

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Міністерство освіти і науки України  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**СЛОБОДЯНЮК НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА**

УДК 351.84+342.9:[334.723+316.334.23](477)(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В  
УКРАЇНІ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

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

\_\_\_\_\_ Н.В. Слободянюк

Науковий керівник:

Обушна Наталія Іванівна, доктор наук з державного управління, професор

Київ – 2025

## АНОТАЦІЯ

*Слободянюк Н.В.* Механізми розвитку соціального підприємництва в Україні: публічно-управлінський аспект. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Міністерство освіти і науки України. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Міністерство освіти і науки України. Київ, 2025.

У дисертації здійснено обґрунтування теоретико-методичних засад формування механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва та розроблення рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

Структурно-логічна схема дисертаційної роботи побудована на основі таких науково-дослідницьких блоків: аналіз теоретико-методичних основ формування механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва; діагностика механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні; обґрунтування напрямів вдосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні.

*Актуальність* теми дисертаційного дослідження полягає в тому, що соціальне підприємництво вже набуло значного поширення у світі та стало ефективним інструментом вирішення суспільно важливих проблем. Саме ця особливість соціального підприємництва є важливою для України сьогодні, зважаючи на військову агресію росії проти України. Наразі обґрунтування засад формування механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні є одним із першочергових завдань у контексті відновлення економіки та забезпечення національної стійкості загалом, так

як таке підприємництво поліпшує життя людей безпосередньо в громадах, прискорюючи розвиток всієї країни та розв'язуючи соціальні проблеми, допомагає незахищеним і вразливим верствам населення працевлаштуватися, пройти реабілітацію та інше.

Стійкий розвиток соціального підприємництва неможливий без належної участі держави, тому механізми його розвитку в Україні мають забезпечувати: формування чіткої нормативно-правової бази, яка визначатиме статус, критерії та форми соціальних підприємств; фінансові інструменти підтримки (гранти, податкові пільги, привілейоване право на участь у державних закупівлях); освітні та консультаційні програми для підприємців; розвиток партнерства між органами влади, громадськими організаціями й бізнесом та ін.

Із огляду на це, публічне управління має стати рушієм змін, створюючи сприятливе середовище для розвитку соціального підприємництва, налагоджуючи діалог із соціальними підприємцями та підтримуючи інноваційні рішення для громад.

Відповідно розроблення рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва та практичного впровадження їх в Україні забезпечать досягнення результатів із мінімальними затратами та в найкоротші терміни.

Актуальність дослідження розвитку соціального підприємництва в Україні підсилюється також і вступом України до ЄС, що обумовлює необхідність використання міжнародних стандартів (у тому числі у сфері соціального підприємництва).

Сукупність вищезазначених чинників актуалізує науково-практичну значимість теми, мету й завдання дисертаційної роботи.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад формування механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва та розроблення рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено комплекс наукових завдань. Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі публічного управління розвитком соціального підприємництва. Предмет дослідження – механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні.

Для реалізації мети й завдань у дослідженні використано сучасну наукову методологію, в основу якої покладено діалектичний метод пізнання, а також системний та інституціональний підходи. У процесі написання дисертації використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів та підходів, а саме: семантико-етимологічний (для визначення змісту базових понять дослідження та розробки понятійно-категорійного апарату); історичний (для уточнення передумов формування та розвитку соціального підприємництва у світовій практиці та в Україні); систематизації, узагальнення, системного аналізу (для упорядкування наукових концепцій і класифікацій у сфері соціального підприємництва, а також у процесі діагностики особливостей механізмів публічного управління його розвитком та розроблення відповідного комплексного механізму); структурно-функціональний (для ідентифікації механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні та з'ясування особливостей їхнього функціонування); статистичний, графічний, табличний, середніх та відносних величин (для вивчення, групування та наочного відображення емпіричних даних у сфері публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні та за кордоном); моделювання й абстрагування (під час розроблення комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва); синтезу, індукції та дедукції (у процесі окреслення перспективних напрямів удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва) та ін.

У дисертаційній роботі вперше розроблено й обґрунтовано комплексний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. Його особливість полягає в постійній взаємодії

інституційно-правової, ресурсної, науково-інноваційної складових, що визначається: а) метою, завданнями, функціями, об'єктами та суб'єктами, які забезпечують зміцнення цілісності системи соціального підприємництва; б) системою принципів; в) формами, методами та інструментами забезпечення дієвого публічного управління у сфері соціального підприємництва.

У результаті проведених досліджень вдосконалено обґрунтування структури системи публічного управління розвитком соціального підприємництва як відкритої соціально-орієнтованої системи, за рахунок уточнення компонентів системи: інституційний (відповідає за формування інституційної основи системи), функціональний (відображає цільову спрямованість і завдання системи), інструментальний (охоплює інструменти, за допомогою яких суб'єкти впливають на розвиток соціального підприємництва) та результативний (передбачає досягнення цілей, до яких прагне система в рамках публічного управління). Визначені компоненти знаходяться у відносинах координації, ієрархії та субординації й розвиваються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Також було вдосконалено теоретичні аспекти публічного управління розвитком соціального підприємництва України в контексті: а) уточнення складу суб'єктів публічного управління розвитком соціального підприємництва, що здійснюють прямий чи опосередкований регулюючий вплив на суб'єктів господарювання та їх діяльність у контексті розвитку сфери соціального підприємництва; б) ідентифікації складу та змісту механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва, а саме: інституційно-правового, ресурсного та науково-інноваційного.

У дисертаційній роботі дістали подальшого розвитку:

– понятійно-категорійний апарат у галузі публічного управління завдяки уточненню сутності таких понять: *“механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва”* – це сукупність норм, форм, інструментів і методів впливу органів управління та уповноважених державою суб'єктів у сфері соціального підприємництва, спрямованих на

забезпечення її результативного та ефективного розвитку; “публічне управління розвитком соціального підприємництва” – це відкрита соціально-орієнтована система, яка через свої засоби, методи та інструменти формує стійкі взаємозв’язки для впливу суб’єктів управління на суспільні відносини, пов’язані з розвитком соціального підприємництва;

– структуризація проблем функціонування механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні, що дало можливість: обґрунтувати доцільність підтримки розвитку соціального підприємництва в Україні; виявити особливості формування й реалізації механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні;

– перспективні напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні та інструменти їх реалізації, що враховують можливості імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретичні положення та висновки дисертації доведено до рівня конкретних пропозицій, які сприятимуть розробці та практичній реалізації механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні (зокрема, й у повоєнний період).

*Ключові слова:* соціальне підприємництво, публічне управління, механізми публічного управління, соціальна відповідальність бізнесу, громадський контроль, соціальна політика, соціальний захист, соціальні послуги, соціальне лідерство, публічне управління розвитком соціального підприємництва, стратегії управління, механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва, інновації, реінтеграція ветеранів.

## ABSTRACT

Slobodyanyuk N.V. Mechanisms of social entrepreneurship development in Ukraine: public management aspect. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of public management and administration in specialty 281 “Public management and administration”. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ministry of Education and Science of Ukraine. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The dissertation substantiates the theoretical and methodological principles of the formation of mechanisms of public management of the development of social entrepreneurship and develops recommendations for their practical implementation in Ukraine.

The structural and logical scheme of the dissertation work is built on the basis of the following research blocks: analysis of the theoretical and methodological foundations of the formation of mechanisms of public management of the development of social entrepreneurship; diagnostics of mechanisms of public management of the development of social entrepreneurship in Ukraine; substantiation of directions for improving mechanisms of public management of the development of social entrepreneurship in Ukraine.

The relevance of the topic of the dissertation research lies in the fact that social entrepreneurship has already gained significant distribution in the world and has become an effective tool for solving socially important problems. It is this feature of social entrepreneurship that is important for Ukraine today, given Russia's military aggression against Ukraine. Currently, substantiating the principles of forming mechanisms for public management of the development of social entrepreneurship in Ukraine is one of the priority tasks in the context of restoring the economy and ensuring national stability in general, since such entrepreneurship improves the lives of people directly in communities, accelerating

the development of the entire country and solving social problems, helping unprotected and vulnerable segments of the population to find employment, undergo rehabilitation, etc.

Sustainable development of social entrepreneurship is impossible without proper state participation, therefore, the mechanisms for its development in Ukraine should ensure: the formation of a clear regulatory framework that will determine the status, criteria and forms of social enterprises; financial support instruments (grants, tax breaks, privileged right to participate in public procurement); educational and consulting programs for entrepreneurs; development of partnerships between authorities, public organizations and business, etc.

In view of this, public administration should become a driver of change, creating a favorable environment for the development of social entrepreneurship, establishing a dialogue with social entrepreneurs and supporting innovative solutions for communities.

Accordingly, the development of recommendations for improving the mechanisms of public management of the development of social entrepreneurship and their practical implementation in Ukraine will ensure the achievement of results with minimal costs and in the shortest possible time.

The relevance of research into the development of social entrepreneurship in Ukraine is also enhanced by Ukraine's accession to the EU, which necessitates the use of international standards (including in the field of social entrepreneurship). The combination of the above factors actualizes the scientific and practical significance of the topic, goal and objectives of the dissertation.

The purpose of the dissertation is to substantiate the theoretical and methodological principles of the formation of mechanisms for public management of the development of social entrepreneurship and to develop recommendations for their practical implementation in Ukraine.

To achieve the goal, a set of scientific tasks has been defined in the work. The object of the study is social relations that arise in the process of public

management of the development of social entrepreneurship. The subject of the study is mechanisms for public management of the development of social entrepreneurship in Ukraine.

To implement the goals and objectives of the study, a modern scientific methodology was used, which is based on the dialectical method of cognition, as well as systemic and institutional approaches. In the process of writing the dissertation, a complex of general scientific and special methods and approaches was used, namely: semantic-etymological (to determine the content of the basic concepts of the study and develop a conceptual and categorical apparatus); historical (to clarify the prerequisites for the formation and development of social entrepreneurship in world practice and in Ukraine); systematization, generalization, systemic analysis (to organize scientific concepts and classifications in the field of social entrepreneurship, as well as in the process of diagnosing the features of the mechanisms of public management of its development and developing an appropriate comprehensive mechanism); structural-functional (to identify the mechanisms of public management of the development of social entrepreneurship in Ukraine and clarify the features of their functioning); statistical, graphical, tabular, average and relative values (for studying, grouping and visual display of empirical data in the field of public management of social entrepreneurship development in Ukraine and abroad); modeling and abstraction (during the development of a comprehensive mechanism for public management of social entrepreneurship development); synthesis, induction and deduction (in the process of outlining promising areas for improving mechanisms for public management of social entrepreneurship development), etc.

The dissertation work first developed and substantiated a comprehensive mechanism for public management of the development of social entrepreneurship in Ukraine. Its peculiarity lies in the constant interaction of institutional, legal, resource, scientific and innovative components, which is determined by: a) the goal, objectives, functions, objects and subjects that ensure the strengthening of the integrity of the social entrepreneurship system; b) a system of principles; c) forms,

methods and tools for ensuring effective public management in the field of social entrepreneurship.

As a result of the research, the justification of the structure of the public management system for the development of social entrepreneurship as an open socially-oriented system was improved by clarifying the components of the system: institutional (responsible for forming the institutional basis of the system), functional (reflects the target orientation and tasks of the system), instrumental (covers the tools through which subjects influence the development of social entrepreneurship) and effective (provides for the achievement of the goals to which the system strives within the framework of public management). The identified components are in a relationship of coordination, hierarchy and subordination and develop under the influence of internal and external factors.

The theoretical aspects of public management of social entrepreneurship development in Ukraine were also improved in the context of: a) clarifying the composition of subjects of public management of social entrepreneurship development that exercise a direct or indirect regulatory influence on business entities and their activities in the context of the development of the social entrepreneurship sphere; b) identifying the composition and content of mechanisms of public management of social entrepreneurship development, namely: institutional and legal, resource and scientific and innovative.

In the dissertation work, the following were further developed:

– the conceptual and categorical apparatus in the field of public administration by clarifying the essence of the following concepts: “mechanisms of public administration of the development of social entrepreneurship” – is a set of norms, forms, instruments and methods of influence of government bodies and subjects authorized by the state in the field of social entrepreneurship, aimed at ensuring its effective and efficient development; “public administration of the development of social entrepreneurship” – is an open socially-oriented system that, through its means, methods and tools, forms stable relationships for the influence

of subjects of administration on social relations related to the development of social entrepreneurship;

- structuring the problems of the functioning of mechanisms of public administration of the development of social entrepreneurship in Ukraine, which made it possible: to substantiate the feasibility of supporting the development of social entrepreneurship in Ukraine; to identify the features of the formation and implementation of mechanisms of public administration of the development of social entrepreneurship in Ukraine;

- promising areas for improving public management mechanisms for the development of social entrepreneurship in Ukraine and tools for their implementation, taking into account the possibilities of implementing progressive foreign experience in this area.

The practical significance of the results obtained is that the main theoretical provisions and conclusions of the dissertation have been brought to the level of specific proposals that will contribute to the development and practical implementation of mechanisms for public management of the development of social entrepreneurship in Ukraine (in particular, in the post-war period).

Keywords: social entrepreneurship, public management, public management mechanisms, social responsibility of business, public control, social policy, social protection, social services, social leadership, public management of the development of social entrepreneurship, management strategies, public management mechanisms for the development of social entrepreneurship, innovations, reintegration of veterans.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

#### *Статті у наукових фахових виданнях України*

1. Слободянюк Н. Теоретичні аспекти розвитку соціального підприємництва. *Наукові перспективи*. 2022. № 10(28). С. 85–94.  
URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2773>  
DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-85-94](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-85-94)
2. Слободянюк Н. Проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9.  
URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2137>  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.29>
3. Слободянюк Н. Соціальне підприємництво: зарубіжний досвід та можливості імплементації в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 1(43). С. 263–275. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8793>  
DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-263-275](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-263-275)
4. Слободянюк Н. Генеза передумов формування та розвитку соціального підприємництва в світовій практиці та в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12.  
URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5282>  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.27>
5. Слободянюк Н. Напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 3(11). С. 696–981.  
URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/21094>  
DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-969-981](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-969-981)

**Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації***Тези конференцій*

6. Слободянюк Н. Соціальне підприємництво: зарубіжний досвід та можливості імплементації в Україні. *Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., м. Київ, 29 берез. 2023 р. / ред. Л. Г. Комахи. Київ, 2023. С. 218–219.

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2028/files/64782da7-cb8b-48ff-9710-268197951e8c.pdf>

7. Слободянюк Н. Проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього* : матеріали щоріч. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 26–27 квіт. 2023 р. / ред. Л. Г. Комахи. Київ, 2023. С. 285–286.

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2039/files/e8f052a9-3ca2-4574-ad95-ec8638583c7f.pdf>

8. Слободянюк Н. Соціальні підприємства в Україні: сучасний стан та специфіка функціонування. *Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири* : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня держ. служби, м. Київ, 20 черв. 2023 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ, 2023. С. 155–156.

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/367/files/e042ca3d-c4e0-4b73-8d46-a81c5709e88d.pdf>

9. Слободянюк Н. Особливості нормативно-правового регулювання соціального підприємництва в Україні. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 лют. 2024 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ, 2024. С. 257–259.

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2091/files/498c572d-c229-48d4-b090-f02ea2824af1.pdf>

10. Слободянюк Н. Механізми розвитку соціального підприємництва в Україні. *Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., м. Київ, 20 берез. 2024 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ, 2024. С. 105–106.  
URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2098/files/9427a194-d677-4d5b-a160-8a71cd1ce836.pdf>

11. Слободянюк Н. Особливості здійснення соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного часу. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього*: матеріали щоріч. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2024 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ, 2024. С. 131–132. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2109/files/2e52c0f6-6736-4baa-9f27-274a782266dc.pdf>

12. Слободянюк Н. Перспективні вектори удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 18 лют. 2025 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ, 2025. С. 538–539.  
URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf>

## ЗМІСТ

	<i>Стор.</i>
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ .....	16
ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА .....	26
1.1. Феномен соціального підприємництва в науковому дискурсі .....	26
1.2. Соціальне підприємництво як об'єкт публічного управління .....	46
1.3. Уніфікація механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва: теоретичні підходи .....	63
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ .....	79
2.1. Передумови формування та проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні.....	79
2.2. Характеристика інституційно-правового механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва .....	97
2.3. Аналіз функціонування ресурсного та науково-інноваційного механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва .....	119
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ .....	149
3.1. Зарубіжний досвід публічного управління розвитком соціального підприємництва й напрями його імплементації в Україні.....	149
3.2. Перспективні напрями вдосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва .....	164
3.3. Формування комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва .....	169
ВИСНОВКИ .....	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	195
ДОДАТКИ .....	225

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ:**

- БКУ – Бюджетний кодекс України;
- ВДА – військова державна адміністрація;
- ВПО – внутрішньо переміщені особи;
- ВРУ – Верховна Рада України;
- ГКУ – Господарський кодекс України;
- ДБУ – державний бюджет України;
- ЄС – Європейський Союз;
- ЗМІ – засоби масової інформації;
- ЗСУ – Збройні Сили України;
- КМУ – Кабінет Міністрів України;
- МСП – малі та середні підприємства;
- МОН – Міністерство освіти і науки України;
- НБУ – Національний банк України;
- ОВА – обласна військова адміністрація;
- ОМС – органи місцевого самоврядування;
- ООН – Організація Об’єднаних Націй;
- Проект ПРОМІС – проєкт міжнародної технічної допомоги;
- СП – соціальне підприємництво;
- США – Сполучені Штати Америки;
- СШП – соціальне шкільне підприємництво;
- ТГ – територіальна громада;
- УБД – учасник бойових дій;
- УСА – Українська соціальна академія;
- УТОГ – Громадська організація “Українське товариство глухих”;
- УТОС – Громадська організація “Всеукраїнська організація інвалідів”
- Українське товариство сліпих;
- ЦКУ – Цивільний кодекс України;
- ЦОВВ – Центральні органи виконавчої влади.

## ВСТУП

Соціальне підприємництво вже набуло значного поширення у світі та стало ефективним інструментом вирішення суспільно важливих проблем. Саме ця особливість соціального підприємництва є важливою для України сьогодні, зважаючи на військову агресію росії проти України. Наразі обґрунтування засад формування механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні є одним із першочергових завдань у контексті відновлення економіки та забезпечення національної стійкості загалом, так як таке підприємництво поліпшує життя людей безпосередньо в громадах, прискорюючи розвиток всієї країни та розв'язуючи соціальні проблеми, допомагає незахищеним і вразливим верствам населення працевлаштуватися, пройти реабілітацію та інше.

Стійкий розвиток соціального підприємництва неможливий без належної участі держави, тому механізми його розвитку в Україні мають забезпечувати: формування чіткої нормативно-правової бази, яка визначатиме статус, критерії та форми соціальних підприємств; фінансові інструменти підтримки (гранти, податкові пільги, привілейоване право на участь у державних закупівлях); освітні та консультаційні програми для підприємців; розвиток партнерства між органами влади, громадськими організаціями й бізнесом та ін.

З огляду на це, публічне управління має стати рушієм змін, створюючи сприятливе середовище для розвитку соціального підприємництва, налагоджуючи діалог із соціальними підприємцями та підтримуючи інноваційні рішення для громад.

Відповідно розроблення рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва та практичного впровадження їх в Україні забезпечать досягнення результатів з мінімальними затратами та в найкоротші терміни.

Актуальність дослідження розвитку соціального підприємництва в Україні підсилюється також і вступом України до ЄС, що обумовлює необхідність використання міжнародних стандартів (у тому числі у сфері соціального підприємництва).

Сукупність вищезазначених чинників актуалізує науково-практичну значимість теми, мету й завдання дисертаційної роботи.

Теоретико-методичним засадам формування та розвитку соціального підприємництва загалом у світовій і вітчизняній публічно-управлінській практиці присвячена велика кількість праць. Наприклад, ґрунтовно ця проблематика розроблена в працях зарубіжних вчених, таких як: М. Болтон [244], Д. Борнштейн [230, 231], Г. Діз [233], Дж. Дефорні [234, 235], Б. Дрейтон [239], Дж. Кікул [249], М. Маретич [244], І. Марті [243], Т. Лайонс [249], М. Ніссенс [234, 235], Б. Санчес [224], Ф. Спреклі [178] та ін.

Окремі теоретико-методичні аспекти формування та розвитку соціального підприємництва досліджували такі вітчизняні науковці, як: Б. Андрощук [230], Т. Богдан [17], А. Бочарнікова [16], Л. Гонюкова [28], Г. Завадських [49], Н. Іванова [91], І. Каменко [167], Ю. Кірсанова [42], О. Коваль [68], В. Кокотя [149, 165], А. Корнецький [72, 73, 173, 175, 230], А. Любчич [85], В. Назарук [42, 99, 175], М. Наумова [99], А. Переверзева [47], О. Петроє [144], А. Свинчук [173], В. Смаль [165], К. Ходгсон [210], Г. Швець [212] та ін.

Проблематика публічного управління у сфері соціального підприємництва в Україні знайшла своє відображення в наукових працях: В. Авер'янова [35], Т. Бельської [13], С. Бойди [15], В. Власенко [20], Н. Гончарук [27], Л. Гонюкової [29, 30], М. Гуменюк [32], К. Дейнеги [33], Ю. Дзюраха [38], О. Кадикало [59], Н. Клименко [64, 65], А. Комісаренко [70], О. Криворучко [79], П. Лашина [82], О. Мельника [89], Н. Нагорної [96, 97, 248], М. Нечепуренка [102], Н. Обушної [104], О. Петрика [110], В. Плиси [114], А. Рамського [145], В. Ратинського [146], І. Романова [150], Т. Савченко [151], В. Стрілець [183], Ю. Сурміна [44], Т. Тарасенко [188, 189],

256], Я. Федотової [205], К. Хаустової [208], І. Химич [209], Т. Шестаковської [24, 213, 214], В. Шишлюка [215], Н. Якимової [42, 222], Л. Яценко [223] та ін.

