкість бізнес-моделей до шоків [48, 49]. Нарешті, стабільність грошових потоків забезпечують соціально орієнтовані закупівлі та «якірні» контракти у сферах догляду, комунальних і «зелених» послуг. Довші рамкові договори з КРІ впливу дозволяють планувати капітальні інвестиції, вибудовувати кадрові траєкторії та підвищувати якість сервісу, що критично для переходу сектора з «острівців успіху» до системної ролі в локальній економіці [12].

Стан державної підтримки соціального підприємництва наразі доцільно визначити як «точковий». Допомога розосереджена між окремими регіональними програмами відбудови, поодинокими грантовими лініями в межах гуманітарно-економічних інтервенцій і частковим упровадженням соціальних клауз у публічних закупівлях, що разом створює ефект «острівців можливостей», не об'єднаних у єдину політику й не підкріплених загальнонаціональними стандартами доступу та звітності. У таких умовах виникає асиметрія.

Найбільш підготовлені громади та організації отримують доступ до ресурсів, тоді як периферійні території та нові ініціативи залишаються на маргінесі – через брак компетенцій подання проєктів, невизначеність правового статусу соціального підприємництва і високі транзакційні витрати на входження у тендерні процедури.

Отже, виходячи з вище зазначеного, пріоритети державної влади щодо процесів інституціоналізації соціального підприємництва на стратегічному рівні впливають із наступної логіки: насамперед потрібен, рамковий закон із чіткими дефініціями, щодо критеріїв віднесення певного підприємства до соціального; «замикання активів»; участі стейкхолдерів у врядуванні та вимогами до нефінансової звітності. По-друге, потрібне публічне маркування (labeling) і реєстр, які відкривають «шлюзи» до пільгових інструментів фінансування та зарезервованих закупівель. Далі має відбутися розбудова регіональної інфраструктури – хабів та інкубаторів із акселераційними треками,

консультаційними ваучерами, підготовкою до участі в закупівлях і впровадженням систем вимірювання впливу. Четверте – потрібна ваучеризація ключових соціальних послуг (догляд, реабілітація, рескілінг), як спосіб перетворити потреби домогосподарств на стабільний платоспроможний попит. І на сам кінець, варто запровадити стандарти нефінансової звітності, що уніфікують метрики результату для держави, донорів і інвесторів [45].

Регіональна складова такої політики потребує делікатного налаштування. Розмір громади, вікова структура, міграційний баланс, структура зайнятості та ступінь руйнувань визначають різні моделі підтримки – від мікрогрантів і мобільних інкубаторів у депопуляційних сільських районах до спеціалізованих кластерів «переробка/ремонт» і креативних хабів у середніх містах; відкладені ефекти слід «ловити» через договори з опціями продовження, локальні квоти в закупівлях і партнерства з бізнесом, який забезпечує канали збуту [47]. Паралельно «вісь» людського капіталу й молоді має бути вбудована в основу регіональної політики.

Молодіжне підприємництво в євроінтеграційному контексті функціонує як драйвер інклюзивного зростання, якщо є доступні стартові траєкторії – дуальні моделі, наставництво, короткі сертифікатні програми, мікрогранти на прототипування та сертифікати на інкубацію. Це особливо критично для прикордонних і деіндустріалізованих територій, де соціальне підприємництво стає механізмом утримання молоді та повернення мігрантів [9].

Для сільських територій потрібні окремі структурно-функціональні рішення. Розвиток кооперації, короткі ланцюги постачання, сервісні моделі для фермерських домогосподарств і сільської інфраструктури догляду, що зменшує сезонність доходів і створює локальну зайнятість [36]. Однак передумовою масштабування є базова поінформованість населення про організаційно-правові форми, інструменти фінансування та механіки участі у закупівлях – без цього навіть найкращі інструменти залишаються «німі» [14].

На ринку вже ідентифіковано ніші з критичною масою практик – догляд і соціальна реабілітація, креативна економіка та управління культурною спадщиною, переробка/повторне використання, локальний туризм, логістика «останньої милі» й базові міські сервіси – де поєднання соціальної місії з регулярним платоспроможним попитом робить моделі життєздатними, а довші контракти дають змогу інвестувати в якість і кадри [6]. У цих доменах слід системно підтримувати інклюзивні траєкторії – індивідуальні плани, наставництво, гібридні формати навчання, інтеграцію роботи й освіти – бо вони підвищують утримання в зайнятості й швидкість повернення до продуктивної діяльності вразливих груп [15].

Цифровізація соціального підприємництва в Україні різко прискорилося під тиском пандемії та війни. За спостереженнями Трегубова О. С. та інших науковців, саме ті організації, які швидко впровадили CRM-системи для роботи з клієнтами, бенефіціарами й донорами, інструменти аналітики соціального впливу, формати онлайн-навчання та власні чи агреговані маркетплейси, змогли оперативніше відновити обсяги діяльності, скоротити касові розриви й відкрити доступ до ширших ринків збуту [66].

У нашому контексті ці рішення працюють одразу на кількох рівнях.

По-перше, вони знижують транзакційні витрати на продаж, фандрайзинг і звітність. CRM поєднує лідогенерацію, керування кейсами, облік послуг і платежів; дашборди впливу автоматизують підрахунок KPI (години догляду, утримання зайнятості, зменшення відходів), переводячи «мову проєктів» у «мову даних». По-друге, цифрові інструменти стають фактично умовою входу в публічні закупівлі та корпоративні партнерства. Бізнес і муніципалітети очікують прозорих метрик, порівнюваних у часі, та доказів якості – від сертифікатів навчальних модулів до логіки змін і SROI-оцінок. По-третє, диджитал посилює операційну стійкість. Модульне електронне навчання дозволяє масштабувати рескілінг без прив'язки до аудиторій. Маркетплейси для кластеру «переробка/ремонт» створюють додаткові канали збуту апсайклінг-

продукції, а інтеграції з платіжними провайдерами та електронний рахунок-фактура скорочують цикл «угода → оплата → звіт».

Водночас цифрова трансформація вимагає дотримання кібергігієни, процедур захисту персональних даних і налаштування ролей доступу – без цього довіра контрагентів і грантодавців підринається так само швидко, як і відбудовується через регулярну звітність [66].

Не менш значущим активом стає соціальний капітал і мережеві ефекти. Ряд українських науковців, зокрема Шеленко Д.І., Баланюк І.Ф. і Баланюк В.І. дослідили, що участь у громадських платформах, міжорганізаційних коаліціях і кластерах відкриває соціальним підприємствам доступ до спільних ресурсів – менторських баз, закупівельних пулів, каналів збуту, а також до «спільного бренду» довіри, який полегшує вхід у тендери та проєкти з високим репутаційним порогом [61].

На думку Хоманської М. Р. та Яремко І. І., на макрорівні, соціальне підприємництво підсилює згуртованість і модернізаційну динаміку громад. Регулярна участь мешканців у врядуванні (наглядові ради, громадські обговорення, волонтерські модулі) формує «звичку співпраці», зменшує транзакційну недовіру і пришвидшує прийняття рішень – критично в умовах відбудови [59]. Водночас Кацьора О.В., стверджує, що партнерство з бізнесом стає стабільнішим там, де корпоративна соціальна відповідальність не підміняє соціальне підприємництво, а доповнює його. Компанії забезпечують канали збуту, наставництво, технологічну експертизу та спільні програми зайнятості, тоді як соціальні підприємства приносять у партнерство місійність, локальну довіру і відпрацьовані моделі впливу [28]. Ефект синергії тут прямо залежить від прозорих метрик і чітких домовленостей про результат: КРІ мають бути однаково «читабельними» для громади, міста і корпоративного партнера.

На цьому тлі вектор перспектив соціального підприємництва окреслюється доволі чітко й вибудовується в послідовну архітектуру рішень. Насамперед ідеться про правовий статус і маркування, без яких сектор і надалі

залишатиметься наборами «острівців успіху». Спеціальний закон має зафіксувати критерії соціального підприємства (суспільна місія як домінуюча мета, обмеження розподілу прибутку через «замок активів», участь стейкхолдерів у врядуванні, прозорість і регулярна нефінансова звітність), а також запустити публічний реєстр із процедурою маркування (labeling), що відкриватиме доступ до податкових і фінансових пільг, зарезервованих лотів у закупівлях і спрощених процедур контракування. Саме інституціоналізація статусу зніме інформаційну асиметрію для банків, інвесторів і муніципалітетів, зробивши ринок соціальних послуг прогнозованим [4, 32].

Другий вектор – соціальні клаузи й «якірні» контракти у публічних закупівлях. На рівні тендерної документації мають працювати квоти або додаткові бали за працевлаштування вразливих груп, пріоритети для підприємств із маркуванням і рамкові угоди на 2-4 роки у сферах догляду, комунальних і циркулярних послуг, що переводить суспільний запит на інклюзію та «зелений» перехід у стабільний платоспроможний попит і дозволяє планувати капітальні інвестиції, розвиток кадрів і підвищення якості сервісу [12, 21].

Третій блок – змішане фінансування. Гранти мають покривати ризикову стадію дослідження потреб, прототипування й пілотування, тоді як пільгові кредити й інструменти гарантування – фазу масштабування після досягнення відповідності продукту ринку. Паралельно потрібно задіювати фонди впливу для квазікапіталу, муніципальні ваучери на послуги (догляд, реабілітація, рескілінг) для конвертації потреб домогосподарств у попит, а також лінії співфінансування з банками розвитку – у такій конфігурації знижується вартість капіталу, згладжуються касові розриви й підвищується інвестиційна привабливість сектора [27].

Четвертим елементом має стати регіональна інфраструктура підтримки. Мережа хабів/інкубаторів із акселераційними програмами, консультаційними

ваучерами, супроводом у виборі правової форми, підготовкою до участі в закупівлях і впровадженням систем вимірювання впливу [62].

П'ятим пріоритетом є людський капітал і молодь. Програми дуального навчання з роботодавцями, мікрогранти на прототипування, сервіс-лернінг у громадах і сертифікати на інкубацію мають формувати «гарячі» входи для молодих команд і периферійних територій, з довгостроковою метою втримання молоді та повернення мігрантів через доступ до навчання, наставництва й оплачуваних стажувань у соціальних підприємствах [9].

Шостий напрям – цифрова трансформація як умова доступу до ринку. CRM для клієнтів і бенефіціарів, системи аналітики впливу, онлайн-послуги й навчання, маркетплейси та відкриті дашборди для інвесторів і муніципалітетів скорочують цикл «дані → рішення → контракт», роблять метрики порівнюваними в часі, знижують транзакційні витрати на продаж, фандрайзинг і звітність, а також слугують «мовою довіри» для партнерства із бізнесом і участі в тендерах [66].

Нарешті, сьомий вектор – пріоритет креативних і «зелених» ніш як зон швидкого масштабування. Підтримка кооперативних і мультистейкхолдерних моделей у культурі та локальному туризмі, розвиток переробки, апсайклінгу й логістики «останньої милі», енергоефективності й соціального житла там, де прямий соціальний ефект невіддільний від стабільного попиту, формує довгі контракти, диверсифікує доходи та підвищує резильєнтність громад [24, 34].

Дорожня карта розвитку соціального підприємництва на 2025-2030 рр. доцільна як поетапна операціоналізація вже окреслених пріоритетів політики й інституційного дизайну, що об'єднує правове поле, попит через закупівлі, фінансову архітектуру, людський капітал та регіональну інфраструктуру підтримки в єдину траєкторію масштабування. Логіка такої послідовності проста. Спочатку створюються правила гри та «вхідні двері» (правовий статус, маркування, реєстр), паралельно формується керований попит (соціальні клаузи і ваучери), далі розгортаються інструменти довгих грошей і мережа хабів, що

переводить соціальні ініціативи з фази грантового пілоту у фазу передбачуваної операційної діяльності з вимірюваним впливом на зайнятість, доходи громад та екологічні індикатори [43].

На першому етапі (2025-2026) фокус має бути на підготовці та ухваленні рамкового закону, який закріплює критерії соціального підприємства – домінування суспільної місії, «замикання активів» (обмеження розподілу прибутку), участь стейкхолдерів у врядуванні та обов’язкову нефінансову звітність із базовими індикаторами зайнятості, доступності та екологічного ефекту. Паралельно запускається національне маркування і публічний реєстр, що роблять сектор «видимим» для держави, муніципалітетів, банків і донорів та відкривають технічний доступ до пільг і зарезервованих процедур у закупівлях. Саме в цей період доцільно пілотувати соціальні клаузи у 10-15 містах. У тендерній документації вводяться квоти або бали за працевлаштування вразливих груп, пріоритет для позначених маркуванням підприємств і стандарти якості послуг; укладаються рамкові угоди на 2–4 роки з чіткими КРІ й механікою моніторингу. Щоб знизити поріг входу для нових учасників, створюються 5-7 регіональних хабів/інкубаторів, які забезпечують акселераційні програми, консультаційні ваучери, супровід підготовки до закупівель та впровадження систем вимірювання впливу [12].

Другий етап (2027-2028) передбачає масштабування інструментів, які на пілотній фазі довели працездатність. Зарезервовані закупівлі поширюються на ключові сектори з доведеною соціальною віддачею – догляд, переробку, базові міські сервіси – із поступовим збільшенням частки рамкових угод і підвищенням планки якості через аудит і публічну звітність. На рівні фінансів відкривається фонд впливу з гарантійною лінією для соціальних підприємств. Гранти покривають розробку й пілотування, пільгові кредити – масштабування після досягнення відповідності продукту ринку, гарантії – зменшують ризик для банків і мобілізують приватний капітал. У пріоритеті інвестиції в обладнання, цифрову інфраструктуру та розширення сервісних потужностей.

В освітній осі інтегруються дуальні програми з агенціями зайнятості: оплачувані стажування, наставництво, короткі модулі для дорослих і молоді з прив'язкою до реальних вакансій у соціальних підприємствах і муніципальних сервісах. Територіально розгортається кластер «центрів повторного використання, ремонту та безвідходної сфери», який поєднує ремонт, апсайклінг, логістику відходів та освітні заходи, – це створює додану вартість на місці, формує робочі місця для людей з бар'єрами доступу на ринок праці та зменшує екологічний слід міст [35].

Третій етап (2029-2030) – це експорт зрілих моделей і підсумкова оцінка впливу. Успішні рішення, перевірені в пілотних і револьверних програмах, масштабуються у прикордонні регіони та громади відновлення з урахуванням їхнього демографічного профілю та інфраструктурних втрат. Запускаються траєкторії інтернаціоналізації окремих підприємств через крос-бордерні програми ЄС (спільні тендери, мережеві проєкти в догляді, циркулярній економіці та креативних індустріях, співінвестиції з регіональними фондами). На виході відбувається підсумкова оцінка впливу з використанням агрегованих індикаторів зайнятості, доходів громад, скорочення відходів та енергоефективності, оновлюються стандарти нефінансової звітності, а також коригується регуляторна політика на основі даних, що замкне цикл «політика → впровадження → вимірювання → корекція» [12]

У сільському вимірі пріоритет слід надати кооперативним моделям з доданою вартістю «на місці». Малі переробні потужності (молочарство, сушіння/заморожування, крафтові продукти), короткі ланцюги постачання, сервісні модулі для фермерських родин (догляд, логістика, спільна техніка). Такі конструкції зменшують сезонність доходів, утримують молодь, створюють зайнятість для жінок і людей з уразливих груп, а головне – вкорінюють економічну активність у громаді. Структурно-функціональні умови цього зростання – доступ до мікрофінансування, дорадництво, спільні збутові платформи та підтримка бренду території – добре окреслені у вітчизняних

дослідженнях, тоді як інклюзивні стартапи демонструють потенціал поєднання технології (наприклад, холододовий ланцюг, IoT-облік якості) і соціальної зайнятості з вимірюваними ефектами для домогосподарств [36, 57].