Теоретичні положення щодо удосконалення розвитку соціального підприємництва висвітлено у працях: О. Баранової [11], Д. Белова [12], А. Гулевської-Черниш [31], В. Ільченко [54, 55, 241], І. Каширнікової [62], Л. Кот [76], Н. Ларіної [80, 81, 240], О. Овсянюк-Бердадіної [105, 175], Н. Пилипенко [111], Д. Федоренка [204] та ін.

Праці вищезгаданих науковців є важливим внеском у розвиток теорії та практики публічного управління. Разом із тим, аналіз наукової літератури засвідчив, що фундаментальні наукові розробки щодо проблематики публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні ще далекі від завершення. Це підтверджується насамперед відсутністю системних наукових досліджень щодо формування та реалізації результативних та ефективних механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні (у тому числі й у повоєнний період). Все це, у свою чергу, актуалізує науково-практичну значимість теми, мету й завдання дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Роботу виконано відповідно до наукової теми Київського національного університету імені Тараса Шевченка “Публічне управління в умовах кризових ситуацій: теорія та практика” (№ державної реєстрації 0124U000045). Внесок автора полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні (в т.ч. й в умовах воєнного стану), що враховують можливості імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад формування механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва та розроблення рекомендацій щодо їх та практичного впровадження в Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такий комплекс завдань:

- проаналізувати стан дослідження феномену “соціальне підприємництво” в науковому дискурсі та розвинути понятійно-категорійний апарат у цій сфері;

- уточнити склад і структуру соціального підприємництва як об’єкта публічного управління та ідентифікувати механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва;

- з’ясувати передумови формування соціального підприємництва та уточнити й систематизувати основні проблеми його розвитку в Україні;

- виявити та систематизувати особливості формування й реалізації механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні (зокрема: інституційно-правового, ресурсного та науково-інноваційного);

- сформулювати перспективні напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні, що враховують можливості імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері;

- розробити та обґрунтувати комплексний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва України.

*Об’єкт дослідження* – суспільні відносини, що виникають у процесі публічного управління розвитком соціального підприємництва.

*Предмет дослідження* – механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні.

*Методи дослідження.* Для реалізації мети й завдань у дослідженні використано сучасну наукову методологію, в основу якої покладено діалектичний метод пізнання, а також системний та інституціональний підходи. У процесі написання дисертації використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів та підходів, а саме:

- семантико-етимологічний (для визначення змісту базових понять дослідження та розробки понятійно-категорійного апарату, пп. 1.1, 1.2, 1.3);
- історичний (для уточнення передумов формування та розвитку соціального підприємництва у світовій практиці та в Україні, п. 2.1);
- систематизації, узагальнення, системного аналізу (для упорядкування наукових концепцій і класифікацій у сфері соціального підприємництва, а також у процесі діагностики особливостей механізмів публічного управління його розвитком та розроблення відповідного комплексного механізму, по всім параграфам роботи);
- структурно-функціональний (для ідентифікації механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні та з'ясування особливостей їхнього функціонування, пп. 1.3, 2.2, 2.3);
- статистичний, графічний, табличний, середніх та відносних величин (для вивчення, групування та наочного відображення емпіричних даних у сфері публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні та за кордоном, пп. 2.1, 2.3, 3.1);
- моделювання й абстрагування (під час розроблення комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємства, п. 3.3);
- синтезу, індукції та дедукції (у процесі окреслення перспективних напрямів удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємства, пп. 3.2, 3.3); та ін.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, інструктивно-методичні документи, міжнародні нормативно-правові документи у сфері соціального підприємства, офіційні дані Державної служби статистики України, інформаційно-аналітичні матеріали тощо. Як джерела інформації також використано теоретичні та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, інтернет-джерела, власні наукові публікації автора.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукові положення, які найбільшою мірою розкривають новизну дослідження, полягають у тому, що:

*уперше:*

– розроблено й обґрунтовано комплексний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. Його особливість полягає в постійній взаємодії інституційно-правової, ресурсної, науково-інноваційної складових, що визначається: а) метою, завданнями, функціями, об'єктами та суб'єктами, які забезпечують зміцнення цілісності системи соціального підприємництва; б) системою принципів; в) формами, методами та інструментами забезпечення дієвого публічного управління у сфері соціального підприємництва;

*удосконалено:*

– обґрунтування структури системи публічного управління розвитком соціального підприємництва як відкритої соціально-орієнтованої системи, за рахунок уточнення компонентів системи: інституційний (відповідає за формування інституційної основи системи), функціональний (відображає цільову спрямованість і завдання системи), інструментальний (охоплює інструменти, за допомогою яких суб'єкти впливають на розвиток соціального підприємництва) та результативний (передбачає досягнення цілей, до яких прагне система в рамках публічного управління). Визначені компоненти знаходяться у відносинах координації, ієрархії та субординації й розвиваються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників;

– теоретичні аспекти публічного управління розвитком соціального підприємництва України в контексті: а) уточнення складу суб'єктів публічного управління розвитком соціального підприємництва, що здійснюють прямий чи опосередкований регулюючий вплив на суб'єктів господарювання та їх діяльність у контексті розвитку сфери соціального підприємництва; б) ідентифікації складу та змісту механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва, а саме: інституційно-правового, ресурсного та науково-інноваційного;

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категорійний апарат у галузі публічного управління завдяки уточненню сутності таких понять: *“механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва”* – це сукупність норм, форм, інструментів і методів впливу органів управління та уповноважених державою суб’єктів у сфері соціального підприємництва, спрямованих на забезпечення її результативного та ефективного розвитку; *“публічне управління розвитком соціального підприємництва”* – це відкрита соціально-орієнтована система, яка через свої засоби, методи та інструменти формує стійкі взаємозв’язки для впливу суб’єктів управління на суспільні відносини, пов’язані з розвитком соціального підприємництва;

– структуризація проблем функціонування механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні, що дало можливість: обґрунтувати доцільність підтримки розвитку соціального підприємництва в Україні; виявити особливості формування й реалізації механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні;

– перспективні напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні та інструменти їх реалізації, що враховують можливості імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні теоретичні положення та висновки дисертації доведено до рівня конкретних пропозицій, які сприятимуть розробці та практичній реалізації механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні (зокрема, й у повоєнний період).

Окремі положення дисертаційної роботи на сьогодні використані в практичній діяльності Білоцерківської міської ради. Зокрема, у роботі Виконавчого комітету Білоцерківської міської ради, під час формування: Комплексної програми підтримки Захисників і Захисниць України та їхніх

родин на 2023–2025 роки; Програми соціальної підтримки “Турбота” на 2023–2025 роки; Програми соціально-економічного та культурного розвитку Білоцерківської міської територіальної громади на 2024-2026 роки; Стратегії розвитку міста Біла Церква до 2032 року; Програми організації харчування здобувачів освіти в комунальних закладах дошкільної та загальної середньої освіти Білоцерківської міської територіальної громади на 2021–2025 роки та ін. (довідка від 28 вересня 2025 року № 4373/01-07).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, що викладені в дисертації, отримані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у фахових виданнях України, у роботі використані лише ті положення та ідеї, що є результатом особистої роботи здобувача. Внесок автора конкретизовано в списку опублікованих праць за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Отримані результати, висновки та пропозиції наукового дослідження доповідались і обговорювались на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, круглих столах, зокрема на: міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених: “Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба” (Київ, 2023); міжнародній науково-практичній конференції “Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього” (Київ, 2023); міжнародному круглому столі Дня державної служби “Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири” (Київ, 2023); всеукраїнській науково-практичній конференції “Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку” (Київ, 2024); міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених: “Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба” (Київ, 2024); міжнародній науково-практичній конференції “Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього” (Київ, 2024); всеукраїнській науково-практичній конференції “Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку” (Київ, 2025).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 12 наукових працях, зокрема в: 5 статтях у наукових фахових виданнях України та інших держав з напрямку, з якого підготовлено дисертацію (у тому числі: 5 – у друкованих фахових виданнях України з державного управління; 7 – тезах за матеріалами науково-практичних конференцій).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації – 244 сторінки. Обсяг основного тексту становить 194 сторінки. Робота містить 10 таблиць, 10 рисунків, 4 додатки, список використаних джерел налічує 261 найменування (з них 38 – іноземних).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 1.1. Феномен соціального підприємництва в науковому дискурсі

У 1976 році М. Юнус, відомий соціальний підприємець, нобелівський лауреат і засновник мікрокредитування, позичив 42 родинам у сільській місцевості Бангладешу 27 доларів як стартовий капітал для бізнесу [238]. Ці кредити пізніше були повністю повернуті.

На підставі успішного досвіду кредитування, М. Юнус заснував “Grameen Bank Project”. Згодом, у 1983 році, цей проєкт був зареєстрований як незалежний банк, що спеціалізується на мікрофінансуванні та розвитку суспільства. Банк надає невеликі кредити бідним без вимоги застави. Принцип діяльності банку ґрунтується на системі солідарного кредитування [94, с. 54].

Функціонування “Grameen Bank” підтверджує доцільність надання кредитів дуже бідним верствам населення, оскільки з часом банк досяг рівня повернення кредитів близько 98% [108, с. 89]. Кошти, що поверталися позичальниками, відразу використовувалися для надання нових кредитів.

У своїй книзі “Building Social Business” М. Юнус визначає сім принципів, на базі яких працює соціальне підприємство [249]:

- 1) мета створення соціального підприємства – розв’язання соціальної проблеми, а не максимізація прибутку;
- 2) соціальне підприємство має бути фінансово та економічно стійким;
- 3) інвестори отримують назад лише суму своїх початкових інвестицій. Дивіденди не виплачуються;
- 4) прибуток, що залишається після повернення інвестицій, використовується для розширення та вдосконалення підприємства;

- 5) соціальне підприємство має бути екологічно свідомим;
- 6) співробітники соціального підприємства отримують гідну ринкову заробітну плату, а також кращі, ніж стандартні, умови праці;
- 7) робити це треба з радістю та задоволенням.

Слушна теза М. Юнуса: “Бажання заробляти – це хороший стимул. Але бажання зробити інших людей щасливими – це суперстимул. Я закликаю вас спробувати це бажання на смак. Я спробував і вирішив, що це дуже захоплююче заняття – більш захоплююче, ніж просто заробляти гроші” [249].

Як явище соціальне підприємництво існує досить давно, але й у світовій практиці, і тим паче в Україні, досліджується науковцями відносно недавно. Більшість дослідників стверджує, що соціальне підприємництво з’явилося в середині XIX століття. Детальний розгляд генези соціального підприємництва винесено до параграфу 2.1.

Надалі більш детально проаналізуємо понятійно-категорійний апарат дослідження. Розпочнемо з визначення дефініцій таких понять, як “підприємство” та “підприємництво”.

У “Глумачному словнику української мови” [112] термін “підприємство” розглядається в таких аспектах як:

- 1) окрема виробнича установа (завод, фабрика та ін.);
- 2) діяльність у якій-небудь галузі, що дає прибутки.

Європейська комісія у Рекомендації ЄС 2003/361, ухваленій у 2003 році та чинній з 2005 року, визначає, що підприємством вважається будь-який суб’єкт господарювання, який здійснює господарську діяльність, незалежно від його юридичної форми. До таких суб’єктів належать самозайняті особи, сімейні підприємства, які займаються ремеслом чи іншою діяльністю, а також товариства або асоціації, що регулярно здійснюють економічну діяльність [248].

Тобто в Європейському Союзі будь-який суб’єкт, який веде господарську діяльність, є підприємством.

Стаття 62 Господарського кодексу України (ГКУ) встановлює, що підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.

Тобто, підприємство – суб'єкт господарювання, створений для задоволення певних потреб через провадження господарської діяльності.

У “Тлумачному словнику української мови” [112] термін “підприємництво” розглядається “як діяльність підприємця”.

Стаття 42 ГКУ встановлює, що підприємницькою діяльністю є самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Стаття 3 цього ж кодексу визначає, що господарською діяльністю є діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Тобто діяльність, що здійснюється для досягнення певних результатів, зазначених в установчих документах, з метою отримання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями.

У науковій літературі найпоширенішим тлумаченням “підприємництва” є його розгляд як “діяльності”. При цьому характеристики цієї діяльності та її базові ознаки неоднозначно визначаються вченими.

Так, наприклад, К. Нікітенко [103], акцентує увагу на таких ознаках підприємницької діяльності як: рівноправна участь засновників; забезпечення потреби суспільства продуктами, роботами та послугами; наявність необхідних ресурсів (в тому числі нематеріальних); взаємодія з постачальниками, підрядниками, кредиторами та іншими зацікавленими

особами; постійне дотримання законодавства з моменту створення бізнесу; максимізація позитивного ефекту для суспільства від здійснення підприємницької діяльності.

Надалі в дослідженні ми вважатимемо підприємництво самостійною, ініціативною, систематичною, на власний ризик господарською діяльністю, що здійснюється суб'єктами господарювання з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

У “Тлумачному словнику української мови” [112] терміни “соціальний” та “соціальність” розглядаються в таких аспектах:

1) пов'язаний із життям і стосунками людей у суспільстві; суспільний. Породжений умовами суспільного життя, певного середовища, ладу. Існуючий у певному суспільстві. Здійснюваний у суспільстві. Зумовлений поділом суспільства на класи;

2) який має на меті зміну суспільних виробничих відносин.

Звідси [112] “соціум” тлумачиться в таких аспектах:

1) суспільство як цілісна соціальна система. Людська спільнота як результат історично сформованих форм діяльності людей;

2) людська спільнота певного типу (родові та сімейно-родинні, соціально-класові, національно-етнічні, територіально-поселенські спільноти). Група людей, об'єднаних за певними (професійними, культурними тощо) ознаками;

3) соціальне оточення людини, сукупність історично сформованих форм діяльності людей.

Тобто, “соціальний” – пов'язаний із життям людей у суспільстві, суспільний, створений умовами певного середовища, зокрема поділом суспільства на класи, при якому суспільство як людська спільнота певного типу об'єднане за певними ознаками та формує оточення людини.

Аналіз наукового дискурсу щодо тлумачення сутності поняття “соціальне підприємництво” засвідчує відсутність єдиного підходу (поліваріантність) до його визначення: для одних дослідників [175; 234; 237;

247 та ін.] – це процес, для інших [12; 64; 70; 74; 97; 203; 229 та ін.] – різновид бізнесу, головна місія якого – приносити користь суспільству та користь для себе [154, с. 131].

Передумови формування соціального підприємництва, як вважає Дж. Томпсон зі Школи бізнесу Гаддерсфілдського університету (Велика Британія), ґрунтуються на загальному розчаруванні суспільства через бездіяльність уряду та влади у розв'язанні соціальних та екологічних проблем, зокрема бідності, голоду, глобальної зміни клімату та енергозбереження [255]. У результаті з'являється альтернатива, що намагається впоратися з соціальними викликами, і це є соціальне підприємництво.

Європейські вчені Й. Мейр та І. Марті пропонують починати визначення феномену соціального підприємництва з наступних припущень [243, с. 37]:

1) соціальне підприємництво – це процес створення цінності через комбінування ресурсів у новий спосіб;

2) комбінації ресурсів спрямовані насамперед на пошук та використання можливостей для створення соціальної цінності, стимулюючи соціальні зміни або задовольняючи соціальні потреби;

3) якщо розглядати соціальне підприємництво як процес, то воно передбачає надання послуг і продуктів, але може стосуватися й створення нових організацій.

Класичним вважається визначення, сформульоване Г. Дізом, директором Центру розвитку соціального підприємництва Дюкського університету (США), у 1998 році. Відповідно до нього, “соціальне підприємництво – це застосування практик традиційного підприємництва для досягнення соціальних цілей або виконання соціальної місії” [203].

Він вважає, що соціальне підприємництво “поєднує в собі пристрась до соціальної місії з властивою бізнесу дисципліною, інновацією та рішучістю” [233].

Згідно з визначенням Г. Діза, метою соціального підприємництва, крім отримання прибутку, є виробництво продукту або послуги, яка має усунути суспільну проблему. Він виділяє такі критерії для визначення соціального підприємництва [233]:

- 1) взяття на себе місії створення та підтримки соціальної цінності (а не лише цінності для індивідуума);
- 2) безперервний пошук та використання нових можливостей для служіння обраній місії;
- 3) участь у процесі творення інновацій, адаптації та навчання;
- 4) рішучість дій, активність і масштаби яких не повинні обмежуватися наявними ресурсами;
- 5) висока відповідальність підприємця за результати своєї діяльності – як перед безпосередніми клієнтами, так і перед суспільством.

Отже, соціальне підприємництво – це передусім створення соціальної цінності, пошук нових можливостей, творення інновацій, при цьому дії підприємця не обмежуються наявними ресурсами та супроводжуються постійною відповідальністю за результати діяльності.

Слід зазначити, що термін “соціальне підприємництво” був уведений Б. Дрейтоном [239], засновником соціальної філантропічної організації Ashoka, яка з 1980 року виявляє та підтримує провідних соціальних підприємців у всьому світі.

Європейська комісія вважає, що соціальне підприємництво поєднує суспільні цілі добробуту з підприємницьким духом. Саме соціальні підприємства спрямовані на досягнення соціальних, екологічних або громадських цілей. Тому з 2011 року Комісія створює сприятливе фінансове, адміністративне та правове середовище для соціального підприємництва, щоб забезпечити його функціонування на рівних умовах із класичним підприємництвом [252].

На думку експертів “Соціальної країни” [182], успіх соціального підприємництва залежить не лише від ідей та ресурсів, а й від наявності функціонуючої екосистеми, що сприяє його розвитку.

Такі науковці, як Л. Долуда, В. Назарук та Ю. Кірсанова, вважають, що застосування комерційних підходів у соціальній сфері є світовою тенденцією, яка успішно функціонує в багатьох країнах завдяки фінансовій незалежності та значному соціальному впливу [42].

У свою чергу, Г. Швець [212] визначає соціальне підприємництво як вид прибуткової або неприбуткової підприємницької діяльності, що використовує інноваційні засоби та методи управління для виконання соціальної місії та задоволення потреб суспільства.

На думку Л. Кот [76], зміщення акценту з соціального підприємництва на соціальне підприємство розширює межі дослідження, однак у цьому разі важливо зрозуміти, де в системі координат “створення соціальних та економічних цінностей” знаходяться ті чи інші соціально-підприємницькі ініціативи.

Соціальне підприємництво – це вид господарської діяльності, що надає якісні соціальні послуги та товари, а також використовує механізми підтримки та працевлаштування вразливих категорій населення, як визначають І. Каширнікова, К. Спірідонова та О. Кірнос [62, с. 64]. Автори зазначають, що соціальні підприємці застосовують бізнес-стратегії для вирішення економічних, соціальних або екологічних проблем, зокрема бідності, голоду, проблем здоров’я, гендерної нерівності та освіти.

Тобто, ефективний розвиток соціального підприємництва дозволяє мінімізувати соціальну напругу в країні й під час воєнного стану, оскільки виступає частиною глобального руху до справедливого світу.

Експерти з дослідження феномену соціального підприємництва в Україні та іноземних країнах: В. Кокоть, С. Регелюк та А. Бочарнікова в книзі “Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга.”

стверджують, що є різні підходи до визначення соціального підприємництва, але загальними засадничими принципами є такі [149, с. 8]:

1) соціальне підприємництво – це підприємницька діяльність для досягнення соціального, суспільного чи екологічного впливу, а не для максимізація прибутку для власників бізнесу;

2) соціальне підприємництво – це підприємницька діяльність, прибуток від якої реінвестується в досягнення соціальних цілей;

3) соціальне підприємництво – це незалежна, підзвітна та прозора підприємницька діяльність.

У наукових дослідженнях зустрічаються різноманітні підходи щодо визначення сутності соціального підприємництва (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Наукові підходи щодо визначення сутності соціального підприємництва в науковому дискурсі [власна розробка автора]

Отже, всі підходи до визначення поняття соціального підприємництва об'єднані навколо його соціальної місії, а їх відмінною рисою є масштаб сфери діяльності.

Для чіткішої ідентифікації та деталізації підходів щодо визначення сутності соціального підприємництва в науковому дискурсі, вважаємо за доцільне, систематизувати їх у Додатку Б.

У своїй книзі “Соціальне підприємництво: що потрібно знати кожному” Д. Борнштейн та С. Девіс зазначають, що соціальне підприємництво є набагато ефективнішим механізмом реагування на потреби, ніж будь-який створений раніше. Це децентралізована та нова сила, яка залишається найкращою надією на рішення, що можуть відповідати проблемам сучасності та створити більш мирний світ [230].

За твердженням Т. Бельської, соціальне підприємництво активно застосовує інноваційні підходи для ефективного розв’язання соціальних проблем [13, с. 43]. Воно функціонує в різних секторах економіки, і його роль у суспільстві невпинно зростає, що обумовлено створенням позитивних змін.

На думку, Д. Вавріва ціннісну пропозицію соціального підприємництва можна визначити як [220]:

- створення робочих місць для представників незахищеної соціальної групи;
- формування механізму для впровадження суспільних змін;
- розробку унікального продукту або послуги, що відповідає потребам конкретної соціальної групи.

Ми погоджуємося з Ф. Карре (з Університету Еразма Роттердамського в Нідерландах), який доводить, що соціальне підприємництво генерує соціальний вплив, а не прибуток для власників або акціонерів компанії, торгуючи товарами та послугами на ринку в підприємницький та інноваційний спосіб [242].

Оскільки прибуток переважно використовується для досягнення соціальних цілей, а керівництво організації є прозорим у своїх діях і підзвітним своїм працівникам, клієнтам та іншим зацікавленим сторонам.

Тобто Ф. Карре наголошує, що соціальне підприємництво зосереджене на соціальних цілях, а не прибутку для акціонерів компанії.

“Соціальне підприємництво – це процес, за допомогою якого окремі особи, стартапи та підприємці розробляють і фінансують рішення, що безпосередньо стосуються соціальних проблем” [261]. При цьому акцент робиться на тому, що соціальне підприємництво є господарською діяльністю, незважаючи на те, що метою його створення є здійснення соціальних чи екологічних змін, а не отримання прибутку.

Тобто соціальне підприємництво – це господарська діяльність, доходи від реалізації якої скеровуються не лише для виплати заробітної плати та збагачення власників, а передусім на вирішення певної соціальної проблеми, і це є основною рисою соціального підприємництва.

Соціальне підприємництво дозволяє поєднувати комерційну діяльність із соціальними та екологічними питаннями задля покращення добробуту громади, вважає Р. Тіягарадж з WallStreetMojo (Освітній ресурс з фінансів та бухгалтерського обліку) [254].

При цьому до нагальних проблем громади включають постачання продуктів харчування бідним людям, надання малозабезпеченим особам доступу до фінансових послуг, підтримку дітей-сиріт, розширення прав і можливостей жінок тощо. Сфери діяльності соціального підприємництва включають мікрофінансування, освіти, охорону здоров'я та санітарію, серед іншого.

На думку В. Назарука, соціальне підприємництво за потреби набуває різних форм та охоплює різні сфери застосування, але спільним є те, що такі підприємства мають чітку соціальну мету, на яку спрямовують частину своїх доходів. З іншого боку, прибуток є важливим маркером успішності соціального підприємства, що забезпечує його розвиток та впроваджує виконання соціальної місії [97].

Згідно з М. Гріппом з інноваційної студії Futurize, усупереч поширеній помилковій думці, соціальне підприємництво лише іноді є неприбутковим.

Попри те, що його основна увага зосереджена на створенні позитивних соціальних змін, соціальні підприємства можуть бути комерційними, які реінвестують прибуток у свою соціальну місію, забезпечуючи сталий і довготривалий вплив [225].

Важливим кроком “від колективізму до індивідуалізму” вважають соціальне підприємництво Д. Белов, М. Белова та Б. Палапа [12]. На їхню думку, підприємці завдяки власній ініціативі покращують умови для життя соціально незахищених верств населення.

Ключову перевагу соціального підприємництва, за визначенням В. Ратинського та Н. Синькевич, становить застосування унікальних інструментів, здатних вирішувати суспільні проблеми [146, с. 135].

Європейська дослідницька мережа EMES розробила критерії для відображення соціальної ініціативи [246]:

- мета – користь для суспільства;
- ініціатива групи громадян;
- право ухвалення рішень, не засноване на володінні капіталом;
- партисипативний характер, у якому беруть участь різні сторони;
- обмежений розподіл прибутку.

Відрізнити соціальне підприємництво від класичного підприємництва, благодійної діяльності, волонтерства та соціально відповідального бізнесу можна за кількома основними критеріями. Плутанина в поняттях часто виникає через те, що всі ці види діяльності можуть перетинатися або мати схожі елементи, пов’язані з позитивним соціальним впливом.

Ми погоджуємося з думкою Л. Долуди, В. Назарука та Ю. Кірсанової, які наголошують, що для розуміння дефініції “соціальне підприємництво” потрібно використовувати певні критерії, які забезпечать відокремлення поняття. Тому розглянемо ознаки соціального підприємництва, на яких акцентує увагу більшість дослідників [42].

Зробивши аналіз попередніх досліджень поняття “соціальне підприємництво”, визначимо його соціальну спрямованість та узагальнимо складові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Складові соціального підприємництва\*

Назва складової	Характеристика складової соціального підприємництва
Соціальна проблема	Реальна ситуація або умова, що усвідомлюється окремими особами та/або значною частиною суспільства як така, що загрожує певним значущим цінностям і потребує негайних змін. До соціальних проблем належать соціально-економічні (наприклад, бідність) та екологічні (загроза вимирання тварин/рослин, катастрофи, забруднення) проблеми тощо
Цінності	Важливі для людей норми, моральні ідеали, зразки поведінки та загальноприйняті вимоги, схвалені суспільною думкою, які мотивують до дії та об’єднують спільноту. Соціальне підприємство змінює ставлення та поведінку людей, може формувати нові цінності та смисли. Ключові повідомлення мають містити сильний і зрозумілий для загалу меседж
Соціальна місія	Вирішення певної соціальної проблеми, задля якої було створене соціальне підприємство
Самоокупність	Наявність бізнес-моделі виробництва та реалізації, яка генерує прибуток і забезпечує фінансову стабільність підприємства
Реінвестування прибутків	Соціальне підприємство реінвестує свої прибутки у вирішення соціальних проблем, перераховуючи певний відсоток від прибутків на цю мету або ж інвестуючи їх у розвиток самого підприємства, яке забезпечує роботою вразливі групи населення
Інновації та системні зміни	Новизна рішення або способу роботи соціального підприємництва, яка розглядається в контексті території застосування та загальної міжнародної практики
Залучення громади	Неможливо розв’язувати проблеми людей без їхньої участі. Соціальне підприємство буде довірливо відносини з громадою, залучаючи її до обговорення проблем і пошуку можливих рішень
Підприємницький підхід	Трансформація проблеми в завдання з пошуком найкращого економічно доцільного рішення. Це передбачає створення товарів чи послуг, які можуть бути продані на ринку
Соціальний вплив	Вплив вимірюється за певний період часу, відповідно до попередньо визначених індикаторів. Окрім планування економічних показників, також планують вирішення соціальної проблеми, ставлячи конкретні цілі, досягнення яких регулярно вимірюють і про які звітують
Масштабованість та тиражованість	Соціальні підприємства нарощують кількість напрямків і масштаби діяльності для примноження соціального ефекту
Відповідальність	Соціальні підприємства прагнуть діяти відповідально, взаємодіючи зі спільнотою, зважаючи на вплив на навколишнє середовище та прагнучи до сталого розвитку

\*Джерело: побудовано автором з використанням [42; 98; 176; 208]

На думку Л. Гонюкової, інноваційність соціального підприємництва полягає у використанні нових підходів до вирішення соціальних проблем, упровадженні нових технологій та створенні нових соціальних цінностей [29, с. 103-104].

Якщо класичне підприємництво вимірює успішність своєї діяльності, виходячи з отриманого прибутку, виручки або ціни акцій, то критерієм успішності соціального підприємництва стає досягнутий “соціальний ефект”, як вважає Дж. Томпсон [255].

На думку Д. Вавріва, мотив заснування є основною відмінністю соціального підприємництва від класичного: якщо в соціальному підприємстві це вирішення соціальної проблеми, то в класичному — отримання прибутку [220].

“Соціальне підприємництво відрізняється від благодійності і традиційного бізнесу своєю незалежністю від донорів і зовнішніх джерел фінансування та можливістю мати статус неприбутковості, оскільки засновується не задля пільг або владних преференцій. Реалізація підприємницьких підходів у своїй діяльності, що спрямовані на соціальні цілі, призводить до заощадження бюджетних коштів та забезпечує розвиток вразливих груп населення”, — доводить Т. Лункіна [84, с. 301-302].

Соціальна місія визначає стратегію та цілі соціального підприємництва, а здійснення підприємницької діяльності реалізується завдяки операційній та фінансовій сталості підприємства [220].

Тобто соціальне підприємництво поєднує в собі найкраще від благодійності та бізнесу.

Згідно з О. Барановою, об’єднати альтруїстичний та практичний напрями було неможливо, але суспільство знайшло рішення в соціальному підприємстві. Мета створення бізнесу є ключовою відмінністю між класичним і соціальним підприємством. Перше створюється з метою збагачення, друге – для вирішення соціальних проблем [11].

Отже, основною відмінністю соціального підприємництва від звичайного є мета створення: у соціальному підприємстві це вирішення соціальної проблеми та позитивні суспільні зміни, а у класичного підприємства – отримання прибутку.

“У соціальному підприємстві створення суспільного добробуту є основною метою. Відмінна риса соціального підприємництва полягає в обмеженому потенціалі отримання вигоди. Отже, соціальне підприємство – це процес, що включає інноваційне використання та поєднання ресурсів для пошуку можливостей каталізувати соціальні зміни та/або задоволення соціальних потреб”, – вважають вчені Й. Мейр та І. Марті [243, с. 37].

Тобто соціальне підприємство акумулює в собі підприємницький хист та ставить інтереси громади вище за особисті.

Для бізнесу соціальна діяльність є другорядною, тобто спеціальний фонд був створений після того, як з’явилися надлишки прибутку. Для соціального підприємства соціальна діяльність є основною. Тобто бізнес, що систематично віддає 10 відсотків свого доходу на соціальні потреби, не є соціальним. У такому разі доцільніше говорити про податкове вирахування в межах діяльності з корпоративної соціальної відповідальності [11].

Відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [134], розвиток соціально відповідального бізнесу – це добровільна діяльність суб’єктів господарювання, спрямована на:

- дотримання стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом;
- мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє природне середовище;
- створення довіри між бізнесом, суспільством і державою;
- покращення результативності бізнесу та показників прибутковості в довгостроковому періоді.

Дослідники [12] вважають, що соціальне підприємництво відіграє важливу роль в механізмі реалізації конституційних прав та свобод людини і громадянина, зокрема права на працю, на достатній життєвий рівень, на рівність, на соціальний захист нового формату. При цьому поняття соціального захисту має виходити за межі виключно державних зобов'язань та вміщувати в себе модель відповідального підприємництва.

Корпоративна соціальна відповідальність – це підхід до ведення бізнесу, за яким компанії втілюють ініціативи задля турботи про суспільство та навколишнє середовище, одночасно досягаючи цілей організації [75]. Вона передбачає вихід за межі звичної бізнес-діяльності компанії. Натомість її дії спрямовані на задоволення потреб зацікавлених сторін – працівників, клієнтів, громади тощо.

Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу – це побічна ціль після забезпечення фінансової вигоди для акціонерів [111]. Благодійні організації функціонують за рахунок пожертвувань, а соціальні підприємства здійснюють власну діяльність і забезпечують стійкість своїх проєктів.

Соціальна відповідальність бізнесу є добровільним волевиявленням класичного підприємця. Це означає, що будь-який бізнес може бути соціально відповідальним, але лише той, який існує з соціальною метою, може називатися соціальним підприємством [72].

На думку вчених з Української соціальної академії, “соціальна відповідальність бізнесу” – це етичні стандарти, рішення чи ініціативи компанії, у яких відображене відповідальне ставлення цієї компанії до свого персоналу, до належного виробництва продукту чи надання якісних послуг, до клієнтів, партнерів та всіх, на кого може вплинути діяльність самої компанії [94, с. 25].

Корпоративно-соціальна відповідальність не є примусовою, компанія сама вирішує, як, коли і в який спосіб її реалізовувати. Соціальне підприємство, навпаки, зобов'язується виконувати соціальну місію з моменту

свого заснування. Соціальний підприємець у статуті зазначає соціальну проблему, а також відсоток від доходу та в який спосіб регулярно його реінвестуватиме у вирішення цієї проблеми [94, с. 25].

На думку Н. Ларіної та С. Ларіна, соціальне підприємництво — це підприємницька діяльність із соціальною місією, що реалізує соціальну відповідальність і функції щодо найменш захищених верств населення. Воно самостійно генерує свій прибуток і спрямовує його на задоволення економічних та соціальних потреб суспільства [80, с. 62].

Отже, соціальна відповідальність бізнесу є добровільним волевиявленням класичного підприємця. Тобто будь-який бізнес може бути соціально відповідальним, але лише бізнес, який існує з соціальною метою, може називатися соціальним підприємством. У соціальному бізнесі вирішення соціальної проблеми лежить в основі бізнес-моделі, тоді як у рамках соціальної відповідальності соціальні ініціативи можуть підтримуватись бізнесом спорадично, тобто нерегулярно.

Згідно із Законом України “Про благодійну діяльність та благодійні організації” від 05.07.2012 р. № 5073-VI, благодійна діяльність — це добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених цим Законом цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені чи за дорученням бенефіціара [118].

Отже, благодійна організація, на відміну від соціального підприємства, не передбачає одержання прибутку.

На відміну від некомерційних організацій та різноманітних фондів, які існують на пожертви, часто нічого не виробляють та не отримують прибутку, соціальне підприємництво насамперед залишається бізнесом [199]. Тобто воно не просто окупається, а ще й приносить дохід. Проте, на відміну від класичного типу діяльності, більша частина прибутків не розподіляється між власниками, а спрямовується на масштабування допомоги.

На відміну від благодійної діяльності, соціальне підприємництво не обмежене в обсязі доступних ресурсів, часу та простору; воно від початку передбачає масштабованість і тиражованість ідей та механізмів. Однією з найсильніших сторін соціального підприємництва є вбудовані механізми контролю ефективності, наголошують вчені В. Ратинський та Н. Синькевич [146, с.135].

Таким чином, соціальне підприємництво – це самодостатня система, що інтегрована в громадську бізнес-структуру, яка створює механізми соціальної підтримки та інфраструктуру соціальної реалізації. Сутність соціального підприємництва полягає в забезпеченні рівноваги між вирішенням суспільно значущої проблеми та отриманням прибутку.

Згідно з А. Корнецьким зі “School of ME”, у часи війни благодійність та волонтерство виходять на інший рівень, мобілізуючи величезний ресурс. Основна їхня проблема – це брак сталості, адже ресурси благодійника обмежені, а енергія волонтера може скінчитися. Тоді як соціальне підприємництво пропонує механізм необмеженої підтримки зусиль, оскільки цей бізнес у разі успіху працюватиме як злагоджений механізм та формуватиме ресурс [72].

Відповідно до Закону України “Про волонтерську діяльність” від 19.04.2011 р., № 3236-VI, волонтерська діяльність є формою благодійної діяльності [120]. Ми погоджуємося з визначенням на платформі, створеній Українською Волонтерською Службою спільно з ІТ-компанією SoftServe для допомоги людям у час повномасштабної війни [119], у якому: “волонтерство – це можливість впливати на те, що відбувається довкола, ініціювати власні проєкти та змінювати країну. Допомагаючи іншим, ми ініціюємо позитивний рух у суспільстві, беремо на себе відповідальність за те, що відбувається довкола, та надихаємо людей на творення добра”.

Тобто волонтерство – це роботи та послуги, що безоплатно надаються волонтерами задля можливості проявити себе, здобути нові знання та зробити життя інших людей кращим.

Отже, на відміну від благодійної діяльності, соціальне підприємництво не обмежене в обсязі доступних ресурсів, воно передбачає масштабованість і тиражованість ідей та механізмів, а волонтерська діяльність є формою благодійної діяльності.

На підставі проведеного дослідження ми з'ясували характерні ознаки соціального підприємництва, які вирізняють його від “класичного підприємництва”, “благодійної діяльності”, “волонтерства” та “соціально-відповідального бізнесу” (рис. 1.2).

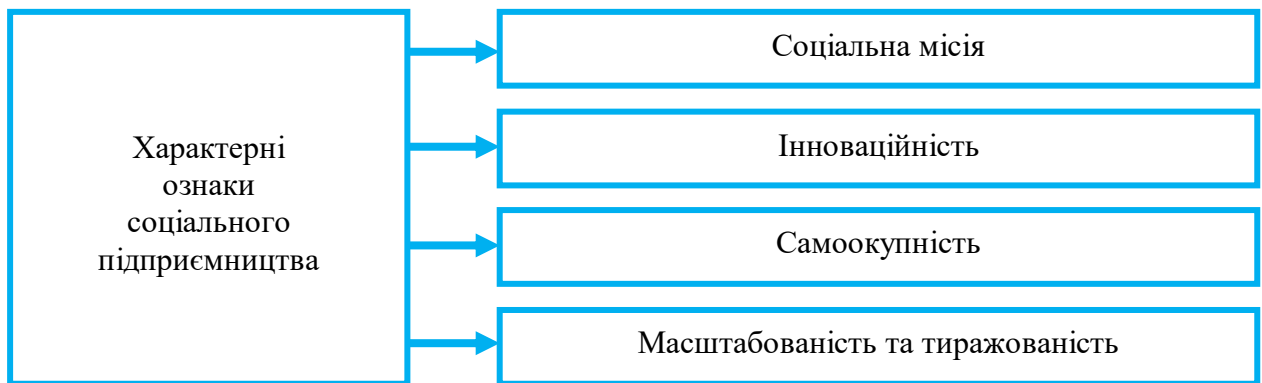


Рис. 1.2. Характерні ознаки соціального підприємництва  
[власна розробка автора]

Дослідники [11; 42; 86; 222; 224] називають характерною рисою соціального підприємництва соціальну місію; [29; 77; 247] – інноваційність; [73; 207; 203] – самоокупність; [96; 150] – масштабованість та тиражованість.

Отже, характерні ознаки соціального підприємництва можна узагальнити таким чином:

1) соціальна місія (ключовою характеристикою є наявність соціальної місії, що передбачає вирішення соціальної проблеми через постановку певних цілей, які є вимірними та прозорими);

2) інноваційність (передбачає використання нових методів та технологій для досягнення своєї місії та/або модифікацію вже існуючої системи);

3) самоокупність (передбачає отримання прибутку в результаті своєї діяльності, щоб не залежати від постійної фінансової підтримки, на відміну від неприбуткових організацій);

4) масштабованість та тиражованість (передбачає нарощування напрямів і масштабів діяльності задля збільшення їхнього соціального ефекту).

Автори посібника “Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін” [173, с. 15] вбачають соціальне підприємництво у трьох напрямках:

– діяльність суб’єктів бізнес-сектору, що підтримують концепцію корпоративної соціальної відповідальності;

– діяльність неприбуткових організацій, які в пошуку додаткових джерел фінансування своєї соціальної діяльності впроваджують підприємницькі проєкти;

– діяльність державних організацій, які надають соціальні послуги.

Тобто, відповідно до організаційно-правової форми, соціальне підприємництво поділяється на суб’єкти бізнес-сектору, неприбуткові та державні організації.

Дослідники Дж. Дефорні та М. Ніссенс розробили типологію моделей соціальних підприємств [234] на основі таких критеріїв, як соціальна місія, тип економічної моделі та структура управління. Відповідно до типології [235], їх розподіляють на:

1) неприбуткові організації, які розвивають бізнес і створюють дохід задля досягнення соціальної місії;

2) соціальні кооперативи – створення демократичного управління, при якому об’єднуються інтереси членів кооперативу з інтересами всієї громади;

3) соціальний бізнес – розуміння соціального підприємства як орієнтованого на місію, що використовує ширші бізнес-методи як ефективний спосіб вирішення соціальних проблем;

4) соціальне підприємство державного сектору – спроба держави скоротити свої витрати, при цьому повноваження на вирішення окремих питань надаються соціальному підприємству.

Отже, відповідно до моделей, розрізняють неприбуткові організації, соціальні кооперативи, соціальний бізнес та соціальне підприємство державного сектору.

Форми соціального підприємництва сформовані на основі дослідження Європейської Комісії (рис. 1.3).

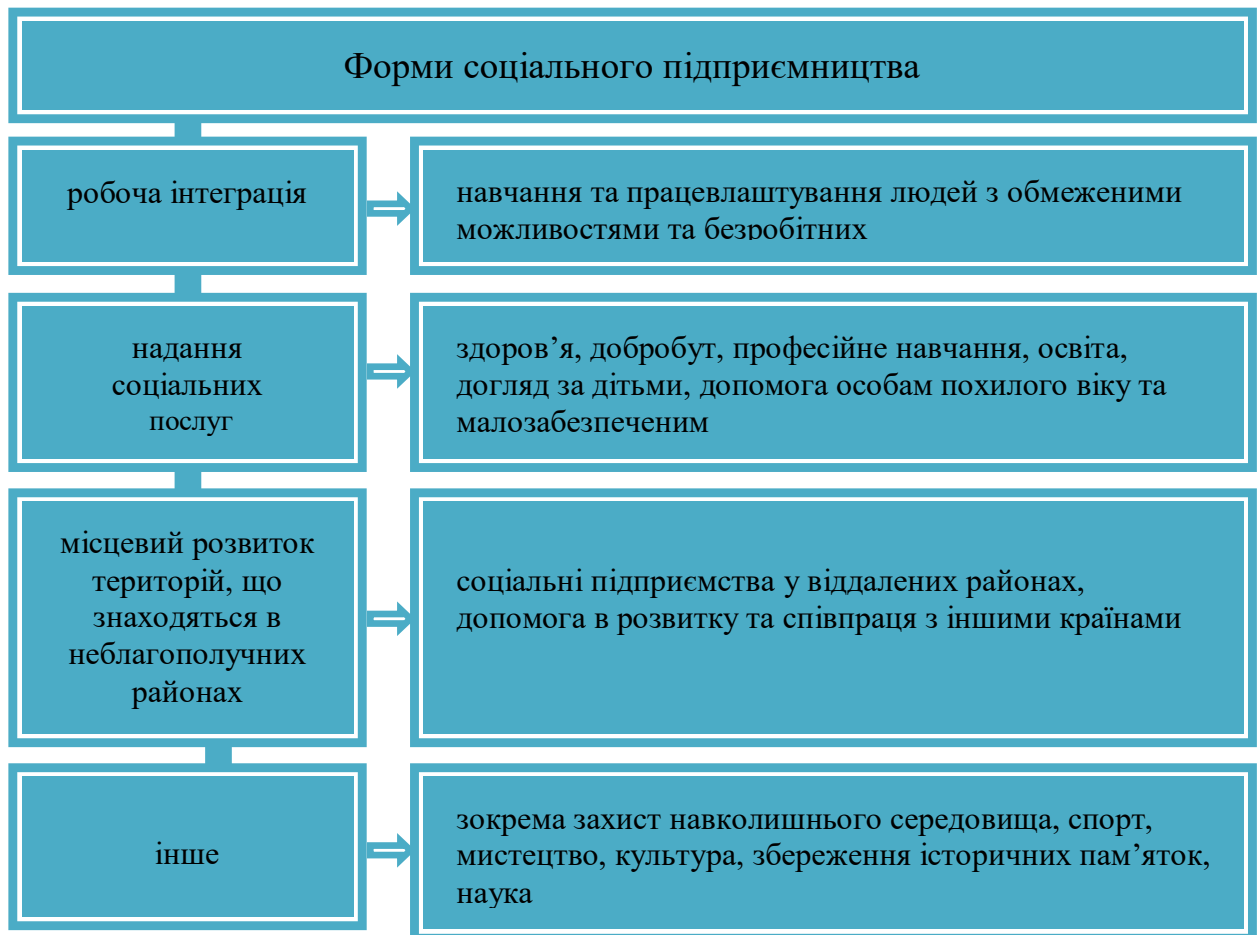


Рис. 1.3. Форми соціального підприємництва

[побудовано автором з використанням [252]]

Отже, Європейська Комісія виділяє чотири форми соціального підприємництва [252] відповідно до базових сфер роботи: робоча інтеграція; надання соціальних послуг; місцевий розвиток територій, що знаходяться в неблагополучних районах та ін.