Підсумовуючи питання, про стан соціального підприємництва у нашій державі, можна стверджувати, що воно перебуває у фазі прискореного становлення з високим потенціалом масштабування за умови інституціоналізації, розумного регулятора, гібридного фінансування та регіональної інфраструктури підтримки. Перспектива полягає у вбудуванні соціальних підприємств в архітектуру повоєнної відбудови та євроінтеграційних політик – через правовий статус і маркування, соціальні клаузи, ваучери на послуги, фонди впливу, хаби/інкубатори й цифрову прозорість. Саме така конфігурація дозволить перевести «острівці успіху» у повноцінний сектор, який системно підсилюватиме громади, формуватиме зайнятість та забезпечуватиме довгострокові соціально-економічні вигоди для країни.

2.3. Європейський досвід як запорука успішного розвитку соціального підприємництва в Україні

Європейський досвід соціального підприємництва є для України не просто «довідником кращих практик», а цілою інституційною архітектурою, яка з'єднує право, фінанси, публічні закупівлі, регіональні інститути підтримки, людський капітал і цифрову інфраструктуру в стійку екосистему. У більшості країн ЄС соціальне підприємництво сприймається як інструмент реалізації цілей сталого розвитку, локальної згуртованості та економічної відбудови територій. Саме такий підхід пропонують застосовувати в Україні Белінська Я.В. і Юр'єва П.Б., наголошуючи, що соціальний бізнес поєднує суспільну місію з ринковими механізмами, завдяки чому підвищується ефективність використання

бюджетних та донорських коштів і формується «довгий» ефект для зайнятості й інклюзії [1].

Перший блок напрацювань, який варто запозичити в ЄС – правовий, і починається він з визнання простої, але фундаментальної істини - без чітко визначеного статусу й критеріїв соціального підприємства, сектор залишиться «невидимим» для держави, банків і бізнесу, а отже – дорогим у фінансуванні та ризиковим у співпраці. Європейська модель розв’язує цю проблему через інституціоналізацію: спеціальні правові форми та/або офіційне маркування із прозорими процедурами підтвердження місії, вимогами до реінвестування прибутку, «замиканням активів» і обов’язковою нефінансовою звітністю. Порівняльні дослідження, проведені Биковцем К.Ю., показують, що саме правова визначеність відкриває доступ до податкових і договірних пільг, зарезервованих лотів у публічних закупівлях і стандартизованих вимог до звітності про соціальний вплив, зменшуючи інформаційну асиметрію між провайдерами послуг і замовниками [4].

Логіку термінової потреби інституціоналізації соціального підприємництва підтверджує у своїх працях Комісаренко А.О., зокрема, на її думку, без публічного реєстру соціальних підприємств і прозорих процедур підтвердження відповідності критеріям місії, ринок стає непрозорим, а «псевдосоціальні» практики – неконтрольованими, що підриває довіру та дискредитує механізм державної підтримки [32]. На рівні національної правової системи, українські дослідниці Белова М. В. й Росул О.М. обґрунтовують необхідність трактувати соціальне підприємництво, як нову категорію вітчизняної юриспруденції. Адже для його ефективної діяльності потрібні типові моделі контрактів «плата за результат» (із чіткими outcome/KPI), спеціальні фіскальні норми для діяльності з публічно корисною метою, а також процесуалізація соціальних клауз – щоб місія була юридично захищеною, а не декларативною [3].

Для України це конвертується у конкретні кроки: рамковий закон із дефініціями, «замиканням активів» і реінвестуванням, вимогою участі стейкхолдерів у врядуванні, обов'язковою нефінансовою звітністю, публічним реєстром і маркуванням як «вхідними дверима» до пільг, зарезервованих закупівель і пільгового фінансування [43, 45]. До пакету мають увійти стандарти даних про вплив (наприклад: зайнятість уразливих груп, доступність послуг, екологічний ефект), механізми незалежного аудиту та санкції за місійний дрейф. Це мінімізує регуляторні ризики для держави й партнерів і робить сектор прогнозованим.

Другий блок – це норми які стимулюють попит через публічні закупівлі. У ЄС такий підхід працює як «серце» ринкової стійкості соціального підприємства. Соціальні клаузи в тендерній документації, резервування лотів для WISE-підприємств, а також рамкові угоди на 2–4 роки з погодженими показниками якості та зайнятості перетворюють політику інклюзії на стабільний, платоспроможний попит. Саме така конструкція згладжує сезонність доходів, дозволяє планувати капітальні інвестиції й утримувати кадри. На думку українських дослідників Горина В.П. та В. Булавинця В.М., «якірні» контракти є найпотужнішим інструментом диверсифікації фінансування соціальної політики, коли кошти бюджету спрямовуються не лише на утримання інфраструктури, а на закупівлю вимірюваного соціального результату [12].

Українські емпіричні спостереження підтверджують цю логіку: «якірні» договори в нішах догляду, переробки та базових міських сервісів стають найкоротшим шляхом від грантової залежності до операційної стійкості – за умови чітких критеріїв участі й однакових правил гри [20]. Ще раніше Голубєв О.В. наголошував, що саме через інститути публічних закупівель держава може масштабувати соціально значущі послуги, не монополізуючи пропозицію і зберігаючи конкуренцію за якість, бо конкуренція з «соціальним модулем» – це конкуренція за кращий результат для громади, а не за мінімальну ціну коштом якості [10].

Практична імплементація таких норм для України, означає уніфіковані шаблони тендерів із соціальними клаузами (квоти/бали за працевлаштування вразливих груп, локальну присутність, доступність), резервування частини лотів для позначених маркуванням провайдерів, впровадження результатно-орієнтованих КРІ (утримання в зайнятості, години догляду, зменшення відходів), а також стандартів моніторингу та публічної нефінансової звітності. У парі з рамковими угодами це створює передбачуване «замовлення на вплив», під яке соціальне підприємство може притягувати пільгові кредити й гарантії, інвестувати в якість і цифровізацію та вибудовувати довгі партнерства з громадами й бізнесом.

Третій блок напрацювань – фінансова архітектура – у європейській практиці вибудований як послідовний конвеєр грошей із різним профілем ризику та строками, що підтримує соціальне підприємство від ідеї - до масштабування. На передпроектній і пілотній фазах працюють, як правило, гранти структурних і спеціалізованих інструментів ЄС: Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) під капітальні інвестиції та інфраструктуру, Європейський соціальний фонд плюс (ESF+) під навчання, зайнятість і соціальну інклюзію, а також програми EaSI/InvestEU для інституційної спроможності, гарантій і мікрофінансування. Коли модель довела життєздатність, у хід ідуть пільгові кредити та портфельні гарантії через національні банки розвитку і Європейський інвестиційний фонд, соціальні інвестиційні фонди як джерело «довгих» грошей, а також муніципальні ваучери, що конвертують потреби домогосподарств й малих та середніх підприємств у стабільний попит на послуги догляду, реабілітації, рескілінгу чи енергоефективності [17].

У низці країн до цього додаються контракти «плата за результат» і соціальні облігації (impact bonds), які оплачують не процес, а досягнутий соціальний ефект і дають можливість приватному капіталу заходити в проєкти з чітким механізмом повернення інвестицій. Для України така багатоканальна конструкція трансформується в «змішане фінансування», логіку якого

артикулюють Краус К.М., Краус Н.М. і Маслов А.О.. На їхню думку грант знімає невизначеність на етапі дослідження потреб, прототипування й пілоту, тоді як дешевий борг або гарантія дозволяє переходити до масштабування після досягнення заявлений продукт відповідає потребам ринку, знижуючи вартість капіталу і підвищуючи стійкість грошового потоку [35].

На макрорівні це перегукується з підходом «економіки спільної участі», яку описала Перевозова І.В.: ваучеризація соціальних послуг і співфінансування з боку домогосподарств та малого бізнесу роблять сектор менш волатильним, а інвесторів – більш готовими входити в угоди завдяки прогнозованому попиту й прозорій нефінансовій звітності [48]. У своїх дослідженнях Продіус О.І. показує, що у площині інклюзивного зростання, наявність інвестиційних інструментів безпосередньо пов'язана зі здатністю соціального підприємства створювати робочі місця саме у «тонких» сегментах – там, де приватний бізнес не бачить швидкого маржинального ефекту, але де соціальний результат має високу суспільну цінність [50]. Бойда С. В. підкреслює, що в умовах відбудови соціальне підприємництво виконує роль трансформатора гуманітарних потоків у сталі сервіси лише тоді, коли існують «довгі» гроші, зрозумілі правила співфінансування й яскравий попит із боку держави та громад, інакше ініціативи залишаються епізодичними [5].

Євроінтеграційний вимір подібної логіки, на який звертають увагу Буряк Є.В., Редько К.Ю, Чорновол А.О., Орленко О.В., додає вимогу керованості даними. Доступ до тематичних інструментів ЄС приходить у пакеті з прозорістю і стандартизованою нефінансовою звітністю, що перестає бути опцією і стає умовою залучення ресурсів [8]. У практичному вимірі це означає для України створення пайплайну з трьох «воріт»: грантова передфаза із трекінгом гіпотез попиту, кредитно-гарантійна фаза масштабу з вимогами до unit-економіки і управління та фаза договорів «плата за результат» для моделей із перевіреним впливом, де частина ризику розділяється між інвестором і замовником.

Четвертий блок – регіональна інфраструктура підтримки – задає «нервову систему» сектора і пояснює, чому саме країни Центрально-Східної Європи змогли швидко наростити масштаб. Мережі центрів підтримки соціальної економіки виконують роль «єдиного вікна» (інкубація і менторство, ваучери на юридичні, фінансові й маркетингові консультації, підготовка до маркування та сертифікації, навчання участі в закупівлях, включно з написанням пропозицій за логікою результат/KPI, супровід доступу до грантів, кредитів і гарантій, інтеграція з місцевими біржами праці, освітніми закладами та кластерами переробки чи креативних індустрій) [43].

Польський і словацький досвід, систематизований у звітах Cierpielewska-Kowalik A., Polačková Z. та Pčolinská L., демонструють просту, але дієву формулу: правовий статус + публічне маркування + «єдине вікно» підтримки → швидше контрагування з гмінами, нижчі транзакційні витрати для муніципалітетів і зрозумілість для банків та інвесторів, які бачать стандартизований ризик-профіль [62, 64]. Для України це означає імплементацію на рівні областей і кластерів громад. Регіональні хаби мають працювати у зв'язці з обласними департаментами соцзахисту, економіки та освіти, мати мандат на ваучеризацію консультацій і доступ до даних про локальний попит, а також KPI не лише за кількістю резидентів чи залучених грантів, а за виходом на контракти, створеними робочими місцями, показниками утримання в зайнятості та екологічним ефектом. Ключ до швидкого розгортання – типові пакети послуг, цифрові кабінети для супроводу заявок, партнерства з університетами й коледжами, які забезпечують «короткі» навчальні модулі під реальні вакансії.

П'ятий блок – людський капітал і молодь – замикає екосистему, поєднуючи підготовку кадрів, внутрішню міграцію та локальне утримання таланту. Європейська відповідь – дуальні програми з роботодавцями, оплачувані стажування з наставництвом і мікрогранти на прототипи, які створюють «гарячі входи» у сектор і зменшують ризик для молодих команд. Велекдан К.В. у своїх дослідженнях переконливо демонструє, що молодіжне підприємництво в

євроінтеграційній рамці стає драйвером інклюзивного зростання за наявності доступних траєкторій входу, коли освіта поєднується з оплачуваною практикою та можливістю випробувати бізнес-модель на малих обсягах [9].

Для периферій і сільських територій Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І. та Галицький А.Е. пропонують структурно-функціональну логіку, що добре стикується із завданнями соціального підприємництва. Кооперація для зниження витрат і спільних інвестицій, короткі ланцюги постачання для утримання доданої вартості «на місці», сервісні модулі для фермерських домогосподарств і соціальної інфраструктури громади – саме це створює робочі місця «тут і зараз», а не відкладені обіцянки розвитку [36]. Проте передумовою масштабування є базова обізнаність населення і локальних лідерів щодо правових форм, фінансових інструментів і механіки публічних закупівель: без розуміння правил гри навіть найкращі інструменти лишаються «німі», на що справедливо звертає увагу Губені Ю.Е. [14].

Для України це конвертується в програмний пакет:

- інтеграція дуальних модулів у коледжі й закладах професійної (професійно-технічної) освіти із замовленням компетенцій від соціальних підприємств;
- мережа мікрогрантів і ваучерів на інкубацію для молоді та внутрішньо переміщених осіб;
- місцеві «ярмарки впливу», де муніципалітети оголошують запит на послуги з соціальними КРІ й відбирають команди на стажування з опцією рамоквих угод.

Усе це в сукупності підвищує рівень утримання молоді в громадах, пришвидшує повернення трудових мігрантів і створює кадровий резерв для секторів догляду, переробки, «останньої милі», креативної економіки й енергоефективності – саме там, де українська економіка відбудови потребує найбільше рук і підприємницьких команд.

Шостий блок – цифрова інфраструктура – у післяпандемічній Європі перетворився з «опції для зручності» на умову доступу до ринку. Без CRM для роботи з клієнтами, бенефіціарами й донорами, інструментів бізнес-аналітики та вимірювання впливу (BI/impact analytics), платформи онлайн-навчання, власних чи агрегованих маркетплейсів і повного електронного документообігу соціальні підприємства втрачають швидкість ухвалення рішень, прозорість і керованість. Українська реальність резонує із цією логікою. Команди, які оперативно перейшли на CRM/BI та e-learning, швидше відновили обсяги після шоків, розширили географію збуту і знизили вартість залучення клієнта, оскільки мали «єдиний профіль» стейкхолдера, стандартизовані дані про цикл послуги та автоматизовані звіти [66].

Цифровізація тут працює одразу в трьох площинах. По-перше, операційній, CRM інтегрує воронку продажів і фандрайзингу, кейс-менеджмент, білінг і сервісні рівні, а BI-дашборди консолідують показники якості – години догляду, утримання в зайнятості, повторні звернення, рівень завершення освітніх модулів - і роблять їх порівнюваними в часі. По-друге, маркетплейси (власні або через партнерів) дають канали збуту для переробки та ремонту, апсайклінгу та креативних продуктів, а онлайн-курси й змішані формати навчання відкривають доступ до дорослих аудиторій і дозволяють масштабувати рескілінг без прив'язки до аудиторій. По-третє, репутаційній, відкриті дашборди впливу і SROI-оцінки стають «мовою довіри» для міст і бізнесу, коли рішення про контракт чи партнерство спирається не на описи активностей, а на агреговані результати й ефекти з верифікованими методиками підрахунку [66]. Водночас, критично важливо закладати кібергігієну (розмежування доступів, шифрування, резервування), політики захисту персональних даних і мінімально необхідну автоматизацію документообігу (e-invoice, e-акт, електронні архіви заяв/звітів), адже довіра контрагентів формується не лише через метрики впливу, а й через надійність операційних процедур.