Ми підтримуємо проєкт “Мережа мужніх”: центр розвитку соціального підприємництва для ветеранів [216], який зазначає, що існує думка, що всі підприємства в майбутньому стануть соціальними, адже такі підприємства можуть створювати соціальну цінність та бути прибутковими одночасно. Переваги соціального підприємництва полягають у наступному [216]:

- 1) можливість зайняти нову нішу на ринку з низькою конкуренцією;
- 2) використання ресурсів, що не задіяні традиційним бізнесом, – працівників, недооцінених матеріальних і нематеріальних ресурсів;
- 3) вибір оптимального варіанту юридичного оформлення соціального підприємства як бізнес-моделі, так і врахування особливостей оподаткування;
- 4) можливість отримати безкоштовне консультування від провідних експертів міжнародних компаній;
- 5) вирішення соціальної проблеми для себе, громади, країни;
- 6) реалізація у соціально важливій справі, відчувати себе цінним для інших;
- 7) створення спільноти змінотворців у своїй громаді.

Таким чином, надалі в дисертаційному дослідженні ми вважатимемо, що “соціальне підприємництво – це господарська діяльність, що здійснюється суб’єктами будь-якої форми власності з метою вирішення соціальної проблеми в інноваційний спосіб, створюючи позитивний вплив на добробут суспільства в цілому”.

## **1.2. Соціальне підприємництво як об’єкт публічного управління**

Будь-яка наука має свої категорії, тобто загальні поняття. Філософські категорії – це найбільш загальні поняття, що виражають універсальні характеристики та відношення матеріального й духовного світу, в яких і через які здійснюється філософське мислення, і які слугують вихідними принципами пізнання й духовно-практичного перетворення світу. Природа

категорій та ж, що й природа законів. У формально-логічному відношенні закон є судженням. Своєю чергою, кожен закон може бути зведений до певних понять. Співвідносні категорії виражають взаємозв'язок і рух, що притаманні об'єктивній і суб'єктивній реальності [116].

Наприкінці ХХ ст. – на початку ХХІ ст. окреслилися нові тенденції рефлексії над наукою. Йдеться про постнеокласичний погляд на науку. Він ґрунтується на нелінійному мисленні та методології синергетики, що дає змогу представити сучасну науку як складну багатовимірну систему. Специфіку її процесу пізнання пов'язують з об'єктами дослідження – складними самоорганізованими системами, методологіями дослідження, залученням аксіологічних принципів у процес дослідження [206, с. 9].

У “Тлумачному словнику української мови” термін “управління” розглядається в таких аспектах як [216]:

- 1) дія за знач. управляти;
- 2) адміністративна установа або відділ якоїсь установи, організації, що відає певною галуззю господарської, наукової, військової і т. ін. діяльності // *розм.* Працівники такої установи або відділу;
- 3) те саме, що керування.

Тобто, “управління” – це складова частина функціонування систем організації різної природи: біологічних, технічних, соціально-економічних. З огляду на це виокремлюють соціальне, технічне, публічне, державне та інші види управління. Воно передбачає здійснення цілеспрямованого, організуючого впливу суб'єктом на певний об'єкт з метою забезпечення їх дієвого розвитку з використанням низки принципів, функцій, методів, інструментів, форм тощо [107, с. 4].

Визначення сутності управління в державному секторі, що вважається класичним, було запропоноване М. Вебером: державне управління – це конкретний вид діяльності щодо здійснення державної влади, який має функціональну та компетенційну специфіку, що відрізняє її від інших видів та форм реалізації державної влади [260].

Існує узагальнююче розуміння “управління”, яке визначає його як цілеспрямований вплив суб’єкта управління на об’єкт управління з метою створення ефективно функціонуючої системи та досягнення необхідних результатів, вважають Н. Гончарук та І. Сурай. Для розуміння управління як свідомого впливу суб’єкта на об’єкт для досягнення поставленої мети необхідно чітко з’ясувати такі категорії, як об’єкт і суб’єкт управління, тобто обов’язковим є комплексне систематизоване уявлення про компоненти управління, його елементи та їх взаємозв’язки [27, с. 145].

Ми погоджуємося з Н. Клименко, яка вважає, що важливим завданням управління є встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, що зацікавлені у функціонуванні організації та впливають на характер, зміст і спрямованість її функціонування. Баланс інтересів визначає, куди буде рухатися організація, її цільову орієнтацію у вигляді місії і цілей [66 с. 13].

Визначення місії та цілей організації передбачає три процеси, які вимагають складної та відповідальної роботи:

- формулювання місії організації (зміст її існування, призначення);
- визначення довгострокових цілей;
- визначення короткострокових цілей.

На думку Є. Таран, з розвитком громадянського суспільства та поширенням демократичних цінностей уряди розвинених країн у ХХ ст. були змушені провести низку реформ, які б покращували роботу цих органів у напрямі задоволення потреб населення. Так, традиційні механізми соціального управління трансформувалися з підходів “наказувати і королювати” на “мотивувати і отримувати результат” [185, с. 34].

Саме тому розкриття соціального підприємництва як об’єкта публічного управління доцільно розпочати з дослідження дефініцій “державне управління”, “публічне адміністрування” та “публічне управління” (рис. 1.4).

Аналіз наукового дискурсу підтвердив відсутність уніфікованого тлумачення та єдності поглядів дослідників щодо визначення понять: “державне управління”, “публічне адміністрування” та “публічне управління”.



Рис. 1.4. Генезис підходів управління суспільством

[власна розробка автора]

На думку О. Марухленко, класична теорія менеджменту в державному секторі була реалізована на практиці через модель публічного адміністрування (англ. – public administration), неокласична теорія менеджменту – через модель публічного управління (англ. – public management), сучасна теорія менеджменту – через модель нового публічного управління (англ. – new public management). За допомогою публічного управління держава виконує свої функції [86, с. 10].

Широке та вузьке тлумачення державного управління розрізняє В. Авер'янов [35]. Так, широке – як сукупність усіх видів діяльності держави (тобто всіх форм реалізації державної влади загалом) – правомірне лише на рівні аналізу системи соціального (суспільного) управління в цілому, виділення її відносно самостійних підсистем. А вузьке розуміння державного управління є вирішальним у спеціалізованих державно-управлінських дослідженнях, включаючи й однойменну навчальну дисципліну. Залежно від дослідницьких потреб до аналізу можуть включатися і більш широкі аспекти державно-управлінської дійсності.

Сучасний енциклопедичний словник, що є першим в Україні фундаментальним виданням, у якому розкривається термінологічна система

державного управління, визначає державне управління як діяльність держави (органів державної влади), спрямовану на створення умов для найповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, а також забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами [45].

Владний характер, витоками якого є державна воля, та поширеність на все суспільство – це основні риси державного управління, які виділяє В. Бакуменко [10, с. 11].

На відміну від державного управління, публічне адміністрування – це цілеспрямована взаємодія публічних адміністрацій з юридичними і фізичними особами з приводу забезпечення реалізації законів і підзаконних актів та виконання частини основних функцій: орієнтовного планування, що визначає бажані напрями розвитку; створення правових, економічних та інших умов для реалізації інтересів учасників взаємодії; розподілу праці, кооперування і координування діяльності; моніторингу результатів [185, с. 34].

Саме тому науковці [151, с. 207] зазначають, що публічне адміністрування слід вважати “перехідною ланкою або етапом, який пройшло управління від державного до публічного”. Також, якщо порівнювати понятійну та практичну сутність визначень “державне управління” і “публічне адміністрування”, то очевидним є той факт, що державне управління має більш вузький характер, для якого визначальним є держава і державна влада. Натомість визначальним для публічного адміністрування є суспільство та публічна влада.

На думку Т. Савченко та О. Тяжємова, “державне управління”, “публічне адміністрування” та “публічне управління” – це не синоніми або тотожні поняття. Вони залежать від стану і розвитку політичних та соціально-економічних відносин і не можуть бути відокремленими одне від одного. Усі вони мають бути спрямовані на те, що органи влади, щоб підвищити ефективність своєї роботи, не повинні долучатися до

бюрократичної контролюючої системи, а мають трансформуватися на ефективну систему всіх ланок управління, орієнтовану на партнерські відносини [151, с. 209].

“Публічне управління” – це регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність суб’єктів публічного управління, яка спрямована на забезпечення відповідних заходів шляхом ухвалення адміністративних рішень та надання встановлених законами послуг, зазначає М. Аніщенко [8, с. 32].

На думку Л. Новак-Каляєвої, “публічне управління” – діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов’язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць [144, с. 144].

Публічне управління забезпечує значне підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей. Воно пов’язане з демократичними цінностями, принципами верховенства права, поваги до гідності людини, недискримінації, рівності, справедливості, безпеки, ефективності тощо.

Публічне управління ставить перед собою і виконує політичні завдання, сформовані для громадської організації ззовні. Мобільність викладацького складу в структурах публічної адміністрації підпорядковується певним правилам, установленим регламентом. Водночас у цій адміністрації працюють люди, які включені в різні команди або колективи. Ці люди розробляють програми дій, ставлять цілі, здійснюють стратегічне планування, вибір варіантів, ухвалюють рішення, організовують їх виконання, а також взаємодіють. Публічне управління завжди спрямоване

на реалізацію потреб громадян та їх задоволення. Водночас публічне управління не надає громадянам вибору, і вони змушені отримувати державну послугу в тому варіанті, в якому вона пропонується всім [86, с. 12].

Згідно з В. Бакуменко [144, с. 140], особливості публічного управління як ознаки, властивості, риси, що відрізняють його від інших видів соціального управління. Найбільш важливою серед них є та, що публічне управління відрізняється більшою масштабністю, різноманіттям управлінських впливів, монополією на нормативно-правову діяльність, певними унормованими структурами органів влади та управління, специфікою роботи відповідних служб.

Для публічного управління притаманні всі відомі моделі представлення соціальних систем, характерні менеджменту та іншим наукам соціального управління. Це дає змогу на сучасному рівні використовувати в публічному управлінні методи та технології менеджменту, маркетингу, соціального партнерства тощо. Важливо, що для публічного управління притаманний дисипативний характер самоорганізації [144, с. 140].

Методи публічного управління – це особливі способи або системи способів, що застосовуються в публічному управлінні для вирішення визначених завдань і досягнення поставлених цілей, та розробляються на основі знання певних принципів і законів його функціонування та розвитку [144, с. 86]. За структурою вони є системою правил і прийомів діяльності, що реалізуються у вигляді сукупності взаємопов'язаних операцій. Масштабність об'єкта управління зумовлює їх велику кількість.

Зокрема, можна розділяти такі методи: за спрямованістю публічного управління (державно-політичні, економічні, соціальні, гуманітарні, екологічні), основними механізмами його реалізації (правові, адміністративні, фінансові, кадрові, інформаційні), технологіями реалізації (прогнозування, планування, організації, контролю, мотивації, прийняття управлінських рішень, комунікації) та іншими ознаками [144, с. 86].

На думку І. Дегтярьової, інструменти публічного управління – це засоби, способи досягнення цілей розвитку держави, її територій, сфер та галузей. Основні типи таких інструментів: правові, організаційні, фінансові, інформаційні, мотиваційні, матеріально-технічні [144, с. 64].

На сучасному етапі одним із найбільш потужних інструментів функціонування органів державної та публічної влади є імплементація сучасного інформаційного забезпечення, або диджиталізація процесів управління. Завдяки цьому стає можливим: застосування інноваційних інструментів задля продуктивного та якісного обслуговування громадян; формалізація й опис поточних процесів ухвалення законодавчих та інших управлінських рішень; оформлення документації; автоматизація організаційних процесів органів публічної влади, а також імплементація та супровід програмних продуктів [151, с. 209].

Згідно з А. Свинчук, для з'ясування сутності соціального підприємництва як об'єкта публічного управління потрібно розглянути це поняття в історичній ретроспективі, через історичні віхи [173].

У науці “тенеза” – це опис походження, виникнення, становлення, розвитку, метаморфози або загибелі об'єктів [201].

Історичними попередниками соціального підприємництва (до середини XIX ст.) були [173, с. 22]: монастирі; церковно-парафіяльні школи; створені за рахунок громади лікарні, навчальні заклади, будинки для літніх людей, а також діяльність місіонерів, яка мала соціальний ефект, але, здебільшого, несистематичний, разовий характер і задовольняла потреби та інтереси громади лише частково.

У своїй книзі “How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas” Д. Борнштейн [231] відносить до попередників соціальних підприємців: Святого Ф. Ассизького, засновника ордена францисканців; Р. Оуена, засновника кооперативного руху; Ф. Найтінгейл, засновницю першого училища для медсестер у Великій Британії, що розробила прогресивні стандарти роботи медсестер і сприяла їх широкому

поширенню; В. Бхаве, засновника індійського руху “Земля в дар” та багатьох інших.

Стадію зародження соціального підприємництва (середина XIX ст. – остання чверть XX ст.) [173, с. 22] характеризує діяльність меценатів і спонсорів, власників промислових і торговельних підприємств, які використовували частину прибутку для фінансування різноманітних соціальних проєктів (загальноосвітні школи, публічні бібліотеки, громадські лікарні, музеї, школи мистецтв). Реалізація цих проєктів цілком залежала від можливостей їх фінансування меценатами та спонсорами.

У цей період деякі з найуспішніших соціальних реформаторів сприяли поширенню інновацій, корисність яких у соціально-культурній, освітній та сфері охорони здоров'я була оцінена настільки високо, що вони були впроваджені в національних масштабах за підтримки держави чи бізнесу [231].

На стадії становлення соціального підприємництва (кінець XX століття) [173, с. 23] виникають перші соціальні підприємства (наприклад, фонд “Ashoka”, неприбуткова організація роздрібної торгівлі “Ten Thousand Villages”), в наукову термінологію вводиться поняття “соціальне підприємництво”. Соціальне підприємництво як нове економічне явище починає досліджуватися науковцями, з'являються перші публікації з цієї проблематики та обговорюються питання щодо його визначення.

У 1980–1990 роках соціальне підприємництво переживало бурхливий розвиток – спочатку як ідея, що привертала дедалі більше прихильників, потім уже як концепція зі своєю термінологією і теоретичною базою [231]. У цей період відбулося вибухове зростання кількості некомерційних організацій. Якщо до початку 1980-х їхня кількість в усьому світі не перевищувала 100 тисяч, і переважну більшість становили американські некомерційні організації, то до кінця 1990-х їх нараховувалося мільйони, причому саме США стали основним “центром зростання”.

У результаті виник новий багатомільярдний сектор економіки – цивільний, або, як його часто називають, третій сектор, поряд із державним і приватним секторами. Згідно з однією з точок зору, поштовхом до його появи стала концепція “нового федералізму” [203], яку запропонувала адміністрація Рейгана в середині 1980-х, коли була зроблена спроба зменшити федеральний уряд і скоротити його бюджет.

Відповідальність за багато соціальних послуг була перекидана на регіони, при цьому численні благодійні організації позбулися свого головного джерела фінансування і в умовах зростання попиту на їхні послуги були змушені шукати заробіток. Це й призвело до виникнення феномену соціального підприємництва в його сучасному вигляді [258].

Розвиток соціального підприємництва на початку XXI століття ознаменувався суттєвим збільшенням кількості соціальних підприємств, переважно в розвинених країнах [173, с. 23]. Водночас проблеми соціальних підприємств стають предметом дослідження все більшої кількості науковців.

Загострення соціальних проблем у цей період і зацікавленість урядів цих країн у залученні соціальних підприємств до розв’язання соціальних проблем суспільства зумовило необхідність юридичного оформлення цієї групи підприємств. Саме тоді були ухвалені закони, які визначали статус соціальних підприємств.

Отже, розглянувши поняття соціального підприємництва в історичній ретроспективі, через історичні віхи, слід зауважити, що про його функціонування як об’єкта публічного управління доцільно говорити лише на останньому, четвертому, періоді – “розвиток соціального підприємництва”, разом із появою дієвої інфраструктури.

Ми погоджуємося з думкою І. Химич та Н. Тимошик, які виокремлюють основні умови, що сприяли формуванню та розвитку соціального підприємництва [209, с. 193]:

1) стрімкий розвиток неприбуткових організацій, що відбувся протягом XX ст.;

- 2) здійснення “всесвітньої мобілізації” як наслідку глобалізації загалом;
- 3) “соціальна революція”, виникненню якої сприяло покращення загального добробуту населення на основі розвитку науки, освіти, техніки;
- 4) розвиток якісно нових засобів та способів зв’язку;
- 5) поява різноманітних інформаційних продуктів.

На думку Т. Бельської, соціальне підприємництво може слугувати ефективним інструментом взаємодії між різними стейкхолдерами, такими як бізнес, громадські організації та державні установи. У взаємодії між соціальним підприємництвом, владою та громадянським суспільством влада виступає фасилітатором, сприяючи створенню умов для розвитку соціального підприємництва. Водночас громадянське суспільство, у свою чергу, виступає агентом контролю та підтримки, взаємодіючи як із соціальними підприємствами, так і з владою. Активна участь громадян сприяє формуванню громадської думки про позитивну роль соціального підприємництва в суспільстві [13, с. 41].

Європейська комісія визначає, що управління соціальним підприємництвом здійснюється відкрито та відповідально, зокрема із залученням до управління працівників, споживачів і зацікавлених сторін, на яких впливає його комерційна діяльність [252].

У параграфі 1.1 ми з’ясували, що “соціальне підприємництво – це господарська діяльність, що здійснюється суб’єктами будь-якої форми власності з метою вирішення соціальної проблеми в інноваційний спосіб, створюючи позитивний вплив на добробут суспільства в цілому”. Таким чином, метою соціального підприємництва як об’єкта публічного управління є вирішення соціальної проблеми в інноваційний спосіб, а також створення позитивного впливу на добробут суспільства в цілому.

Для реалізації цієї мети основними завданнями соціального підприємництва є:

- вирішення соціальної проблеми, що не була розв’язана протягом певного часу через обмежений доступ цільової групи до необхідних для її розв’язання ресурсів;

- віднайдення та реалізація інноваційного способу вирішення соціальної проблеми;

- вивільнення ресурсів для цільової групи, що вплине на добробут суспільства загалом.

Дієве публічне управління соціальним підприємництвом є необхідною умовою прогресивного розвитку України, а також основою для реалізації цілей сталого розвитку, оскільки передбачає вирішення суспільної проблеми в інноваційний спосіб, при цьому створюючи вплив на добробут суспільства. Зважаючи на вищевикладене, до основних функцій держави щодо публічного управління соціальним підприємництвом належать:

- цільова (визначення цілей та основних напрямів розвитку соціального підприємництва);

- стимулююча (формування регуляторів, що ефективно впливають на розвиток соціального підприємництва);

- нормативна (встановлення за допомогою законів, підзаконних актів норм і правил розвитку соціального підприємництва);

- коригувальна (коригування розподілу ресурсів з метою забезпечення нормальних умов життєдіяльності суспільства);

- соціально-економічна (регулювання державою соціально-економічних та політичних відносин і процесів, наприклад підтримка у вигляді дотацій та субвенцій для соціальних підприємств через надзвичайні ситуації (військові дії) тощо);

- контрольна (нагляд і контроль за дотриманням вимог законів, підзаконних актів, норм і правил з метою раціонального використання публічних ресурсів тощо).

Реалізація функцій у межах публічного управління соціальним підприємництвом покладається на систему відповідних органів.

Система – це сукупність взаємопов'язаних і розташованих у певній послідовності елементів, що становлять цілісне утворення. Система публічного управління – це всі необхідні алгоритми оброблення суб'єктами впливу певної інформації та засоби їхньої реалізації, об'єднані для досягнення поставлених цілей управління, що забезпечують розвиток його об'єкта [107, с. 6].

Під системою публічного управління соціальним підприємництвом слід розуміти сукупність взаємодіючих суб'єктів публічного управління, які в межах чинного законодавства та із залученням наявних у їхньому розпорядженні ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних та духовних) здійснюють розроблення та реалізацію владних, регулювальних, координувальних, забезпечувальних, контрольних і нормативних рішень щодо об'єктів публічного управління (соціальних підприємств та їхньої діяльності).

Тобто система публічного управління соціальним підприємництвом – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують створення, функціонування й розвиток соціальних підприємств. Структура системи публічного управління соціальним підприємництвом складається з таких компонентів: інституційного, функціонального, інструментального та результативного. Розглянемо кожен із них докладніше.

Інституційний компонент системи публічного управління соціальним підприємництвом передбачає суб'єкти, що формують і реалізують політику у сфері соціального підприємництва:

- 1) органи державної влади (Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України тощо) формують нормативно-правову базу та програми підтримки;
- 2) органи місцевого самоврядування впроваджують місцеві програми розвитку та надають ресурси громадам;

3) соціальні підприємства є безпосередніми виконавцями соціальної місії;

4) громадські об'єднання і благодійні фонди забезпечують просування, навчання та підтримку ініціатив;

5) бізнес-структури та інвестори надають фінансову підтримку і соціальні інвестиції;

6) міжнародні організації виступають донорами, консультантами, а також надають аналітичну підтримку.

Отже, інституційний компонент відповідає за формування інституційної основи системи.

Функціональний компонент системи публічного управління соціальним підприємництвом передбачає основні функції соціального підприємництва в межах публічного управління:

1) соціальна функція (вирішення суспільних проблем, підвищення якості життя громад);

2) економічна функція (створення робочих місць, активізація місцевої економіки);

3) інтеграційна функція (включення вразливих груп: ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю));

4) освітня функція (формування соціально орієнтованого мислення громадян);

5) регуляторна (управлінська) функція (планування, моніторинг, координація діяльності).