Сьомий блок – секторальна спеціалізація – показує, що найбільш стійкі соціальні бізнес-моделі з’являються там, де соціальний ефект безпосередньо збігається зі стабільним попитом. Європейська практика фокусується на догляді, інклюзії й рескілінгу дорослих, переробці/циркулярній економіці, енергоефективності, креативних індустріях і локальному туризмі. Саме в цих нішах поєднання місії й регулярного ринку робить моделі фінансово життєздатними, що підкреслює Бойко Л.О. [6]. Додана «інклюзивна оптика» – індивідуальні траєкторії, наставництво, гібридні формати навчання, інтеграція роботи й освіти – забезпечує кращі результати утримання в зайнятості та зниження витрат на повторну підтримку уразливих груп [15].

Інноваційний вимір, на якому наголошує Ільченко В.М., – це нові продукти і процеси на стику соціального впливу та технологій: від систем домашнього догляду з телемоніторингом до енергоаудиту для Об’єднання співвласників багатоквартирного будинку (далі – ОСББ), «розумних» майстерень з ремонту і модульних програм рескілінгу для логістики «останньої милі» [23]. Для міських економік просторові інновації – креативні хаби, спільні формати проживання (co-housing), центри «Нуль відходів» – виступають інституційним контейнером мультистейкхолдерного врядування, де поєднуються програми зайнятості, освіта, культурні сервіси й циркулярні практики [34].

Для України ця логіка підсилюється регіональними кейсами. Польський шлях становлення соціального підприємництва доводить важливість локального партнерства «влада-неурядові організації-бізнес» і мереж підтримки [51]. Однак наявний огляд стартових бар’єрів, зокрема брак капіталу, управлінських компетенцій, складність входу в закупівлі – орієнтують інструменти політики на інкубацію, ваучери консультацій і типові рамкові угоди [33, 37].

Отже, як бачимо українській владі й місцевому самоврядуванню необхідно концентрувати підтримку там, де є «якірні» міські/муніципальні потреби і довгі контракти, а цифрові інструменти дозволяють масштабувати сервіс без пропорційного нарощення постійних витрат.

Восьмий блок – управління довірою та соціальний капітал – пояснює, чому навіть добре профінансовані моделі «провисають» без мережевої вбудованості. Європейські коаліції, кластери та платформи співпраці знижують транзакційні витрати пошуку партнерів і знань, створюють «спільний бренд» якості та прискорюють доступ до ринків. Українські дослідження фіксують ту саму закономірність. Участь у мережах відкриває українським соціальним підприємствам ресурси менторства, спільні закупівлі, канали збуту, зменшує изики входу у великі проєкти та тендери [61]. На думку Хоманської М.Р. та Яремко І.І., на макрорівні показують, що соціальне підприємництво підвищує згуртованість і задає модернізаційний імпульс громадам: «звичка співпраці» через наглядові ради, волонтерські модулі й партисипативне бюджетування знижує конфліктність і прискорює реалізацію змін [59]. Ключовою стає взаємодоповнюваність із корпоративною соціальною відповідальністю. Як зауважує Кацьора О.В., стійкі міжсекторні партнерства виникають там, де корпоративна соціальна відповідальність надає канали збуту, технології й управлінські стандарти, а соціальне підприємство – місійність, локальну довіру та відпрацьовані моделі впливу [28].

Водночас, як стверджує Голуб'як Н.Р., у політичному вимірі соціальне підприємництво, відіграє роль механізму зниження соціально-політичної напруги через залучення громадян до виробництва спільного блага – це в свою чергу, формує довіру до владних інститутів і переводить «конфлікти інтересів» на майданчики спільного проєктування [9]. Звідси прямі імплікації для України - поряд із правом, фінансами та закупівлями інвестувати в інфраструктуру довіри – кластери, асоціації, хаби, відкриті дашборди впливу, стандарти спільної звітності – адже саме вони роблять сектор читабельним для міст і бізнесу, а громадянам повертають відчуття співавторства й контролю над результатом.

Дев'ятий блок – ризики і запобіжники – оголює системні вузли, без розв'язання яких українське соціальне підприємництво й надалі залишатиметься «острівцями успіху». Насамперед ідеться про «правовий вакуум». Відсутність

рамкового закону, маркування та публічного реєстру збільшує невизначеність для самих підприємств, муніципалітетів і фінансових інститутів, ускладнює доступ до закупівель і пільгового капіталу та створює поле для «псевдосоціальних» практик. Далі – дорогий борг і тонкий ринок гарантій. Команди з підтвердженою місією часто не мають застав, а тому масштабування після закінчення пілотних проектів гальмується. Третє – фрагментована підтримка. Грантові лінії та програми навчання не об'єднані з інструментами попиту (закупівлі, ваучери) і «довгими» фінансами, тож ініціативи зависають у «долині смерті» між пілотом і операційною стійкістю. Четверте – висока адміністративна ціна участі в тендерах, складні процедури, відсутність типових соціальних клауз і єдиних стандартів звітності роблять вхід дорогим у термінах часу та компетенцій. П'яте – брак управлінських спроможностей для масштабування, як то дефіцит фінансового менеджменту, операційної аналітики, закупівельної експертизи, impact-обліку та комплаєнсу.

Крім того, на думку Любича А.М. – в українських реаліях на організаційному рівні, при організації керівництва соціальним підприємством, також є вузькі «вузькі місця», які проявляються через слабкі ради стейкхолдерів, нечітке розмежування ролей, відсутність політик щодо конфлікту інтересів і ризику місійного дрейфу [38].

Інші дослідники соціального підприємництва, зокрема Кифяк В.І. й Малиш Л.Б., вказують ризики на рівні ринку, як то слабкість локального попиту та розпорошеність програм, які не вибудовують єдиної траєкторії розвитку підприємництва від ідеї до контракту [30]. Водночас Задорожня Л.М. наголошує: без стандартизованої нефінансової звітності важко конвертувати соціальний ефект у зрозумілий для інвестора профіль ризику/доходу, тож угоди або не відбуваються, або мають надмірну вартість капіталу [21]. І як підсумок, на думку Суханової А.В. та Слободянюк Н.В. «прості» імпланти чужих практик не працюють не працюють в Україні через інституційну неузгодженість і брак

фіксованих механізмів масштабування, що водночас знецінює навіть якісні пілоти [56].

Підсумовуючи усе зазначене вище, ще раз хочемо артикулювати увагу на заходах, які дають пряму відповідь на питання – чому соціальне підприємництво в європейських країнах успішне. По лінії права – рамковий закон і маркування як «вхідні двері» до системи. Чіткі критерії соціального підприємництва (місія понад прибуток, «замикання активів», реінвестування), участь стейкхолдерів у врядуванні, обов’язкова нефінансова звітність із мінімальним стандартом показників (зайнятість уразливих груп, якість/доступність послуг, екологічний ефект), публічний реєстр і процедури підтвердження місії. Такий підхід знижує інформаційну асиметрію для банків і муніципалітетів і відсікає «псевдосоціальних» гравців [16]. По лінії попиту – довгі «якірні» контракти з КРІ впливу та типові соціальні клаузи в тендерній документації. Бали/квоти за працевлаштування людей із бар’єрами, локальну присутність і доступність сервісу, результат-метрики, сумісні з реєстром і дашбордами впливу. Це стабілізує грошові потоки, дає підстави для інвестицій у персонал і якість та зменшує сезонність доходів. По лінії фінансів – змішане фінансування. Грант на валідацію моделі, пільговий кредит/гарантія на масштабування, перші збитки (first-loss) у фондах впливу, муніципальні ваучери, що конвертують потреби домогосподарств у платоспроможний попит. Така архітектура знижує вартість капіталу й полегшує доступ до боргу підприємствам без застав, а гарантійні інструменти мобілізують приватні банки [35].