Отже, функціональний компонент відображає цільову спрямованість і завдання системи.

Інструментальний компонент системи публічного управління соціальним підприємництвом передбачає розміщення інструментів, за допомогою яких суб'єкти впливають на розвиток соціального підприємництва. До таких інструментів належать:

1) нормативно-правові механізми (законодавство, регулювання);

- 2) фінансово-економічні інструменти (гранти, кредити, пільги, державна підтримка);
- 3) організаційні інструменти (створення центрів, хабів, мереж партнерства);
- 4) інформаційно-освітні інструменти (навчання, консультації, медіа кампанії);
- 5) моніторингово-оцінювальні інструменти (звітність, аналіз соціального впливу).

Отже, інструментальний компонент – це інструментарій публічного управління в цій сфері.

Результативний компонент системи публічного управління соціальним підприємництвом передбачає очікувані результати діяльності системи:

- 1) підвищення соціальної згуртованості громад;
- 2) зменшення безробіття серед вразливих груп;
- 3) зростання соціального капіталу;
- 4) розвиток інновацій у соціальній сфері;
- 5) зміцнення довіри між владою, бізнесом і суспільством.

Отже, результативний компонент відображає досягнення публічного управління, до яких прагне система.

Об'єктом публічного управління є сфери суспільної життєдіяльності (соціальна, економічна, інформаційна, безпекова, екологічна тощо).

Суб'єктами публічного управління є спеціально створені структури: державного апарату, органів місцевого самоврядування, партій, спілок, асоціацій, фірм, громадських об'єднань тощо. Суб'єктами, які здійснюють прямий чи опосередкований регулюючий вплив на інституції та їхню господарську діяльність у контексті розвитку соціального підприємництва, є:

- Верховна Рада України (ВРУ);
- Президент України;
- Національний банк України (НБУ);

– органи виконавчої влади (далі – ЦОВВ) – міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, зокрема: Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України; Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України; Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України; Міністерство аграрної політики та продовольства України; Міністерство у справах ветеранів України;

– державні колегіальні органи;

– органи місцевого самоврядування, які беруть участь у публічному управлінні господарською діяльністю у контексті розвитку соціального підприємництва в межах делегованих їм законами України повноважень органів виконавчої влади або державних колегіальних органів, а також інші інституції, уповноважені державою на вчинення певних дій із зазначеного публічного управління;

– судові органи.

Більш детально означені суб'єкти публічного управління у контексті розвитку соціального підприємництва будуть досліджені в параграфі 2.2.

Склад суб'єктів публічного управління господарською діяльністю у контексті розвитку соціального підприємництва можна визначити на підставі дослідження їхніх функцій, повноважень та завдань, визначених Конституцією та законами України. Спираючись на них, зазначені суб'єкти здійснюють прямий чи опосередкований регулюючий вплив на суб'єктів господарювання та їхню діяльність у контексті розвитку соціального підприємництва.

Відповідно до ст. 19 Конституції України, правовий порядок в Україні ґрунтується на засадах, згідно з якими ніхто не може бути примушений робити те, що не передбачено законодавством, а органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їхні посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [71].

Враховуючи викладене, можемо констатувати, що “публічне управління розвитком соціального підприємництва” – це відкрита соціально-орієнтована система, яка через свої засоби, методи та інструменти формує стійкі взаємозв’язки для впливу суб’єктів управління на суспільні відносини, пов’язані з розвитком соціального підприємництва.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що поняття “державне управління”, “публічне адміністрування” та “публічне управління” не є синонімами чи тотожними, оскільки вони залежні від стану та розвитку політичних і соціально-економічних відносин і не можуть бути відокремленими одне від одного. Аналіз генези соціального підприємництва показав, що історичними віхами соціального підприємництва є: історичні попередники (до середини ХІХ ст.); стадія зародження (середина ХІХ ст. – остання чверть ХХ ст.); стадія становлення (кінець ХХ століття); стадія розвитку соціального підприємництва (початок ХХІ століття). До фундаментальних причин підйому соціального підприємництва в багатьох країнах світу належать поява нових засобів зв’язку, розвиток транспорту, фінансових інститутів і, як наслідок, послаблення багатьох бар’єрів для переміщення людей, ідей та грошових коштів. Метою соціального підприємництва як об’єкту публічного управління є вирішення соціальної проблеми в інноваційний спосіб, що створює вплив на добробут суспільства в цілому. Для реалізації цієї мети основними завданнями соціального підприємництва є: вирішення соціальної проблеми, що не була розв’язана протягом певного часу через обмежений доступ цільової групи до ресурсів, необхідних для її розв’язання; віднайдення та реалізація інноваційного способу вирішення соціальної проблеми; вивільнення ресурсів для цільової групи, що вплине на добробут суспільства загалом. До основних функцій держави щодо публічного управління соціальним підприємництвом належать: цільова, стимулююча, нормативна, коригувальна, соціально-економічна та контрольна. Під системою органів публічного управління соціальним підприємництвом слід розуміти сукупність взаємодіючих

суб'єктів публічного управління, які в межах чинного законодавства та із залученням наявних у їхньому розпорядженні ресурсів здійснюють розроблення та реалізацію владних, регулювальних, координувальних, забезпечувальних, контрольних і нормативних рішень щодо об'єктів публічного управління (соціальних підприємств та їхньої діяльності).

### **1.3. Уніфікація механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва: теоретичні підходи**

Соціальне підприємництво є потужним інструментом боротьби зі складними соціальними проблемами, які особливо помітні сьогодні в Україні: безробіття, бідність, недостатній доступ до різних послуг і ресурсів. Розвиток соціального підприємництва сприяє підвищенню залучення різних категорій населення, зокрема людей з інвалідністю, ветеранів, молоді, жінок, сільського населення. Тобто цей вид діяльності сприяє підвищенню рівня зайнятості, що має важливе значення для покращення економічного стану повоєнної країни, яка прагне відновлення, стрімкого розвитку та європейської інтеграції [152, с. 105].

На думку С. Бойди, “розвиток соціального підприємництва в Україні після війни є важливою складовою стратегічного підходу до відновлення вітчизняної економіки, сприяючи економічному та соціальному зростанню країни” [15, с. 4].

На нашу думку, розвиток соціального підприємництва в Україні не лише після війни, а й під час неї забезпечить відновлення економіки, сприяючи економічному та соціальному розвитку країни.

Досліджувати розвиток соціального підприємництва було б доцільно через розкриття його основних механізмів, але спочатку з'ясуємо, що представляє собою категорія “механізм”.

Термін “механізм” – це система рухомих ланок або деталей, призначена для передачі чи перетворення руху [221].

Поняття було взяте науковцями з механіки та висвітлює технічний аспект, тоді як публічне управління використовує дефініцію “механізм” як сукупність методів, принципів та засобів для виконання певних функцій.

На думку С. Дубенко [144, с. 87], загальне розуміння механізму публічної влади в таких аспектах:

1) як конституційно встановлене поєднання публічної влади, що реалізується державою і місцевою владою, яка здійснюється органами місцевого самоврядування або ж безпосередньо народом;

2) як систему державних органів та органів місцевого самоврядування.

Ефективне сприяння суспільному розвитку передбачає створення широкої мережі підприємств, особливої екосистеми соціального бізнесу. Розповсюдження компетенцій стане основою для управлінського та особистісного зростання нових соціальних підприємців. Цей механізм, що самопідтримується, зробить помітний внесок у розвиток людського капіталу країни, стане джерелом інноваційних ідей і своєрідним “генератором” новаторів, вважають В. Ратинський та Н. Синькевич [146, с.135-136].

Класичний підхід відносить до механізмів управління соціальним розвитком, через які реалізуються функції управління [30]:

1) економічні механізми (державне бюджетування, податки, інвестиції, соціальні трансферти);

2) правові механізми (закони, підзаконні акти, судові рішення);

3) адміністративні механізми (державні програми, проекти, стандарти, контроль);

4) соціокультурні механізми (освіта, охорона здоров'я, культура, інформація);

5) громадська участь (громадські організації, громадські ради, волонтерство).

На думку Г. Панченко, механізми публічного управління – це сукупність засобів, методів та важелів держави, спрямованих на формування, реалізацію та досягнення пріоритетних цілей у сфері публічного управління,

що базуються на принципах наукового обґрунтування, об'єктивності, цілісності, узгодженості та чіткої скоординованості дій суб'єктів публічного управління, з одного боку, та злагодженої, конструктивної взаємодії об'єктів публічного управління – з другого [144, с. 87].

При цьому, “механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва” – це сукупність норм, форм, інструментів і методів впливу органів управління та уповноважених державою суб'єктів у сфері соціального підприємництва, спрямованих на забезпечення її результативного та ефективного розвитку.

У результаті проведеного дослідження нами було встановлено, що соціальне підприємництво передбачає застосування таких механізмів публічного управління розвитком, що зображено на рис. 1.4.

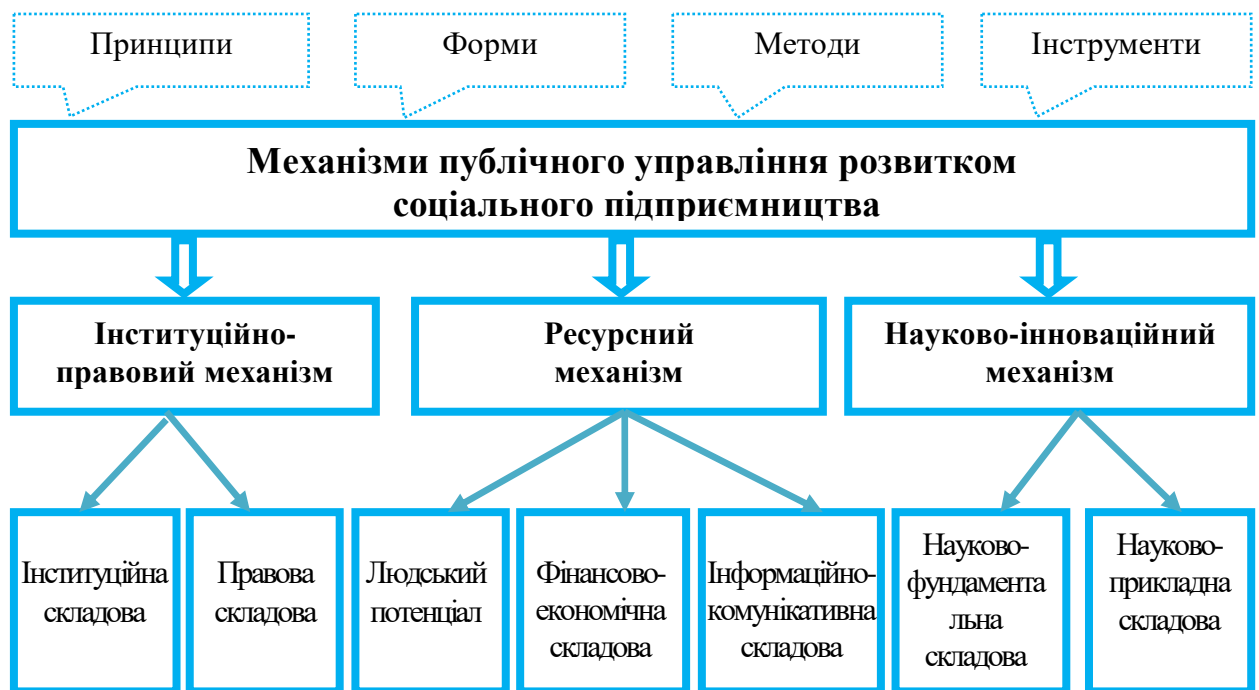


Рис. 1.4. Структура механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва [власна розробка автора]

Механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва [152, с. 105]:

1) інституційно-правовий механізм – це управлінська категорія, що характеризується, з одного боку, набором певних правил та норм, а з іншого

– господарською діяльністю організацій, які впроваджують ці правила і норми у сфері соціального підприємництва;

2) ресурсний механізм – це управлінська категорія, що характеризується певною сукупністю матеріальних, фінансових, технологічних, організаційних та інших можливостей і здатностей суб'єктів соціального підприємництва, ефективне використання яких забезпечує відповідне функціонування управлінської структури всієї системи;

3) науково-інноваційний механізм – це управлінська категорія, що характеризується сукупністю заходів із провадження наукової діяльності та створення умов для підвищення ефективності наукових досліджень і використання їхніх результатів для забезпечення розвитку соціального підприємництва.

Надалі пропонуємо більш детально розглянути сутність вищеідентифікованих механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва.

Інституційно-правовий механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва.

В основі терміна “інституціоналізм” лежить поняття “інститут”, яке розглядається як первинний елемент рушійної сили суспільства в економіці та за її межами. До інститутів відносять державу, сім'ю, підприємництво, а також усе, що відображає звичаї, етику, правові рішення, суспільну психологію та еволюцію форм економіки [202].

Предметом дослідження представників інституціоналізму стали інституції – сукупність суспільних звичаїв, у яких закріплено домінівний спосіб мислення для соціальної групи чи всього народу [202].

Забезпечення сталих темпів економічного зростання потребує формування сприятливого середовища для розвитку підприємництва, що передбачає [57, с. 6]:

- забезпечення стабільної макроекономічної ситуації;
- створення належної регуляторної бази;

- забезпечення доступу до фінансових ресурсів за адекватною ціною;
- формування дієвої інфраструктури підтримки підприємництва.

Саме остання складова – розвиток або формування мережі ефективних інституцій підприємництва – набуває дедалі більшого значення для розширення підприємницької діяльності, зменшення ризиків на початкових етапах діяльності підприємницьких структур, заміщення недоліків інституційного розвитку підприємств, виходу на нові ринки збуту тощо.

Сьогодні в багатьох країнах світу функціонує значна кількість таких інституцій, що належать як до державного, так і до приватного секторів [57, с. 6].

У різних країнах діють різноманітні за організаційно-правовою та функціональною моделлю інституції підтримки підприємництва. До них зазвичай зараховують бізнес-центри (центри послуг для бізнесу), бізнес-інкубатори, фонди розвитку (підтримки) підприємництва, об'єднання підприємців, інформаційно-аналітичні центри, агенції територіального розвитку, дорадчі утворення при органах публічної влади, торгово-промислові палати тощо [57, с. 7].

У міжнародній практиці такі інституції здебільшого пропонують: допомогу під час створення нових підприємств; консультаційні послуги; фінансові послуги; освітні послуги; проведення бізнес-зустрічей; маркетингові та рекламні послуги; послуги з трансферу технологій тощо [57, с. 10].

Тобто, враховуючи таку різноманітність інституцій, їхньою основною метою функціонування є надання інформаційної, правової, організаційної, технічної та фінансової підтримки підприємництву.

Інституційно-правовий механізм – це система правових та організаційних форм, яка забезпечує функціонування інститутів і органів у визначеній сфері. Він включає створення правових норм, законів, стратегій та програм, спрямованих на регулювання певних процесів або реалізацію завдань [50].

Крім цього, інституційно-правовий механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва є важливим інструментом для реалізації завдань, пов'язаних з інтеграцією України до Європейського Союзу.

Інституційно-правовий механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва представлений такими складовими:

а) інституційна складова включає систему інституцій, яка спрямована на реалізацію функцій публічного управління у сфері розвитку соціального підприємництва; неформальні домовленості, традиції, що склалися в межах суспільних відносин у сфері розвитку соціального підприємництва. Вона призначена забезпечувати функціонування й координацію суб'єктів публічного управління у сфері розвитку соціального підприємництва;

б) правова складова включає комплекс взаємопов'язаних нормативно-правових актів, які мають визначати: стратегію розвитку системи соціального підприємництва; концепцію розвитку системи соціального підприємництва; правила оподаткування у сфері розвитку соціального підприємництва тощо.

У сфері розвитку соціального підприємництва інституційне забезпечення охоплює дослідження публічного управління розвитком соціального підприємництва на державному, секторальному та регіональному рівнях.

Головною проблемою, на нашу думку, залишається відсутність нормативно-правового забезпечення, що стосується не лише фінансування соціального підприємництва в Україні, а й загалом його регулювання в усіх соціально-економічних відносинах. Закон надасть змогу забезпечити системні передумови для розвитку соціального підприємництва та його виходу на європейський рівень. Крім цього, правове визнання соціального підприємництва дозволить виокремити його за метою, напрямом діяльності та організаційно-правовою формою, тим самим регулюючи фінансові процедури діяльності [152 с. 105].

Ресурсний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва.

Слушна теза Л. Пітера: “Економіка – це мистецтво задовольняти безмежні потреби за допомогою обмежених ресурсів” [164, с. 136]

У “Тлумачному словнику української мови” термін “ресурс” розглядається в таких аспектах [112]:

1) тільки мн., які, чого. Запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби. // Грошові цінності, джерело фінансових доходів;

2) засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності.

На підставі дослідження значного масиву економічної літератури О. Мельник пропонує класифікацію ресурсів, яка дає змогу деталізувати взаємозв'язки між ресурсним забезпеченням на підприємстві [89, с. 20]:

1) матеріальні ресурси (сукупність засобів підприємства (засобів виробництва), які мають фізичні характеристики (втілені) та призначені для використання в процесі виробництва);

2) трудові ресурси (сукупність співробітників підприємства, які володіють необхідним фізичним розвитком, загальноосвітніми, професійними знаннями та практичними навичками необхідними для нормального функціонування підприємства);

3) фінансові ресурси (сукупність грошових коштів, які знаходяться в розпорядженні підприємства і є первинним ресурсом для придбання інших видів ресурсів з метою досягнення поставлених цілей);

4) інформаційні ресурси (сукупність інформації, яка функціонує на підприємстві чи необхідна для його нормального функціонування).

Тобто ресурси соціального підприємництва – це запаси або засоби, якими можна скористатися в разі необхідності на соціальному підприємстві для забезпечення його функціонування, які поділяють на матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси. Ефективна структура ресурсного механізму публічного управління розвитком соціальних підприємств повинна включати всю сукупність ресурсів та бути скоординованою в часі й

просторі з можливостями відтворення ресурсного потенціалу підприємства, при цьому враховувати, що ресурси є вичерпними та обмеженими.

На думку В. Власенко та Ю. Калатур [20, с. 17], ефективне ресурсне забезпечення системи управління сучасними українськими підприємствами неможливе без розгляду особливостей його формування, а саме:

- 1) вичерпність більшості видів ресурсів, що є в наявності;
- 2) ресурси підприємства в межах окремих бізнес-процесів змінюють свою форму;
- 3) наявність прямого взаємозв'язку між ресурсами підприємства та можливістю персоналу їх ефективного використання;
- 4) унікальність видів ресурсів визначає наявність передумов створення доданої вартості в межах кожного підприємства;
- 5) відповідність ресурсів підприємства стратегії його розвитку, що впливає з обраної місії, встановлених цілей та напрямів діяльності персоналу;
- 6) забезпечення підприємства ресурсами різних видів та мінімізація вартості джерел їх залучення;
- 7) обов'язкове закріплення відповідальності за використання ресурсів підприємства за матеріально відповідальними особами;
- 8) створення підсистеми управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства в межах механізму управління розвитком внутрішніх бізнес-процесів [20, с. 17].

Ресурсний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва, на наш погляд, доцільно розглядати в контексті трьох складових: людського потенціалу, фінансово-економічної та інформаційно-комунікативної.

Людський потенціал у ресурсному механізмі публічного управління розвитком соціального підприємництва є одним із ключових ресурсів підприємства, оскільки саме персонал "створює додаткову вартість продуктів і послуг, формує імідж підприємства та створює умови для отримання

прибутків і розвитку підприємства. Саме управління персоналом є одним із визначальних факторів успіху бізнесу в умовах цифровізації та глобалізації господарських і економічних процесів. Ефективне сучасне управління персоналом ґрунтується на таких ключових чинниках, як формування і розвиток персоналу, трудова активність, психологічна стресостійкість, професійно-кваліфікаційний рівень, розвиток і навчання, вік і стать, системність і відповідальність, мотивація, трудова міграція, мобільність та гнучкість, рівень культури та ментальність, моральна зрілість, фізичні та розумові здібності (талант)” [25, с. 60].

Фінансово-економічна складова в ресурсному механізмі публічного управління розвитком соціального підприємництва – це складова, яка за допомогою фінансових та економічних методів, форм, інструментів та важелів впливу забезпечує підвищення результативних показників діяльності підприємства, що відображають його ефективність, а також забезпечують його розвиток і розвиток суспільства загалом. Правильне розуміння сутності фінансово-економічного механізму забезпечення діяльності підприємства, його функцій, принципів побудови та завдань дасть змогу управлінському персоналу спрямувати всі свої сили та ресурси на досягнення поставлених цілей та отримання прибутку загалом [32, с. 95].

Інформаційно-комунікативна складова в ресурсному механізмі розвитку соціального підприємництва – це “процес забезпечення підприємств інформаційними ресурсами та технологіями, використання яких дозволяє підвищити якість та інноваційність виробничого процесу, сприяє підтримці конкурентних переваг і, як наслідок, веде до ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку підприємства” [183, с. 126].

Проблемою для залучення державної фінансової допомоги є недостатня поінформованість громадян про діяльність соціального підприємництва, що призводить до отримання ними соціальної допомоги

замість потенційної можливості отримати значно більше від власної діяльності [152, с. 105-106].

Проблема низької мотивації щодо створення соціального підприємства виникає через високі та не завжди виправдані ризики. Основою цього має стати ідеологічне переконання і бажання досягти соціального й екологічного ефекту від власної діяльності в поєднанні з державною підтримкою в разі виникнення труднощів [55]. Потребує вирішення питання недосконалої звітності, зокрема й фінансової. Оскільки більшість соціальних підприємств не надають фінансової звітності, це спричиняє недовіру громади й інвесторів до їхньої діяльності, тому питання надання інформації у відкритий простір є вкрай необхідним.

Іноді поняття “соціального підприємництва” в суспільстві часто наштовхуються на невірне тлумачення через асоціацію з радянськими соціальними програмами, що призводить до низки непорозумінь. Це відслідковується, зокрема, у тому, що часто тренерами із соціального підприємництва стають люди, які до того часу займалися сферою бізнесу без жодного дотику до соціального підприємництва. А успішні соціальні підприємці самі не розуміють свого значення та статусу й лише з часом дізнаються про те, що вони – соціальні підприємці, а не благодійники, волонтери або класичні бізнесмени [73].

Особливості формування ефективного ресурсного забезпечення підприємств можна визначити з високим ступенем імовірності, проте в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення національної економіки топменеджерам необхідно враховувати три стримувальні чинники [20, с. 17]:

- 1) швидкість відновлення, що має бути максимальною;
- 2) часу втілення змін бракуватиме;
- 3) постійний дефіцит ресурсів, яких потребуватимуть українські підприємства для відродження свого колишнього потенціалу.

Науково-інноваційний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва.

Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність” від 26.11.2015 № 848-VIII визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку у сфері наукової і науково-технічної діяльності, створює умови для провадження наукової і науково-технічної діяльності, задоволення потреб суспільства і держави в технологічному розвитку шляхом взаємодії освіти, науки, бізнесу та влади [124].

Рівень розвитку науки і техніки є визначальним чинником прогресу суспільства, підвищення добробуту громадян, їхнього духовного та інтелектуального зростання. Цим зумовлена необхідність пріоритетної державної підтримки розвитку науки як джерела економічного зростання і невід’ємної складової національної культури та освіти, створення умов для реалізації інтелектуального потенціалу громадян у сфері наукової і науково-технічної діяльності, а також забезпечення використання досягнень вітчизняної та світової науки і техніки для задоволення соціальних, економічних, культурних та інших потреб [124].

Науково-інноваційний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва представлений такими складовими:

1) науково-фундаментальна складова – це теоретична та експериментальна діяльність, спрямована на одержання нових знань про розвиток соціального підприємництва.

Фундаментальна наука – це галузь наукових досліджень, яка прагне розширити розуміння фундаментальних принципів і механізмів, що лежать в основі природних явищ. Фундаментальні науковці проводять дослідження, використовуючи теоретичні моделі, проводячи експерименти та спостереження, щоб отримати нові знання, відкрити нові явища та запропонувати теорії. Її мета – зробити внесок в існуючий обсяг наукових знань і закласти основу для майбутніх відкриттів. Результати фундаментальної науки визначають нові концепції, теорії і моделі та є основою для майбутнього прогресу й відкриттів у різних галузях [6].

Фундаментальні наукові дослідження часто характеризуються тривалим часовим горизонтом, що зумовлено метою розширення фундаментальних знань і розуміння. Результати та вплив фундаментальних наукових досліджень потребують часу, щоб повністю проявитися і знайти практичне застосування в різних галузях [6];

2) науково-прикладна складова – наукова діяльність, спрямована на досягнення практичних цілей у процесі функціонування соціального підприємництва.

Прикладна наука – це галузь наукових досліджень, яка зосереджена на використанні наукових знань і принципів для вирішення конкретних проблем і практичних завдань. Прикладні науковці працюють над подоланням розриву між науковими знаннями та їхнім практичним застосуванням. Вони використовують висновки і теорії, отримані з фундаментальної науки, для розробки інновацій та вдосконалення продуктів, процесів і систем у різних галузях, таких як інженерія, медицина, сільське господарство та екологія. Прикладна наука спрямована на вирішення практичних проблем, вдосконалення існуючих технологій та задоволення потреб і запитів суспільства. Результати прикладної науки спрямовані на безпосередній вплив на суспільство, вдосконалення існуючих систем і задоволення практичних потреб у різних сферах [6].

Прикладні науковці часто використовують експериментальні розробки, інженерні принципи та ітеративні процеси для створення практичних рішень і сприяння інноваціям. Прикладні наукові дослідження, як правило, проводяться в коротші терміни та спрямовані на отримання негайних і відчутних результатів [6].

Науково-інноваційний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва включає:

1) організацію науково-дослідної діяльності;

2) залучення підприємців до участі в наукових конференціях, семінарах, у роботі круглих столів та інших науково-дослідних і просвітницьких заходах;

3) сприяння розширенню університетського, регіонального, всеукраїнського та міжнародного співробітництва у сфері науки й інновацій;

4) сприяння інноваційній діяльності соціального підприємництва.

Основними проблемами функціонування науково-інноваційного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва є [152, с. 106]:

1) відсутність єдиної наукової концепції розвитку соціального підприємництва в Україні, яка має стати як головним науковим, так і політичним документом (теоретико-методичні засади функціонування соціального підприємництва, а також формулювання вимог до законодавчої бази, політики держави щодо розвитку соціального підприємництва в умовах повоєнної відбудови економіки України);

2) невизначеність понятійного апарату у сфері розвитку соціального підприємництва та його неузгодженість з міжнародними стандартами;

3) методологічна неузгодженість процесів обміну інформацією у сфері розвитку соціального підприємництва;

4) дефіцит державного фінансування сфери наукових досліджень у сфері розвитку соціального підприємництва тощо.

Отже, основними механізмами публічного управління розвитком соціального підприємництва є: інституційно-правовий, ресурсний та науково-інноваційний. Для забезпечення успішного функціонування соціального підприємництва потрібно розв'язати проблеми, які стали очевидними, завдяки розкриттю сутності механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні [152, с. 106].

## Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано стан дослідження феномену “соціальне підприємництво” в науковому дискурсі та розвинено понятійно-категорійний апарат у цій сфері. Зокрема, встановлено, що соціальне підприємництво – це господарська діяльність, що здійснюється суб’єктами будь-якої форми власності з метою вирішення певної соціальної проблеми в інноваційний спосіб, створюючи позитивний вплив на добробут суспільства в цілому. Ідентифіковано та систематизовано ключові підходи до визначення сутності соціального підприємництва. Виокремлено широкий, інноваційний, гібридний (змішаний) та проблемно-орієнтований підходи, які, попри відмінності у фокусі, об’єднані навколо спільної соціальної місії та різняться за масштабом діяльності. Визначено характерні ознаки соціального підприємництва, які чітко відрізняють його від традиційного бізнесу, благодійності, волонтерства та соціально відповідального бізнесу. До цих ознак належать: соціальна місія, інноваційність, самоокупність, масштабованість та тиражованість. Сформовано типологію соціального підприємництва, виділивши чотири основні форми відповідно до сфер діяльності. До них віднесено робочу інтеграцію, надання соціальних послуг, місцевий розвиток територій та інші напрями, що відображають широкий спектр соціальних проблем, які може вирішувати цей вид діяльності. Запропоновано поняття “публічне управління розвитком соціального підприємництва” розглядати як відкриту соціально-орієнтовану систему, яка через свої засоби, методи та інструменти формує стійкі взаємозв’язки для впливу суб’єктів управління на суспільні відносини, пов’язані з розвитком соціального підприємництва.

2. Уточнено склад і структуру соціального підприємництва як об’єкта публічного управління. Визначено та розмежовано поняття “державне управління”, “публічне адміністрування” та “публічне управління”.

Проаналізовано сутність соціального підприємництва як об'єкта публічного управління через аналіз його історичної ретроспективи, що забезпечує глибше розуміння предмета дослідження. Встановлено, що склад суб'єктів публічного управління господарською діяльністю у контексті розвитку соціального підприємництва визначається на основі їхніх функцій, повноважень та завдань, закріплених у Конституції та законах України. Ці суб'єкти здійснюють прямий або опосередкований регулюючий вплив на соціальні підприємства. Встановлено, що система органів публічного управління соціальним підприємництвом представляє собою сукупність взаємодіючих суб'єктів, які в межах законодавства розробляють та реалізують владні, регулюючі, координуючі, забезпечувальні, контролюючі та нормативні рішення щодо соціальних підприємств та їхньої діяльності. З огляду на це, уточнено структуру системи соціального підприємництва, що складається з чотирьох ключових компонентів: інституційного (формування інституційної основи), функціонального (відображення цілей і завдань), інструментального (охоплення інструментів впливу) та результативного (досягнення цілей публічного управління).

**3.** Ідентифіковано механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва з позиції їх складу й особливостей. Для цього сутність поняття “механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва” інтерпретовано як сукупність норм, форм, інструментів і методів впливу органів управління та уповноважених державою суб'єктів у сфері соціального підприємництва, спрямованих на забезпечення її результативного та ефективного розвитку. Встановлено, публічне управління розвитком соціального підприємництва передбачає застосування трьох ключових механізмів, а саме: інституційно-правового, ресурсного та науково-інноваційного. Такі механізми мають забезпечити ефективний вплив держави на суспільні відносини, що виникають у процесі розвитку соціального підприємництва.

Доведено, що інституційно-правовий механізм є важливим інструментом для реалізації завдань, пов'язаних із процесами інтеграції України до Європейського Союзу, що вимагає гармонізації відповідного законодавства. Окремо деталізовано структуру ресурсного механізму (включає три взаємопов'язані складові: людський потенціал, фінансово-економічну та інформаційно-комунікативну). Обґрунтовано, що ефективна структура ресурсного механізму має бути скоординованою у часі та просторі з можливостями відтворення ресурсного потенціалу, з урахуванням обмеженості ресурсів. Разом із цим охарактеризовано складові науково-інноваційного механізму (науково-фундаментальна та науково-прикладна).

Основні положення розділу дисертаційної роботи відображені в таких працях автора: [152; 158; 159; 165]

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

#### 2.1. Передумови формування та проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні

Зацікавленість соціальним підприємництвом з'явилася в Україні на початку 21 століття [159, с. 8].

Термін “соціальне підприємство” вперше був застосований наприкінці 1990-х років. Протягом 1999 року організація глобального партнерства Counterpart International, Inc. запровадила термін “соціальне підприємство” для недержавних організацій в Україні через програму навчання та надання грантів, яка тривала до 2002 року [197, с. 42].

До попередників соціальних підприємців в Україні З. Свєреда та Ю. Лопатинський [173, с. 53] відносять: митрополита А. Шептицького за впровадження принципів соціального підприємництва і кооперації у веденні бізнесу на Західній Україні, а також підприємців-меценатів Ханенків, Терещенків, Яхненків, Симиренків, Харитоненків та інших, за інвестування частини своїх прибутків у розвиток української освіти, культури та соціальну сферу.

Ми підтримуємо думку Б. Андрощука та А. Корнецького, які вважають, що розвиток соціального підприємництва в Україні можна розділити на такі етапи [228].

Перший етап тривав із 1991 до 2010 року. У цей час перші міжнародні донори (наприклад, Агентство Сполучених Штатів Америки з міжнародного розвитку) почали впроваджувати концепцію соціального підприємництва в Україні, сприяючи повільному, але стабільному становленню цього сектору [228].

Згідно зі статтею 14 Закону України від 21 березня 1991 року № 875-12 “Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні” [199, с. 5], з метою виконання статутних завдань і цілей зареєстровані громадські об’єднання осіб з інвалідністю та їхні спілки мають право здійснювати необхідну господарську діяльність без мети отримання прибутку. Також вони можуть провадити господарську та підприємницьку діяльність шляхом створення госпрозрахункових установ, організацій із статусом юридичної особи, а також підприємств, заснованих на колективній власності громадських об’єднань.

Закон передбачає певні переваги для ведення підприємницької діяльності людьми з інвалідністю, зокрема фінансування їхніх бізнес-ініціатив зі спеціального державного фонду [85]. На думку ж інших дослідників, хоч це і стало важливим поштовхом для розвитку соціальних підприємств, проте не призвело до утвердження терміна “соціальне підприємство” як бізнес-діяльності людей з обмеженими можливостями в суспільстві [228].

Прототипами класичних соціальних підприємств стали підприємства Громадської організації “Всеукраїнської організації інвалідів” Українського товариства сліпих (УТОС) та Громадської організації “Українського товариства глухих” (УТОГ), які почали свою діяльність з 1933 року. Соціальна складова є основною метою створення і діяльності таких підприємств [173, с. 53-54]. Зокрема, основною метою діяльності УТОС є забезпечення рівних прав і можливостей для людей з інвалідністю по зору та їх соціального захисту, соціально-трудової та медичної реабілітації. Крім того, УТОС прагне виявити та усунути перешкоди й бар’єри, що перешкоджають реалізації прав і задоволенню потреб таких осіб, зокрема щодо доступу до об’єктів фізичного оточення, транспорту, інформації та зв’язку нарівні з іншими громадянами, а також усунути будь-які прояви дискримінації стосовно людей з інвалідністю по зору [181, с. 2-3].

Метою створення УТОГ є організаційне об'єднання осіб з порушеннями слуху та надання їм допомоги в професійній, трудовій і соціальній реабілітації, захисті їхніх законних прав та інтересів, а також утвердженні статусу громадян, всебічно інтегрованих у суспільство.

На початок 2025 року до складу УТОГ входять 22 обласні та 63 територіальні організації. Вони загалом обліковують 38641 особу з порушеннями слуху, з яких 34838 осіб віком від 14 років є членами УТОГ. Для професійного навчання та працевлаштування осіб з порушеннями слуху в системі УТОГ діє 31 виробниче підприємство [137].

Відповідно до угоди між Інститутом сталих спільнот (ISC) та Агентством Сполучених Штатів Америки з міжнародного розвитку (USAID), з 2002 по 2008 рік в Україні реалізовувався шестирічний проєкт “Мережа громадянської дії в Україні” (UCAN), який успішно завершився [142].

Метою проєкту було забезпечення ефективної діяльності Центру тренінгових програм, адвокації та місцевої філантропії UCAN, а також підготовка кваліфікованих кадрів для майбутнього розширення програми та Центру [142]. Серед його досягнень варто назвати [140]:

- розбудову громадянського суспільства в Україні;
- поширення ідеї та практики громадянського представництва;
- спробу створити сприятливе правове середовище для діяльності неурядових організацій;
- допомогу лідерам і громадам у реалізації власного потенціалу;
- впровадження інноваційних підходів у благодійництві.

Під час реалізації проєкту UCAN у 2004 році термін “соціальне підприємництво” вперше набув публічності. Це сталося, коли грантова програма UCAN почала проводити навчальні заходи та надавати фінансову підтримку громадським організаціям для розвитку соціальних підприємств. У результаті цього навчального проєкту, що фінансувався USAID та реалізовувався ISC, було створено 28 соціальних підприємств, деякі з яких продовжують існувати й сьогодні [228].

Другий етап розвитку соціального підприємництва в Україні (2010–2016 роки) характеризується налагодженням важливої співпраці, що призвела до розроблення окремих програм, а також першими публікаціями статей і книг на цю тему [228].

Так, у 2010 році за ініціативи Британської Ради в Україні було створено Консорціум “Сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні” [33, с. 122]. До його складу увійшли Фонд “Східна Європа”, Міжнародний фонд “Відродження”, комерційний банк “Ерсте Банк” та міжнародна аудиторська компанія “PWC” [173, с. 54-55]. У рамках цього проєкту “Ерсте Банк” пропонував спеціальні кредити для соціальних підприємців [92, с. 163-164]. Протягом наступних трьох років Консорціум підтримав проведення тренінгів для тренерів із соціального підприємництва за участю британських експертів, створення чотирьох ресурсних центрів розвитку соціального підприємництва у регіонах України (Київ, Донецьк, Сокаль, Сімферополь), а також підготував і переклав “Посібник із планування соціального підприємства” [178].

У вересні 2012 року в місті Києві стартував проєкт “Всеукраїнський ресурсний центр розвитку соціального підприємництва “Соціальні ініціативи””, що виконувався громадською організацією “Молодіжний центр із проблем трансформації соціальної сфери “Соціум-XXI”” [193].

Метою проєкту було збільшення кількості соціальних підприємств в Україні як альтернативного джерела ресурсів для вирішення соціальних проблем у громадах та надання підтримки вразливим групам населення. Громадська організація “Молодіжний центр із проблем трансформації соціальної сфери “Соціум-XXI”” була заснована 1998 року випускниками та викладачами Школи соціальної роботи Національного університету “Киево-Могилянська Академія” з метою впровадження новітніх технологій роботи з людьми, які належать до вразливих груп населення [193].

Вважаємо за необхідне уточнити, хто саме входить до вразливих категорій населення згідно з чинним законодавством України [87]. До них

належать такі особи: діти-сироти, діти, позбавлені батьківського піклування, безпритульні діти; особи з інвалідністю; ветерани війни та учасники бойових дій; внутрішньо переміщені особи; особи похилого віку; особи, які постраждали від домашнього насильства; особи, які мають алкогольну або наркотичну залежність; особи, які звільнилися з місць позбавлення волі; особи, які постраждали від торгівлі людьми; особи, які постраждали від стихійного лиха, катастрофи, військових дій; біженці; бездомні особи; інші особи, що потрапили у складні життєві обставини; особи, які відповідно до Закону України “Про соціальні послуги” потребують надання їм соціальних послуг; інші категорії осіб, визначених актами центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Ми погоджуємося з дослідниками [173, с. 55], які вважають, що 2013 рік став знаковим для розвитку соціального підприємництва в Україні завдяки таким подіям:

- публікація першого каталогу (зібрано інформацію про підприємства, які вважали себе соціальними. “Каталог соціальних підприємств України 2013 року” містив дані про 41 підприємство з різних галузей та організаційно-правових форм);

- проведення форуму (у березні відбувся “І Всеукраїнський Форум соціальних підприємців” за участю 100 представників соціальних підприємств, громадських організацій, а також донорських, освітніх, наукових та державних структур);

- запуск інформаційного порталу (розпочав роботу портал [www.socialbusiness.in.ua](http://www.socialbusiness.in.ua), що став першим інформаційним майданчиком, присвяченим виключно соціальному підприємництву) [26];

- спроба законодавчого врегулювання (народний депутат О. Фельдман підготував законопроект № 2508 “Про соціальні підприємства” [132], який, однак, був відхилений Комітетом Верховної Ради з питань економічної політики).

Отже, протягом 2013 року було сформовано перший каталог соціальних підприємств, проведено перший форум, запущено інформаційний портал та зареєстровано проєкт закону щодо регламентування їхньої діяльності.

У 2014 році вийшло перше українське видання “Кожен із нас творить зміни: соціальне підприємництво та стратегічна філантропія” за авторством К. Смаглій [228]. Книга була видана за фінансової підтримки Фонду підтримки демократії в Україні Посольства США та Програми імені Фулбрайта в Україні. У виданні авторка описує явище соціального підприємництва, яке на той час тільки зароджувалося в Україні. Вона викладає історію розвитку цього типу бізнесу в США, країнах Європейського Союзу та Україні, а також наводить приклади найкращих практик і бізнес-ідей, реалізованих соціальними підприємцями по всьому світу [3].

З 2015 року діє Програма соціального інвестування UMAEF, спрямована на підтримку приватних підприємств та фізичних осіб-підприємців. Її мета – досягнення соціального та екологічного впливу в Україні через створення механізму доступного кредитування спільно з банківськими установами, а також надання тренінгових, консультаційних послуг, коучингу і наставництва [139]. Підхід програми соціального інвестування полягає у наданні кредитів під низький відсоток для сталих соціальних підприємств, консультуванні та підтримці їх у процесі реалізації та впровадження бізнес-планів.

Соціальне підприємство може отримати кредит у розмірі від 10 тис. до 100 тис. дол. США (у гривневому еквіваленті) терміном на 36 місяців із відсотковою ставкою від 5 до 10%. Соціальні позики надаються невеликим підприємствам та фізичним особам-підприємцям, які забезпечують реалізацію соціальних проєктів та ініціатив або вирішують певні соціальні проблеми груп ризику [44, с. 27].

За підсумками 2023 року Програма соціального інвестування збільшила загальну суму кредитів, виданих із 2015 року, до 35 млн грн (близько

1,28 млн доларів США). Загальна сума соціальних інвестицій учасників програми досягла 48,7 млн грн (близько 1,7 млн доларів США) [148, с. 36]. На сайті фонду регулярно з'являються новини про діяльність програми Impact Investing, проте оновлених даних за 2024–2025 роки щодо загальної суми кредитів саме в рамках цієї програми наразі не знайдено.

Третій етап розвитку соціального підприємництва в Україні розпочався у 2016 році та тривав до початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, тобто до 24 лютого 2022 року. Цей етап характеризувався значним зростанням як кількості соціальних підприємств, так і обсягів міжнародної донорської допомоги [228].

У зв'язку з військовими діями на сході України з'явилася велика кількість нових вразливих груп населення: внутрішньо переміщені особи (ВПО) та учасники бойових дій. Вони потребували допомоги як у побуті, так і в отриманні нових робочих місць. Багато міжнародних донорських організацій, серед яких Програма розвитку ООН, Міжнародна організація з міграції та Міжнародний фонд “Відродження”, запровадили програми підтримки ВПО, зокрема для відкриття власних підприємств. Це стало суттєвою підтримкою розвитку соціальних підприємств [173, с.56].

Наприклад, завдяки фінансовій підтримці Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини, громадська організація ChildFund Deutschland e.V. у партнерстві з Фондом Східна Європа [85] у 2016 році розпочала впровадження програми “Сприяння розвитку міжсекторального партнерства в цілях захисту інтересів дітей: залучення ВПО до активних учасників процесу”.

Програма сприяє та зміцнює співпрацю між громадськими організаціями, представниками місцевої влади та бізнесу в Донецькій, Луганській, Харківській та Одеській областях. Її мета [228] – опікуватися дітьми та людьми, які постраждали від війни, їхньою реабілітацією та освітою, а також сприяти подоланню конфліктів, протидії корупції та впровадженню економічної сталості в цих регіонах.

Проект “Соціальне підприємництво як інноваційний механізм вирішення питань суспільного розвитку” реалізовувався ChildFund Deutschland e.V. та Фондом Східна Європа у 2016–2019 роках. Він був одним із компонентів комплексної програми “Сприяння розвитку міжсекторального партнерства з метою захисту інтересів дітей: залучення ВПО до активних учасників процесу”. Метою проекту було створення підґрунтя для розвитку соціального підприємництва у східних областях України задля покращення соціальної та економічної ситуації вразливих груп населення шляхом об’єднання зусиль бізнесу, влади та місцевої громади [171].