Щоби зменшити адміністративну ціну участі в закупівлях, варто уніфікувати шаблони тендерів із соціальними клаузами, запровадити електронний «кабінет провайдера» для подачі документів і звітності, попередню кваліфікацію для маркованих соціальних підприємств та типові рамкові угоди на 2-4 роки з прозорими формулами індексації. Цифрові дашборди впливу, з’єднані з публічним реєстром, унеможливають «косметичну» звітність і створять рівні правила для всіх: для інвесторів і банків – стандарт термінів і метрик (наприклад,

SROI/IRIS+), що «перекладає» соціальний результат на фінансову мову ризику/дохідності; для міст – прості калькулятори результату в кошторисах, аби порівнювати пропозиції за ціною за одиницю впливу, а не лише за мінімальною сумою [22].

Таким чином, європейський досвід є запорукою успішного розвитку соціального підприємництва в Україні не тому, що задає «єдино правильну» форму, а тому, що пропонує збалансований набір механізмів, перевірених у різних культурних і економічних середовищах. Правова визначеність і маркування зменшують асиметрію інформації; соціальні клаузи та ваучери перетворюють потреби на стабільний попит: змішане фінансування дає довгі гроші; хаби – професіоналізують пропозицію; цифровізація – робить її прозорою; людський капітал – відновлює й утримує громади; креативно-«зелені» ніші – забезпечують масштаб і екологічну доцільність. Саме така конфігурація, підтверджена як західно-, так і центрально-східноєвропейськими практиками, дозволяє перетворити українські «острівці успіху» на цілісний сектор, що системно підсилюватиме зайнятість, інклюзію, культурну тяглість і кліматичну стійкість територій.

Висновки до другого розділу

Європейський досвід доводить, що соціальне підприємництво працює як цілісна екосистема, де правова визначеність, попит, фінанси, інфраструктура підтримки, людський капітал і цифрові інструменти взаємно підсилюють одне одного. В ЄС сектор став повноцінною підсистемою місцевої економіки завдяки чітким статусам і/або маркуванню соціальних підприємств, «замиканню активів», вимогам до реінвестування та нефінансової звітності. Саме такий підхід робить підприємства «видимими» для держави, банків і бізнесу та

відкриває шляхи до соціально орієнтованих закупівель, державно-приватного партнерства і пільг. Другим наріжним каменем є попит через тендери з соціальними клаузами й рамковими угодами на 2-4 роки, які перетворюють цілі інклюзії та «зеленого» переходу на стабільні грошові потоки, зменшують транзакційні витрати й дають змогу планувати інвестиції та розвиток кадрів. Третім елементом стала багатоканальна фінансова архітектура: гранти на дослідження потреб і пілотування, пільгові кредити й гарантії для масштабування, фонди впливу й муніципальні ваучери, а також контракти «плата за результат». Саме змішане фінансування робить моделі менш волатильними та інвестиційно привабливими. Критично важливою виявилася й регіональна інфраструктура підтримки (хаби/інкубатори, «єдине вікно», ваучери на консультації, супровід маркування та участі в закупівлях), що підвищує «живучість» стартапів у перші 18–24 місяці.

Враховуючи досвід європейських країн, українська влада насамперед повинна забезпечити прийняття рамкового закону й запровадити: публічне маркування соціальних підприємств за чіткими критеріями; «замикання активів» з вимогою їх реінвестування; участь стейкхолдерів у врядуванні та стандартизувати нефінансову звітність. Далі, потрібно забезпечити перехід соціальних підприємств від грантозалежності до «якірних» контрактів і змішаного фінансування. По-третє, регіональна інфраструктура потребує докорінних змін. Держава й громади мають сприяти створенню мережі хабів/інкубаторів, як «єдиного вікна» (інкубація, ваучери, підготовка до закупівель, супровід маркування, впровадження систем вимірювання впливу) й спеціальних треків для периферійних громад і сільських територій (кооперація, короткі ланцюги, сервісні модулі для господарств). Наступне – потрібне сприяння цифровізації (CRM/BI, відкриті дашборди впливу, e-procurement/e-invoice і стандарти даних) діяльності соціальних підприємств, як «квиток» для партнерства з містами та корпоративним сектором і базова умова репутаційної надійності. І головне – це інвестиції в людський капітал і мережі. Насамперед це

дуальні програми навчання, наставництво, молодіжні гранти на прототипи, кластери (reuse/repair, креатив, догляд), що знижують вхідні бар'єри і ділять фіксовані витрати на компетенції та прискорюють вихід до закупівель. Запропонована дорожня карта на 2025–2030 рр. логічно зшиває реформи у три етапи: від створення «правил гри» і пілотів (закон, маркування, перші міста й хаби, стандарти звітності) – до масштабування інструментів (зарезервовані закупівлі, фонд впливу з гарантіями, кластеризація) – і, зрештою, до інтернаціоналізації моделей і підсумкової оцінки впливу.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження підтверджує думку, що соціальне підприємництво у європейському вимірі є інституційно визнаним інструментом розв'язання суспільних проблем і складовою політики соціальної згуртованості, зайнятості та сталого розвитку, де поєднання ринкових механізмів із суспільною місією, орієнтовано на довготривалий соціальний ефект.

Виходячи з поставлених завдань, нам вдалося виокремити моделі соціальних підприємств у країнах ЄС, уточнити їх класифікацію за організаційно-правовими формами та розкрити логіку взаємодії даного соціального сектору з державою, бізнесом і громадянським суспільством у межах політики соціальної економіки й окреслити напрями імплементації релевантних практик в Україні.

Розгляд концептуальних підходів до визначення сутності соціального підприємництва засвідчив, що воно є інноваційною формою підприємницької діяльності, спрямованою не лише на отримання прибутку, а насамперед на вирішення актуальних соціальних проблем. Історичний аналіз показав, що соціальне підприємництво виникло як відповідь на обмеження традиційної ринкової економіки та державної соціальної політики у забезпеченні рівного доступу до соціальних благ.

У процесі класифікації моделей соціальних підприємств були охарактеризовані основні форми (соціальні кооперативи, благодійні компанії, підприємства інклюзивної зайнятості тощо) та моделі функціонування, які відрізняються за структурою власності, механізмами фінансування та ступенем участі держави. Окрему увагу було приділено організаційно-правовим аспектам, які істотно варіюються в різних країнах і відіграють ключову роль у забезпеченні сталості та ефективності соціальних підприємств.

Аналіз сучасної державної політики України в сфері соціального підприємництва засвідчив, що попри наявні ініціативи й стратегічні документи, ця сфера потребує подальшого нормативного впорядкування, інституційної підтримки та активізації партнерства між державою, громадянським суспільством і бізнесом. Успішна реалізація політики у цій сфері має ґрунтуватися на європейських підходах до підтримки соціальної економіки, водночас враховуючи особливості соціально-економічної ситуації в Україні.

Водночас ми дійшли висновку, що станом на сьогодні, правове поле України, щодо соціального підприємництва залишається фрагментарним (відсутність рамкового закону та єдиного механізму верифікації статусу), що в свою чергу обмежує доступ суб'єктів до інструментів підтримки й державних закупівель, відтак державна політика в даній сфері має стратегічне значення.