Проект передбачав проведення тренінгу для 15 тренерів і тренерок із соціального підприємництва. Після цього вони поширювали знання, реалізуючи власні тренінги, в межах яких можна було надати фінансування трьом соціальним підприємствам на суму до 5 000 євро. Створення мережі тренерів і тренерок у різних регіонах України дало поштовх до формування локальних освітніх осередків соціального підприємництва [85].

У 2016 році інтерес до соціального підприємництва в Україні зростає, що проявлялося в декількох напрямках, саме [173, с. 56]:

– українські університети (курс “Соціальне підприємництво” був уперше проведений у Львівській бізнес-школі Українського католицького університету (LvBS); також цей курс було запроваджено як вибіркового у бакалаврській програмі Школи соціальної роботи Національного університету “Києво-Могилянська Академія”);

– форум соціальних підприємців (у листопаді відбувся “II Всеукраїнський Форум соціальних підприємців”, на який зареєструвалося 300 учасників, що втричі більше, ніж на першому форумі;

– каталог соціальних підприємств (видано “Каталог соціальних підприємств України 2016 року”, до якого увійшли 150 підприємств). Ці підприємства ретельно відбиралися відповідно до заздалегідь розроблених критеріїв.

Проект міжнародної технічної допомоги “Партнерство для розвитку міст” (ПРОМІС), що впроваджувався з квітня 2015 по грудень 2020 року, був спрямований на зміцнення муніципального сектору в Україні. Його мета – впровадження ефективного демократичного врядування та прискорення економічного розвитку через [77, с. 2]: покращення спроможності українських міст у сфері демократизації врядування; створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу; підтримку інтегрованого планування розвитку на місцевому, регіональному та національному рівнях.

У 2017 році, в рамках проекту ПРОМІС, були розроблені рекомендації щодо інклюзивного розвитку бізнесу [85], які звертають увагу на важливість залучення всіх суспільних груп до економічної діяльності.

Завдяки проекту ПРОМІС було створено онлайн-курс “Соціальне підприємництво та конкурентоспроможність” [170], розміщений на платформі ED-Era, та випущено посібник “Що слід знати про соціальне підприємництво” [165]. У 2020 році консультанти проекту розпочали співпрацю з територіальними громадами з метою створення перших місцевих програм розвитку соціального підприємництва [85]. У результаті Вінницька міська рада затвердила Програму розвитку соціального підприємництва Вінницької міської ОТГ на 2020–2022 роки [138].

У своєму проекті “Цілі Східного партнерства на 2020 рік: сприяння місцевим і регіональним органам влади” [228] від 4–5 липня 2018 року Європейський комітет регіонів, консультативний орган ЄС, відвів ключову роль соціальним підприємствам. Він також закликав до “конкретних дій із розвитку соціального підприємництва як форми неформальної освіти серед молоді та дорослих на місцевому та регіональному рівнях, яка вирішує локальні проблеми, генерує дохід, створює робочі місця та сприяє соціальним інноваціям на місцях”.

Із 1 березня 2018 по 31 жовтня 2020 року в Україні тривав наймасштабніший проект із розвитку соціального бізнесу – “Соціальне підприємництво: досягнення соціальних змін за ініціативою “знизу”” [129].

Його реалізовував консорціум із восьми громадських організацій України, Литви та Латвії на чолі з Українським форумом благодійників за фінансової підтримки Європейського Союзу. У рамках проекту було проведено понад 20 інформаційних заходів із соціального підприємництва по всій Україні та 8 хакатонів. Переможці й переможниці хакатонів пройшли навчання за інкубаційною програмою та заснували власні соціальні підприємства [85].

Крім цього, у 2019 році була опублікована “Зелена книга соціального підприємництва в Україні”, яка висвітлює специфіку цього явища, розкриває його сутність, існуючий стан, а також визначає тренди та перспективи розвитку [199]. У 2020 році опубліковано “Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга.”, що описує першочергові завдання та можливу логіку дій уряду України в галузі розвитку соціального підприємництва [149].

У межах проекту було розроблено навчальний курс із соціального підприємництва для студентів закладів вищої освіти. У 2019 році після навчання 20 викладачів був підготовлений посібник “Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу” [176]. Як наслідок, дисципліна “Соціальне підприємництво” вже викладається в понад 10 вищих навчальних закладах України [85].

З 2019 року діє “School of ME” [228], школа усвідомленого підприємництва – громадська організація та стартап однодумців, який розробляє та впроваджує проекти із соціального, шкільного та молодіжного підприємництва. Її мета – досягнення ціннісних змін у підприємницькій екосистемі. Результати роботи School of ME: 15 проектів (поточні та завершені); 202 підприємства та команди отримали підтримку; понад 2,2 тис. людей взяли участь у проектах; 27 млн грн спрямовано на розвиток усвідомленого підприємництва.

У червні 2019 року громадська організація “School of ME” у партнерстві з ChildFund Deutschland e.V. та Центром підприємництва Українського католицького університету за фінансової підтримки

Міністерства закордонних справ Федеративної Республіки Німеччини запустила проєкт “Active Social Entrepreneurship in Ukraine”. У рамках цього проєкту було створено такі напрямки [228]:

- соціально-підприємницьку платформу на базі Центру підприємництва Українського католицького університету;
- відкрито акселератор для соціальних підприємств;
- проведено тренінги із соціального бізнесу в загальноосвітніх школах, зосередившись на трьох областях: Львівській, Донецькій та Луганській;
- створено Фонд підтримки соціальних підприємств в Україні.

Для успішного розвитку соціальних підприємств надзвичайно важливою є їх підтримка як на етапі розробки бізнес-моделі, так і під час запуску стартапу. Саме таку підтримку надають інкубатори та акселератори. Основні послуги, які вони пропонують в Україні, включають формування бізнес-навичок, менторську підтримку та мережування [44, с. 21].

Неформальну освіту для молоді щодо соціального підприємництва забезпечує Українська соціальна академія (УСА). Це неприбуткова організація, що має на меті розвиток соціального підприємництва. Академія артикулює своє завдання як виховання професіоналів у соціальному підприємстві та змінотворців, які розвивають державу [195].

З 2019 року УСА запустила преакселератор та акселератор із соціального підприємництва для безкоштовного навчання всіх охочих. Метою акселератора є допомога учасникам в удосконаленні своїх продуктів та послуг, випробуванні бізнес-моделі, розвитку підприємницьких компетенцій, а також у масштабуванні та залученні інвестицій [85].

УСА також розробила програму “Соціальне підприємництво: інклюзія” – це програма з розвитку бізнес-ідей. Вона включає бізнес-інтенсив, менторство та пітчінг для залучення інвестицій. Мета програми – допомогти інклюзивним соціальним проєктам стати фінансово стійкими та сприяти створенню соціальних підприємств, які вирішують проблеми людей з

інвалідністю та інших вразливих груп. Програма реалізується за підтримки фонду Renovabis [174].

Завдяки роботі Фонду Східна Європа та німецькій неурядовій організації ChildFund Deutschland e.V. за фінансової підтримки Федерального Міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини було розроблено курс за вибором “Соціальне шкільне підприємництво” (СШП), рекомендований Міністерством освіти і науки України. Курс розрахований на 35 навчальних годин і опановується учнями впродовж одного навчального року. Він підходить для школярів 8 – 11 класів, зокрема для сформованих міжкласних груп [228].

СШП спрямований на підвищення конкурентоспроможності української молоді на ринку праці шляхом розвитку навичок соціального підприємництва в учнів та інтеграції соціальної моделі шкільного підприємства у місцеву систему освіти. За результатами проєкту було підготовлено 15 тренерів і тренерок із соціального шкільного підприємництва та проведено серію тренінгів для молоді в школах [85].

Детальний опис створення соціального шкільного підприємства в українських умовах міститься у посібнику “Соціальне шкільне підприємництво: твій перший стартап”, який також схвалено МОН України для використання в загальноосвітніх навчальних закладах [177].

Під час проєкту 18 школам, що співпрацюють із ChildFund Deutschland e.V., була надана підтримка для заснування учнівських компаній. Таким чином, у селах і містечках України були створені шкільні фірми, які працюють у найрізноманітніших сферах: від бджільництва до вирощування мікрозелені та розроблення трендових аксесуарів. Розвивається експертне середовище та методологічна база. Як наслідок, все більше українських шкіл долучаються до створення соціальних підприємств [52].

Ми погоджуємося з дослідниками, які вважають знаковою подією 2020 року заснування Українського соціального венчурного фонду (USVF) [162, с. 17]. Його засновниками є організації-партнери: School of ME,

Kinderhilfswerk ChildFund Deutschland, Western NIS Enterprise Fund та SILab Ukraine.

USVF інвестує та підтримує соціальні підприємства, бізнес-моделі яких спрямовані на досягнення соціальних та екологічних змін. Фонд надає допомогу в розмірі до 3 000 євро. Важливо підкреслити, що його створення є компонентом проєкту “Active Social Entrepreneurship in Ukraine” [85]. Процес відбору та мінімізації ризиків USVF включає такі етапи:

- 1) проходження навчальних програм від ключових гравців екосистеми соціального підприємництва в Україні;
- 2) інформування українських соціальних підприємців про можливості отримання інвестицій (через заходи й інформаційні канали організацій-засновників та їхніх партнерів);
- 3) прийом заявок протягом року;
- 4) розгляд заявок та відбір проєктів для інвестування двічі на рік;
- 5) запрошення відібраних проєктів до процесу due diligence для ухвалення фінального рішення щодо інвестицій;
- 6) ухвалення інвестиційним комітетом рішення щодо надання інвестицій відібраним соціальним підприємствам;
- 7) підготовку та узгодження операційною командою договору щодо умов надання інвестицій;
- 8) індивідуальний супровід із досвідченими менторами та експертами для розвитку підприємств та надання доступу до спеціалізованої експертизи [58].

Пандемія COVID-19 та спричинена нею криза не стали на заваді розвитку соціального підприємництва в Україні. Навпаки, вони перетворилися на стимули до пошуку нових форматів роботи.

У 2020 році громадська організація “Простір 500” спільно з Програмою USAID “Конкурентоспроможна економіка України” ініціювали та реалізували проєкт “#SimpleSE: “Поширення та масштабування успішних моделей соціального підприємництва”” [85]. Його мета – підтримати бізнес-

асоціації, громадські організації та інші структури з підтримки бізнесу, зміцнюючи їхню спроможність брати участь у процесах розвитку соціального підприємництва в Україні. У рамках проекту було засновано інкубаційну онлайн-програму “#SimpleSE: соціальне підприємництво – це просто!”, а також підготовлено та випущено посібник “SimpleSE: Про соціальне підприємництво – просто”.

Social Impact Award (SIA) – найбільший соціобізнесовий інкубатор для молоді в Європі. SIA підтримує молодих соціальних підприємців на ранніх стадіях розвитку інноваційних бізнес-рішень, спрямованих на вирішення соціальних викликів, що стоять перед суспільством. Зараз SIA працює у 20 країнах Європи, Африки та Азії й охоплює понад 6000 молодих соціальних підприємців. Інкубація зосереджується на менторстві та створенні прототипів [58].

У 2018 році SIA увійшов в Україну і разом із місцевою організацією “Українська соціальна академія” допоміг 15 командам вивести свої ідеї на новий рівень. У 2019 році Міжнародний саміт SIA відбувся в Україні, зібравши понад 100 переможців з усього світу на три дні для спілкування, розвитку навичок і святкування. У 2021 році School of ME стає хостом SIA Ukraine. Організація спрямувала свою унікальну експертизу та найкращих фахівців, щоб зробити SIA в Україні еталонною [58].

На нашу думку, доцільно виділити четвертий етап розвитку соціального підприємництва в Україні, який розпочався після 24 лютого 2022 року, з початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, і триває дотепер. Цей етап характеризується зростанням його ролі як інструменту вирішення соціальних проблем в умовах війни. Попри значні виклики, сектор демонструє стійкість та здатність до інновацій завдяки власній ініціативі, допомозі міжнародних донорів та підтримці з боку великого бізнесу. Водночас для подальшого сталого розвитку необхідні системні кроки з боку держави, зокрема вдосконалення законодавства та створення сприятливішого фінансового середовища.

Обсяги міжнародної допомоги соціальному підприємництву після 24 лютого 2022 року значно зросли, проте ця підтримка надається переважно в рамках ширших програм допомоги МСП, підтримки ВПО та ветеранів. Окремої загальної статистики щодо фінансування саме соціального бізнесу не ведеться. Найбільші донори – УМАЕФ, ПРООН та ЄС – пропонують гранти, консультаційну підтримку та освітні програми. Це сприяло не лише відновленню, а й адаптації сектору до нових реалій.

SIA Ukraine 2021 завершився гібридною конференцією Social Impact Day у Unit.city. Вже під час повномасштабної війни, у 2022 році, School of ME змогли провести SIA Ukraine в онлайн-форматі. Завдяки цьому до інкубатора долучилися представники української молоді, які були змушені покинути країну через війну. У результаті інкубацію успішно завершили 20 команд, а нагороди отримали 5. Загалом SIA застосовує гібридний підхід у всьому світі та успішно реалізує 18 програм під час війн, конфліктів та криз. На саміті SIA у Відні, першому з початку пандемії та найбільшому в історії SIA, зібралися 160 переможців та випускників [58].

Навесні 2023 року USVF та SIlab Ukraine у партнерстві з 1to4 Foundation провели експрес-онлайн-інкубатор для створення та розвитку соціальних підприємств. У ньому взяли участь 25 команд [259]. За результатами навчання експертний комітет (11 менторів та експертів) відібрав соціальні підприємства для інвестування, підтримавши 6 стартапів. Фінансова підтримка в розмірі 1,5 млн грн на створення та розвиток соціальних підприємств була надана за сприяння Civic та The Possible.

У вересні 2024 року оголосили переможців Social Impact Award Ukraine 2024. За рішенням журі фінансову підтримку в розмірі 1500 доларів отримали такі учасники [58]:

1 місце TTYou Package (екологічне рішення багаторазових упаковок для піцерій);

2 місце Мурашник (молодіжний центр із гейміфікованими навчальними програмами для молоді);

3 місце HomeGarden (інноваційний застосунок для вирощування овочів удома).

Проведення Social Impact Award Ukraine 2024 стало можливим завдяки підтримці Western NIS Enterprise Fund, SAP та Ukrainian Social Venture Fund [58].

Дані щодо загального обсягу міжнародної допомоги, спрямованої саме на соціальне підприємництво в Україні з лютого 2022 року, наразі відсутні у відкритих джерелах. Однак на основі доступних звітів, досліджень та інформації від міжнародних донорів можна виділити кілька ключових аспектів:

- від початку повномасштабного вторгнення більшість міжнародної допомоги була спрямована на фінансування бюджетних потреб, гуманітарну підтримку та відбудову інфраструктури. Це опосередковано вплинуло на соціальні підприємства, оскільки допомогло стабілізувати економічну ситуацію в країні;

- допомога малим і середнім підприємствам стала одним із пріоритетів, адже значна частина соціальних підприємств належить до цього сектору, тож вони отримали частину цієї підтримки;

- діяльність організацій, які активно фінансували соціальне підприємництво (Український соціальний венчурний фонд та SILab Ukraine реалізували грантову програму швидкого реагування, у межах якої 13 підприємств отримали підтримку для перепрофілювання, релокації чи працевлаштування ВПО [259]; Ukraine-Moldova American Enterprise Fund фінансує ініціативи з соціальним та екологічним впливом, зокрема для МСП, ветеранів і жінок-підприємниць [257]; Mercy Corps через програму ERP надає гранти МСП, постраждалим від війни, для відновлення діяльності [256], а KfW у липні 2025 року підписав угоду з Фондом розвитку підприємництва на €40,5 млн для підтримки бізнесу в постраждалих регіонах [2]);

- оцінка впливу війни на МСП (за даними ПРООН, після різкого спаду у 2022 році кількість зареєстрованих юридичних осіб та ФОП зросла на 2% у

2023 році, найбільше – в регіонах, куди перемістився бізнес [211]; опитування Центру інновацій (березень 2025 р.) показало, що 68,3% МСП підтримують ЗСУ, а 51,2% реалізують програми допомоги працівникам, що свідчить про високий рівень соціальної відповідальності [56]; згідно з опитуванням громадянського суспільства 2023 р., міжнародні гранти стали другим за важливістю джерелом фінансування (22%), а у 2024 р. – найперспективнішим для 59% опитаних [46]).

Через повномасштабне вторгнення багато соціальних підприємців опинилися в районах активних бойових дій і були змушені евакуюватися в безпечніші регіони або взагалі припинити роботу. Однак навіть ті підприємці, що перебувають відносно далеко від зони бойових дій, потерпають від низки проблем, основними з яких є [154, с. 132]: відсутність необхідних логістичних зв'язків; зниження попиту на певні товари та послуги; суттєве зростання вартості товарів та послуг; звуження сегмента постачання; обмеження фінансових ресурсів.

Тобто після 24 лютого 2022 року соціальне підприємництво в Україні не лише не зупинилося, а й зазнало значної трансформації, перетворившись на інструмент подолання нових, спричинених війною, соціальних викликів. Водночас ця сфера продовжує стикатися з низкою системних проблем.

Наукові розвідки проблем соціального підприємництва виявили такі: недостатній рівень знань про сутність соціального підприємництва, про наявні можливості фінансування, недостатність законодавчої та регуляторної бази для функціонування соціальних підприємств та заходів підтримки розвитку соціального підприємництва на регіональному та національному рівнях.

Нами було проведено систематизацію проблем, що виникають в процесі функціонування соціального підприємництва України та відображено результати в табл. 2.1.

Узагальнюючи вищезазначене, можна дійти висновку, що основними проблемами, які перешкоджають діяльності соціальних підприємств в Україні, є такі [157]:

Таблиця 2.1

**Класифікація проблем, що виникають у процесі функціонування соціального підприємництва в Україні\***

Класифікація		Характеристика проблеми
Зовнішні	Правові	– відсутність базового закону, який визначає та регулює діяльність соціальних підприємств; – невизначеність на законодавчому рівні поняття “соціальне підприємництво”; – відсутність чіткої класифікації соціальних послуг, дозволених до надання такими підприємствами та ін.
	Соціальні	– низька поінформованість населення про роль і значення соціальних підприємств; – недовіра суспільства та обмежені соціальні очікування; – уявлення про соціальну сферу як виключну відповідальність держави та ін.
	Економічні	– нерозвинутість фінансового ринку та інвестиційних інструментів; – дискримінаційні умови оподаткування у порівнянні з некомерційними організаціями та ін.
	Регуляторні	– бюрократія та корупційні ризики; – відсутність ефективної системи підтримки й координації соціальних підприємств; – слабка участь державних і регіональних інституцій у розвитку сектору та ін.
Внутрішні	Фінансові	– складність у формуванні стартового капіталу; – обмежений доступ до кредитів і грантів; – низький рівень прибутковості та оплати праці та ін.
	Кадрові	– дефіцит кваліфікованого персоналу; – низька мотивація працівників; – плинність кадрів та ін.
	Управлінські	– нестача знань з управління бізнесом; – обмежений досвід реалізації соціальних бізнес-проектів у третьому секторі та ін.

\*Джерело: побудовано автором з використанням [49, с. 183; 63, с. 278: 110; 212, с. 249-250]

1) недостатнє розуміння явища соціального підприємництва. Це стосується як представників влади та бізнесу, так і громадськості. Перешкодами для розвитку соціального підприємництва є: відсутність системного підходу до його популяризації; недостатнє поширення інформації, що стосується розвитку соціального підприємництва; відсутність

спеціалізованої підготовки фахівців у сфері соціального підприємництва; брак навичок управління бізнесом; суспільна недовіра;

2) відсутність базового законодавчого регулювання. Попри попередні спроби, закон, що регулював би діяльність соціальних підприємств, досі не ухвалений. За відсутності законодавчої бази підприємства мають труднощі з розробленням внутрішніх нормативних документів, адже не розуміють, якими саме нормативними положеннями керуватися у своїй діяльності;

3) недоступність фінансових ресурсів. Ця проблема найгостріше постає на етапі формування стартового капіталу для створення соціального підприємства. В Україні соціальне підприємництво отримує найбільшу підтримку від неурядових громадських організацій, які надають інформаційну та консультативну допомогу, а також залучають підприємців до участі в соціальних проєктах.

## **2.2. Характеристика інституційно-правового механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва**

Сучасне підприємництво зазнає постійних і швидких трансформацій. Це впливає на посилення інституційної динаміки змін, вимагаючи їх постійної реконфігурації, що зумовлено тісним переплетенням комунікацій між інституціями та бізнесом, а також посиленням глобалізації, конкуренції та ускладненням міграційних процесів. Ці зміни відбуваються як в інституціях, так і в бізнесі, що вимагає постійного реагування держави на тенденції в цьому секторі економіки та інституціях, які його формують [66, с. 30].

У параграфі 1.3 ми з'ясували, що інституційно-правовий механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва – це система правових та організаційних форм, яка забезпечує функціонування інститутів та органів у сфері соціального підприємництва.

Інституційно-правовий механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва представлений інституційною та правовою складовими.

Загалом, інституційне середовище визначається правовою та адміністративною інфраструктурою, у межах якої суб'єкти підприємницької діяльності та органи державної влади взаємодіють з метою створення суспільної, зовнішньої та внутрішньої вигоди [205, с. 89].

Якість інституційного середовища значно впливає на конкурентоспроможність суб'єктів соціального підприємництва, що відображається на інвестиціях та організації виробництва, а в результаті – на економічному зростанні. Я. Федотова підтверджує, що цей вплив позначається на інвестиційних рішеннях та організації виробництва, а також впливає на те, у який спосіб суспільства розподіляють вигоди й витрати (наприклад, власники землі, корпоративних акцій чи інтелектуальної власності не інвестуватимуть у свою власність, якщо їм не гарантоване право на неї) [205, с. 89].

На думку Н. Клименчукової, інститути, пов'язані з формуванням структурного порядку в бізнесі, та їх діяльність спрямована на досягнення балансу між попитом і пропозицією на ринку в разі зміни його кон'юнктури. Такий тип інституцій слід називати ринковими. Усі вони стимулюють підприємництво, хоча впливають на нього по-різному (як за спрямованістю, так і за інтенсивністю) [66, с. 31].