Враховуючи досвід європейських країн, українська влада насамперед повинна забезпечити прийняття рамкового закону й запровадити: публічне маркування соціальних підприємств за чіткими критеріями; «замикання активів» з вимогою їх реінвестування; участь стейкхолдерів у врядуванні та стандартизувати нефінансову звітність. Далі, потрібно забезпечити перехід соціальних підприємств від грантозалежності до «якірних» контрактів і змішаного фінансування. По-третє, регіональна інфраструктура потребує докорінних змін. Держава й громади мають сприяти створенню мережі хабів/інкубаторів, як «єдиного вікна» (інкубація, ваучери, підготовка до закупівель, супровід маркування, впровадження систем вимірювання впливу) й спеціальних треків для периферійних громад і сільських територій (кооперація, короткі ланцюги, сервісні модулі для господарств). Наступне – потрібне сприяння цифровізації (CRM/BI, відкриті дашборди впливу, e-procurement/e-invoice і стандарти даних) діяльності соціальних підприємств, як «квиток» для партнерства з містами та корпоративним сектором і базова умова репутаційної надійності. І головне – це інвестиції в людський капітал і мережі. Насамперед це дуальні програми навчання, наставництво, молодіжні гранти на прототипи,

кластери (reuse/repair, креатив, догляд), що знижують вхідні бар'єри і ділять фіксовані витрати на компетенції та прискорюють вихід до закупівель. Запропонована дорожня карта на 2025–2030 рр. логічно зшиває реформи у три етапи: від створення «правил гри» і пілотів (закон, маркування, перші міста й хаби, стандарти звітності) – до масштабування інструментів (зарезервовані закупівлі, фонд впливу з гарантіями, кластеризація) – і, зрештою, до інтернаціоналізації моделей і підсумкової оцінки впливу.

Отже, адаптація європейських підходів для України має спиратися на правову інституалізацію, розвиток регіональної підтримувальної інфраструктури, запуск соціально орієнтованих закупівель та впровадження інструментів змішаного фінансування з прозорою нефінансовою звітністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белінська Я. В., Юр'єва П. Б. Соціальне підприємництво як інноваційний механізм досягнення цілей сталого розвитку: зарубіжний досвід та уроки для України. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. С. 1-13 URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6468/6552>
2. Біла І., Шевченко О. Соціальне підприємництво – сучасний тренд економічного розвитку. 2021. С. 118-119. URL : <http://spne.ukma.edu.ua/article/view/238967>
3. Бєлова М. В., Росул О. М. Соціальне підприємництво як нова категорія сучасної юриспруденції. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 6. С. 131-134. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/c682f746-7fd5-4b18-8a60-c2a11b0471c2>
4. Биковець К. Ю. Зарубіжний досвід нормативно-правового регулювання розвитку соціального підприємництва. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 3. С. 202-211. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.76>
5. Бойда, С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № (58). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3281>
6. Бойко Л. Соціальне підприємництво як ефективний підхід до вирішення соціальних проблем. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2024. №20. С. 43-50. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/512>
7. Браухаель А. Стратегічні напрями розвитку соціального підприємництва в Україні. 2025. С. 4. URL : https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/ujae_2025_r01_a28.pdf
8. Буряк Є. В., Редько К. Ю., Чорновол А. О., Орленко О. В. Соціально-економічні аспекти сталого розвитку України в умовах війни (євроінтеграційні

аспекти). *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Випуск 34. С. 135–143. URL: <https://zenodo.org/records/7221052>

9. Велекдан К.В. Молодіжне підприємництво як фактор інклюзивного розвитку в умовах євроінтеграції. Київ, 2020. 189 с. URL: <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2021/04/iris20-t2.pdf>

10. Голубєв О. В. Розвиток соціального підприємництва в світі та можливості для України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 10. С. 105-111. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-3-03-07>

11. Голуб'як Н. Соціальне підприємництво як механізм вирішення соціально-політичних проблем. *S.P.A.C.E. Society, Politics, Administration in Central Europe : електронний науково-практичний журнал*. НУ «ОЮА». Одеса, 2017. Вип. 2. 101 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/d36cd39c-97e6-4941-a7cf-28b692d80357>

12. Горин В. П., Булавинець В. М. Соціальне підприємництво як інструмент диверсифікації фінансування соціальної політики. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 29-35. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3469&i=3>

13. Грішнова О. А. Харазішвілі Ю.М. Якість життя в системі соціальної безпеки України: індикатори, рівень, загрози. *Економіка України*. 2018. № 11-12. С. 157-180

14. Губені Ю. Організаційні форми підприємництва та підприємництво: інформованість сільського населення. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5-6. С. 194-198. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/88>

15. Дідух С. М. Соціальне підприємництво у контексті інклюзивного розвитку. Київ: Астропринт, 2020. 261 с.

16. Дедікова В.О., Бойко Л.О. Роль соціального підприємництва у вирішенні суспільних проблем людства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2022 р.; Державний*

біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 29–30. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8186>

17. Дюк А. А. Еволюція теоретичних положень концепції соціального підприємництва. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2019. Вип. 809. С. 3-10. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvchu_ec_2019_809_3

18. Дюк А.А. Соціальне підприємництво у розвитку економіки: теоретичні засади визначення та ролі. Київ: Видавництво, 2019. 530 с.

19. Дюк А. А. Сучасна практика розвитку соціального підприємництва: аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 5. С. 32-37. URL: <https://repository.vsau.org/card.php?lang=uk&id=23467>

20. Завадських Г., Тебенко В. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 177-185. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_11_0_177_185

21. Задорожня Л. М. Роль соціального підприємництва в інвестиційному розвитку регіону. *Науковий вісник Льотної академії*. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2022. Вип. 6. С. 45-51. URL: <https://finance.kntu.kr.ua/nauka/larysa-zadorozhnia-n>

22. Ільченко В. М. Соціальне підприємництво як інструмент для досягнення цілей сталого розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. №21(3(52)). С. 117–129. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/275788>

23. Ільченко В. М. Інновації як концептуальна основа соціального підприємництва в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1 (30). URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5864>

24. Карась В. М., Гавеля О. М. Соціальне підприємництво та громадські ініціативи як чинники створення та підтримки розвитку культурно-мистецьких цінностей. *Музикознавча думка Дніпропетровщини*. 2022. Вип. 22. С. 169-180. URL: http://search.nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERMS=0&S21P03=I=&S21STR=%D0%9674417/2022/22

25. Кармалюк С.П., Казак П.В. Співпраця бізнесу та громад щодо працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Серія: соціально-педагогічна. / за ред. Л.П. Мельник, Т.Л. Опалюк. Вип. 39. [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський : Видавець Ковальчук О.В, 2024. - С. 233-239. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8024/znpkp-sp-2023-39.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

26. Кармалюк С.П., Кармалюк П.С. Використання цифрових технологій фахівцями соціальної роботи громади. *Актуальні дослідження в соціальній сфері: матеріали двадцять третьої міжнародної науково-практичної конференції* (м. Одеса, 17 травня 2024 р.) / гол. ред. В. В. Корнєшук. Одеса: ФОП Бондаренко М. О., 2024. С. 115-119. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ZmtbncPOh2gAkjptLqcYwNsyqRZBEjMr/view>

27. Кармалюк С., Пастух Ю. Співпраця неурядових громадських організацій з органами місцевого самоврядування. *Praca socjalna i psychologiczna: innowacje, strategie i możliwości [wydanie elektroniczne]: Zbiór materiałów okrągłego stołu z udziałem międzynarodowym*. Kamieniec-Podolski – Łomża, 19 marca 2025 r. / Redakcja naukowa: Zoia Sharlovyh, Marian Tripak, Oksana Palyliulko, Maryna Voloshchuk. Wydawnictwo: MANS w Łomży, 2025. S.57 – 61. (275 s.) DOI 10.58246/WSPN4523

28. Кацьора О. Теоретичний аналіз соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий журнал «Габітус»*. Причорноморський науково-дослідний інститут

економіки та інновацій. 2020. Вип. 17. С. 35-38. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2020/17-2020/17-2020.pdf>

29. Кирилюк О., Кужель М., Кожухівський О. Інноваційні інструменти розвитку соціального підприємництва: еволюція та сучасні підходи. 2024. С 44-46.

30. Кифяк В. І., Малиш Л. Б. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 275-280. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-5_0-pages-275_280.pdf

31. Козлова О. В. Соціальне підприємництво як елемент розвитку ринку праці в умовах глобалізації. *Економіка розвитку*. 2017, № 2, с. 67-75.

32. Комісаренко А. Зарубіжний досвід інституалізації та розвитку соціального підприємництва. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія: Екологія. Публічне управління та адміністрування. 2023. № 3. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/50>

33. Косович Б. Соціальне підприємництво в Україні: актуальні питання становлення. *Економіка та держава*. 2020. №3. С. 77–81. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4541&i=13>

34. Красота О.В., Андреева В.А. Соціальне підприємництво як інструмент соціальної інклюзії в умовах економічної невизначеності: колективна монографія. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 347 с.

35. Краус К.М., Краус Н.М., Маслов А.О. Соціальне підприємництво крізь призму соціальних інновацій в умовах євроінтеграції та глобальної конвергенції. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. Т. 2, № 12. С. 4-20. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/46115/1/Kraus_Sotsialne_pidpriemnytstvo_2023.pdf

36. Лопатинський Ю. М., Кобеля З. І., Галицький А. Е. Структурно-функціональні засади розвитку підприємництва на сільських територіях. *Економіка АПК*. 2021. № 12. С. 65-73. URL:

https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4253/Lopatynskyi_EPAK_12_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

37. Лункіна Т., Іваненко Г. Особливості розвитку соціального підприємництва: закордонний досвід. *Modern Economics*. 2019. № 1(5). С. 142–147. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=modecon_2019_15_22

38. Любчик А. М., Врублевська-Місюна К. М. Деякі аспекти становлення та розвитку соціального підприємництва. *Право та інноваційне суспільство*. 2021. № 1. С. 24-30. URL: https://apir.org.ua/lais/uk/article/view/liubchych_vrublevska_misiuna16

39. Міщенко В. І. Соціальне підприємництво: європейський досвід і перспективи для України. *Економіка України*. 2020, № 2, с. 40-52.

40. Міщенко С.О., Капранова Л.Г. Інклюзивний регіональний розвиток ринку праці України в умовах трудоресурсної волатильності - післявоєнний підхід. *Економіка і організація управління*. 2022, № 4 (48), с. 76-82.

41. Міщенко С., Міщенко В. Соціальне підприємництво, як інноваційна модель в сфері зайнятості населення України. 2024. С. 143. URL : https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/329191

42. Нагорна Н. С. Дослідження понятійного контуру соціального підприємництва у вітчизняній та зарубіжній літературі. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Психологія. 2022. Т. 33(72), № 2. С. 97-103. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/2_2022/16.pdf

43. Наумова М. О. Державна підтримка соціального підприємництва: світові тенденції та стратегічні напрями. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24. С. 36-40. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/858>

44. Наумова М. Орієнтири державної політики стимулювання розвитку соціального підприємництва в Україні. 2022. С. 2. URL : <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/150>
45. Наумова М. О. Прогресивний міжнародний досвід розвитку соціального підприємництва та запозичення його в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 2. С. 202-208. URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=127>
46. Новик І. Соціальне підприємництво: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. С. 1-8 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1911>
47. Осипова О. Стратегічне регулювання у сфері соціального підприємництва: регіональний аспект. автореф. на дис. спец. 08.00.05. Одеса. 2021. 27 с. URL: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/abstract/2021/Abstract-Osipova.pdf>
48. Перевозова І.В. Засади розвитку соціального підприємництва на тлі переходу до економіки спільної участі. *Академічні візії*. 2024. № 29. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/943>
49. Пилипенко Н. М., Карпець О. В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8757>
50. Продіус О.І. Соціальне підприємництво та його роль в умовах інклюзивного економічного розвитку. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2024. № 4 (74). С. 81-88. URL: <https://economics.net.ua/474-2>
51. Романова І., Товстий Т. Соціальне підприємництво в Польщі. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Харків, 25 листоп. 2022р. Харків, 2022. С. 161–162. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/items/497448cb-3a93-4535-a7a6-c7920633a2d1>

52. Скороход І.П. Особливості розвитку соціального підприємництва в Україні. Київ, 2020. 178 с. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/items/1f3854e3-4886-4c16-a719-089b5ba3bafa>

53. Слободянюк Н. Соціальне підприємництво зарубіжний досвід та можливості імплементації в Україні. *Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба: матеріали Все-укр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен.*, м.Київ, 29берез. 2023р./ ред. Л.Г. Комахи. Київ, 2023. С. 218-219. URL: https://www.researchgate.net/publication/377957876_SOCIALNE_PIDPRIEMNICTVO_ZARUBIZNIJ_DOSVID_TA_MOZLIVOSTI_IMPLEMENTACII_V_UKRAINI

54. Слободянюк Н. В. Соціальне підприємництво: зарубіжний досвід та можливості імплементації в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 1(43). С. 263–275. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8793>

55. Соколюк К. Додон. О. Соціальне підприємництво на прикладі транспортної галузі: від теорії до практики. 2022. С 34-35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-75>

56. Суханова А. Зарубіжний досвід соціального підприємництва та застосування його для України. *Матеріали конференцій МЦНД*. 2020. С. 38-40. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/article/view/2330>

57. Сушарник Я.А. Стартапи з інклюзивною спрямованістю: економічний потенціал у секторі соціального підприємництва. *Інклюзивна економіка*. 2023. № 1. С. 34-40. URL: https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/51

58. Тарасенко Т.М. Перспективи активізації розвитку соціального підприємництва в Україні. 2024. 182 с. URL: <https://apie.org.ua/uk/>

59. Хоманська М., Яремко І. Соціальне підприємництво як актуальний напрямок розвитку економіки та суспільства України. *Наукові перспективи*.

2023. № 5 (35). С.486-498. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/4897>

60. Швець Г. Соціальне підприємництво: теоретичні та практичні аспекти. 2020. С. 24. URL : <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.21>

61. Шеленко Д., Баланюк І., Баланюк В. Соціальний капітал у розвитку . соціального підприємництва. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 44-53 URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-28-11-2021/sotsialny-kapital-u-rozvitku-sotsialnogo-pidpriyemnitstva>

62. Ciepielewska-Kowalik A. Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Poland. Luxembourg: Publications Office of the European Union. URL: [https:// europa.eu/!Qq64ny](https://europa.eu/!Qq64ny)

63. Mair, J., Martí, I. Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 2006, 41(1), pp. 36-44.

64. Pčolinská L. Social Economy, Its Perception and Possibilities of Its Development in Conditions of the Slovak Republic. URL: http://base.socioeco.org/docsimages_upload_pdf_papers_324_pcolinska_paper.pdf

65. Polačková Z. Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Slovakia. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. URL: <https://europa.eu/!Qq64ny>

66. Tregubov O., Lytvynenko S., Prykhno Y., Yakymova N., Panchenko I., Popova Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. Is. 01, pp. 147-156.