У сфері розвитку соціального підприємництва інституційне забезпечення включає дослідження публічного управління розвитком соціального підприємництва на державному, секторальному та регіональному рівнях.

Взаємодіючи між собою, інститути та інституції забезпечують формування інституційного механізму, який є системою взаємозв'язків між формальними та неформальними інститутами, а також інституціями, що сприяють узгодженню та коригуванню інтересів різних суспільних груп,

координують спільну діяльність на шляху досягнення задекларованих цілей розвитку у сфері підприємництва [74, с. 2].

Науковці відзначають інститути підприємництва як рівневу структуру (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура інститутів соціального підприємництва  
[побудовано автором на основі [66, с. 31]]

Науковці часто використовують вузьке розуміння інститутів бізнесу, які називають інститутами інфраструктури. Це суб'єкти, що створюють інституційну інфраструктуру ринку для підприємництва, яка підтримує його та забезпечує поточну діяльність, вважає Н. Клименчукова [66, с. 31].

Склад суб'єктів публічного управління господарської діяльністю у контексті розвитку соціального підприємництва можна визначити на підставі дослідження їхніх функцій, повноважень та завдань, визначених Конституцією України та законами України, спираючись на які зазначені суб'єкти здійснюють прямий чи опосередкований регулюючий вплив на суб'єктів господарювання та їхню діяльність у контексті розвитку соціального підприємництва (рис. 2.2).

Серед міжнародних організацій, суб'єктами, які здійснюють регулюючий вплив на інституції у контексті розвитку соціального підприємництва, є такі: ООН у рамках Глобального договору, Міжнародна організація праці, Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй (ЮНІСЕФ),

Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку, Рада Європи, Європейська організація якості, Міжнародна організація зі стандартизації, тощо [134].

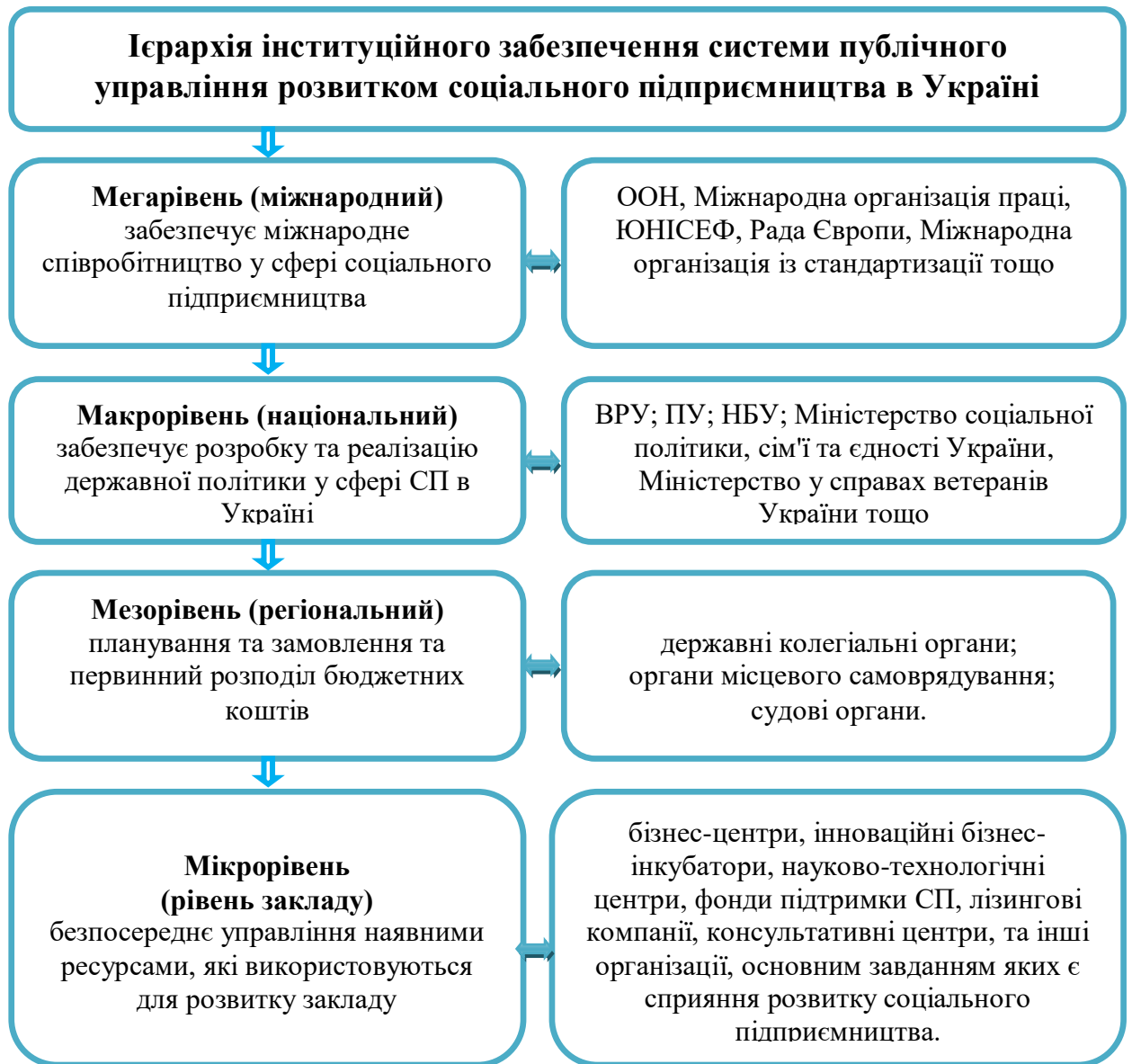


Рис. 2.2. Ієрархія інституційного забезпечення системи публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні

[власна розробка автора]

Відповідно до ст. 75 Конституції України, Верховна Рада України є єдиним законодавчим органом в Україні, а стаття 85 визначає повноваження ВРУ. Серед тих, що мають прямий або опосередкований вплив на розвиток соціального підприємництва, а отже, і на діяльність суб'єктів

господарювання в досліджуваному контексті [71]: прийняття законів; визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики; затвердження загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля; здійснення парламентського контролю в межах, визначених Конституцією та законом.

Отже, провідну роль у визначенні правових норм, на підставі яких здійснюється публічне управління соціальним підприємництвом, встановлення повноважень суб'єктів публічного управління, визначення його заходів та меж відповідальності за порушення законодавства формує ВРУ.

Відповідно до статті 102 Конституції, Президент України є гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності України, додержання Конституції, прав і свобод людини і громадянина. Повноваження Президента України, визначені статтею 106 Конституції, свідчать про його значну роль у формуванні правового поля щодо соціального підприємництва в досліджуваному контексті. Президент України на основі та на виконання Конституції і законів України видає укази і розпорядження, які є обов'язковими до виконання на території України [71].

Отже, Президент України як суб'єкт публічного управління в контексті соціального підприємництва наділений повноваженнями щодо формування законодавчої бази.

Згідно зі статтею 99 Конституції, Національний банк України є центральним банком України, особливим центральним органом державного управління, основна функція якого – забезпечення стабільності грошової одиниці України, що уповноважений сприяти фінансовій стабільності, зокрема, стабільності банківської системи, якщо це не перешкоджатиме досягненню та підтримці цінової стабільності в державі, а також сприятиме дотриманню стійких темпів економічного зростання та підтримуватиме економічну політику Кабінету Міністрів України [71].

Згідно зі статтею 7 Закону України “Про Національний банк України”, до функцій, що забезпечують дієве публічне управління у сфері соціального

підприємництва, належать: "...визначення та проведення грошово-кредитної політики; здійснення державного регулювання на платіжному ринку, визначення засад функціонування платіжного ринку України, діяльності надавачів платіжних послуг, визначення порядку надання платіжних послуг та обмежених платіжних послуг, здійснення нагляду за діяльністю учасників платіжного ринку; визначення особливостей функціонування банківської системи України в разі введення воєнного стану чи особливого періоду..." [125].

Отже, Національний банк України також відіграє значну роль у здійсненні публічного управління господарською діяльністю (банків та небанківських фінансових) у сфері соціального підприємництва.

Серед органів виконавчої влади, суб'єктами публічного управління у сфері соціального підприємництва є Кабінет Міністрів України, ЦОВВ (міністерства, служби, агентства, інспекції та їх територіальні підрозділи) та місцеві органи виконавчої влади.

Згідно зі статтею 113 Конституції, Кабінет Міністрів України – вищий орган у системі органів виконавчої влади, що здійснює виконавчу владу безпосередньо та через міністерства, інші ЦОВВ та місцеві державні адміністрації, спрямовує, координує та контролює діяльність цих органів. КМУ забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку підприємництва, розроблення та виконання загальнодержавних програм розвитку підприємництва з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, здійснює заходи щодо розвитку інфраструктури підтримки, спрямовує, координує та контролює діяльність органів виконавчої влади, які забезпечують надання державної підтримки [133].

Систему ЦОВВ складають міністерства України та інші ЦОВВ. Основними завданнями міністерства як органу, що забезпечує формування та реалізує державну політику в одній чи кількох сферах, зокрема, є такі: забезпечення нормативно-правового регулювання; визначення пріоритетних напрямів розвитку; узагальнення практики застосування законодавства,

розроблення пропозицій щодо його вдосконалення та внесення в установленому порядку проєктів законодавчих актів, актів Президента України, Кабінету Міністрів України на розгляд Президентів України та Уряду України [64, с. 49].

Основні повноваження Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України, Міністерства економіки України, довкілля та сільського господарства України, Міністерства у справах ветеранів України як міністерств, які реалізують публічну політику у сфері соціального підприємництва, узагальнено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Перелік міністерств, які реалізують публічну політику  
у сфері соціального підприємництва в Україні\***

<b>Назва</b>	<b>Основні повноваження</b>
Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України	Формування державної політики з питань розвитку підприємництва, державної регуляторної політики у сфері надання адміністративних послуг, ліцензування, нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності.
Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України	Участь у формуванні та реалізації державної політики у сфері розвитку підприємництва. Участь у розробленні проєктів державних програм розвитку підприємництва, забезпечення їх виконання з урахуванням загальнодержавних пріоритетів та здійснення моніторингу виконання.
Міністерство у справах ветеранів України	Формування та реалізація державної політики у сфері соціального захисту ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, постраждалих учасників Революції Гідності (далі – ветерани), членів сімей таких осіб і членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України (далі – члени сімей ветеранів).

\*Джерело: побудовано автором з використанням [48; 67; 90]

Міністерство в межах своїх повноважень видає накази, які є обов'язковими для виконання ЦОВВ, їхніми територіальними органами, МДА, ОМС, підприємствами, установами й організаціями всіх форм власності та громадянами.

В умовах воєнного стану в Україні місцеві державні адміністрації (МДА) були трансформовані на військові адміністрації, які діють згідно із

Законом України “Про правовий режим воєнного стану”. Ця зміна забезпечує централізацію влади та посилює обороноздатність держави на місцевому рівні. Військові адміністрації підпорядковуються Генеральному штабу Збройних Сил України з питань оборони та безпеки, а також Кабінету Міністрів України в інших сферах. Ключові аспекти їх функціонування такі:

- вся діяльність військових адміністрацій підпорядкована першочерговим потребам забезпечення національної безпеки, оборони та життєдіяльності населення в умовах війни;

- військові адміністрації координують зусилля різних державних та місцевих структур, військового командування та громадськості для ефективного реагування на виклики війни.

- ефективна комунікація з населенням є важливою для інформування про загрози, потреби та заходи, що вживаються для відновлення пошкоджених територій.

Отже, відповідність місцевої державної адміністрації умовам воєнного часу полягає в її перетворенні на військову адміністрацію з розширеними повноваженнями, спрямованими на забезпечення національної безпеки та стабільного функціонування територій в умовах військової агресії.

Окреме місце в системі ЦОВВ займають ЦОВВ зі спеціальним статусом. До них, зокрема, належить Антимонопольний комітет України (АМКУ), мета діяльності якого полягає в забезпеченні державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності та у сфері державних закупівель. Основні напрями діяльності АМКУ у сфері соціального підприємництва в умовах воєнного стану: запобігання необґрунтованому підвищенню цін на продукти харчування, медикаменти та інші товари першої необхідності; забезпечення прозорості та ефективності використання державних коштів у сфері закупівель, особливо під час відбудови зруйнованої інфраструктури; боротьба з антиконкурентними узгодженими діями, що можуть виникати через дефіцит товарів чи послуг.

Отже, органи виконавчої влади всіх рівнів відіграють значну роль у здійсненні публічного управління у сфері соціального підприємництва, зокрема, шляхом формування правового поля через прийняття на виконання Конституції та законів України, у межах компетенції, підзаконних нормативно-правових актів, надання адміністративних послуг, здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства у відповідних сферах, у тому числі й щодо соціального підприємництва.

До державних колегіальних органів, які здійснюють публічне управління у сфері соціального підприємництва, належать національні комісії, що здійснюють державне регулювання в окремих сферах. Державні колегіальні органи в межах своєї компетенції приймають нормативно-правові акти, а також акти індивідуальної дії.

До суб'єктів публічного управління у сфері соціального підприємництва слід також віднести судові органи, оскільки саме до них звертаються суб'єкти господарювання за захистом своїх прав. Наприклад, розгляд конфліктних ситуацій, що виникають між суб'єктами та об'єктами публічного управління, та претензії суб'єктів соціального підприємництва.

Крім того, “судові рішення, що набрали законної сили, є обов'язковими до виконання всіма органами державної влади, ОМС, їхніми посадовими та службовими особами, фізичними і юридичними особами та їхніми об'єднаннями на всій території України” (частина друга статті 13 Закону України “Про судоустрій і статус суддів”) [64, с. 54].

Ми погоджуємося з думкою П. Ковалю, який стверджує, що найбільш поширеною формою державного інституційного впливу у сфері регулювання розвитку підприємництва є формування нормативно-правової бази, на основі якої відбуваються інституційні трансформації бізнесу з урахуванням специфіки окремих галузей чи регіональної економіки. Безперечно, інституційні зміни в економіці є чинниками формування підприємницького середовища, де державою системно надається підтримка та стимулюється бізнес. Проте важливо залучати бізнес до реалізації науково-технічних,

соціально-економічних та інших програм з метою задоволення національних та регіональних потреб [69, с. 115].

Правова складова інституційно-правового механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва формується законодавчими та іншими нормативно-правовими актами, відповідними нормами адміністративного, трудового, цивільного та інших галузей права (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Правова складова інституційно-правового механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва

[власна розробка автора]

Формування правового поля для регулювання соціального підприємництва передбачає встановлення чітких законодавчо-правових гарантій, що забезпечують свободу та захист бізнес-діяльності, а також

розробку законодавства, спрямованого на забезпечення правового розвитку конкурентних відносин [69, с. 115].

В Україні немає законодавства, яке б регулювало саме соціальне підприємництва. У жодних законодавчих документах немає чітко прописаних критеріїв соціального підприємства. Так, соціальні підприємці в Україні регулюють свою діяльність чинним законодавством, обираючи ту чи іншу зручну форму реєстрації, спосіб оподаткування тощо [142, с. 26].

Таким чином, для соціального підприємництва в Україні діє ціла низка законів, що регулюють окремі аспекти їхньої діяльності, а не єдиний спеціалізований закон.

Тобто соціальні підприємства в Україні функціонують у рамках загального правового поля. В Україні відсутній закон, який би регулював цю сферу діяльності, але спроби його прийняття були [154, с.132]:

– Верховною Радою України було розроблено законопроект “Про соціальні підприємства” від 14 червня 2012 року № 10610 [132], який визначав поняття, організаційні форми, правові засади діяльності, заходи державної підтримки соціальних підприємств в Україні та створення спеціального органу – Міжвідомчої комісії з питань підтримки соціальних підприємств, яка б встановлювала належність суб’єкта господарювання до соціального підприємства. Законопроект було відхилено Комітетом з питань економічної політики Верховної Ради України у 2013 році;

– проект Закону “Про соціальні підприємства” від 23 квітня 2015 року № 2710 [133] дуже подібний до попереднього проекту. Під час розгляду було встановлено, що проект не відповідає вимогам антикорупційного законодавства, і його зняли з розгляду у 2019 році.

Станом на теперішній час у ВРУ жодного проекту Закону щодо регулювання соціального підприємництва не зареєстровано, але був зареєстрований законопроект “Про ветеранське підприємництво” від 13 листопада 2023 року № 10258, що спрямований на створення сприятливих умов для започаткування та розвитку ветеранського підприємництва в

Україні [128]. Цей законопроект був 29 жовтня 2024 року прийнятий за основу проекту Закону України “Про ветеранське підприємництво”, а 31 липня 2025 року був затверджений ВР № 4563-ІХ. Закон спрямований на забезпечення сталого розвитку України, збереження людського капіталу, подолання наслідків збройної агресії Російської Федерації проти України, державної підтримки учасників бойових дій шляхом створення виняткових економічних прав і умов для ветеранського підприємництва. На нашу думку, ветеранське підприємництво є різновидом соціального підприємництва.

Окрім цього проект Закону України “Про сімейне підприємництво” (№ 13109) – зареєстрований у ВРУ 18 березня 2025 р., спрямований на правове визначення сімейного підприємництва.

Деякі аспекти діяльності соціальних підприємств регулюються окремими положеннями ГКУ, Законів України “Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань”, “Про акціонерні товариства”.

Термін “соціальне підприємництво” постійно з’являється в державних і регіональних програмах розвитку [154, с. 132].

Розпорядження КМУ від 10 травня 2018 р. № 292-р. “Деякі питання реалізації Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року” [37], яким було затверджено План заходів з реалізації Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року, одним із завдань якого було визначено сприяння розвитку соціального підприємництва шляхом проведення дослідження стану розвитку соціального підприємництва в Україні та підготовки пропозицій щодо розроблення проектів нормативно-правових актів щодо підтримки соціального підприємництва з урахуванням кращого міжнародного досвіду.

КМУ на виконання Указу Президента України від 26 лютого 2016 року № 68 “Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні” затвердив план заходів з реалізації у 2019 році Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки

[123]. Реалізація передбачених планом заходів мала сприяти: стимулюванню участі інститутів громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України шляхом сприяння проведенню, зокрема через інфраструктуру підтримки малого і середнього підприємництва, навчальних курсів, тренінгів та інформаційної кампанії з питань розвитку соціального підприємництва із залученням інститутів громадянського суспільства.

У рамках проекту технічної допомоги Європейського Союзу “Соціальне підприємництво: досягнення соціальних змін за ініціативою “знизу”” [53] проведено роботу щодо збору, систематизації та аналізу міжнародного досвіду про діяльність соціального підприємництва. У підсумку було створено єдиний в Україні портал про соціальне підприємництво [26], на якому розміщуються результати досліджень соціального бізнесу, звіти та анонси подій, що відбуваються в рамках реалізації Проекту. Експертами було розроблено та розміщено на порталі Зелену і Білу книги соціального підприємництва в Україні, а також проведено регіональні заходи для їх публічного обговорення.

Регіональна політика щодо розвитку соціального підприємництва здебільшого сформульована в обласних програмах розвитку малого та середнього підприємництва [154, с. 132]. Так, наприклад, “Чернігівська обласна Програма розвитку малого і середнього підприємництва на 2021–2027 роки” від 28 жовтня 2020 року № 41-25/VII [34] містить пріоритетне завдання – розвиток соціального підприємництва, яке передбачає проведення інформаційно-консультаційних, навчальних заходів щодо можливостей започаткування та розвитку соціального підприємництва, розвитку “зеленої економіки” на території області, зокрема проведення тренінгів, бізнес-семінарів, обміну досвідом тощо. Виконавцями є Департамент економічного розвитку Чернігівської облдержадміністрації, Державна організація “Регіональний фонд підтримки підприємництва по Чернігівській області”, Агенція регіонального розвитку Чернігівської області, громадські об’єднання, що представляють інтереси суб’єктів малого і середнього

бізнесу. Очікуваний результат – проведено інформаційні заходи для місцевого бізнесу з популяризації соціального підприємництва тощо.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 лютого 2023 р. № 160-р затверджено План заходів до 2024 року щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки [122], одним із завдань якого було визначено створення умов для розвитку соціального підприємництва, і передбачено такі заходи: розроблення та поширення інформаційних матеріалів для органів місцевого самоврядування щодо соціального підприємництва; імплементація й моніторинг реалізації механізмів підтримки та стимулювання розвитку соціального підприємництва; визначення сприяння розвитку соціального підприємництва у відповідній сфері одним із пріоритетних завдань під час проведення конкурсів програм, розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання яких надається фінансова підтримка.

Закон України від 22 березня 2012 року № 4618-VI “Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні” [133] визначає правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва. Згідно зі статтею 14 цього Закону [133], до об’єктів інфраструктури підприємництва належать: бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, центри трансферу технологій, фонди підтримки малого підприємництва, лізингові компанії, консультативні центри, інші підприємства, установи та організації, основним завданням яких є сприяння розвитку малого і середнього підприємництва. Державна підтримка об’єктів інфраструктури підтримки підприємництва здійснюється в межах державних, регіональних і місцевих програм розвитку малого і середнього підприємництва.

Закон України від 21 грудня 2000 року № 2157-III “Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні” – це програма, спрямована на реалізацію державної політики щодо вирішення

проблем розвитку малого підприємництва. Основними напрямками програми є [126]: вдосконалення нормативно-правової бази у сфері підприємницької діяльності; формування єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємницької діяльності; активізація фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки малого підприємництва; сприяння створенню інфраструктури розвитку малого підприємництва; впровадження регіональної політики сприяння розвитку малого підприємництва.

Указ Президента України від 26 січня 2024 року № 30/2024 “Про Раду з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану” створює консультативно-дорадчий орган при Президентові України – Раду з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану – з метою консолідації зусиль держави та бізнесу в умовах воєнного стану, збереження та розвитку підприємницького потенціалу. Відповідно до цього Указу, основними завданнями Ради є:

1) системний аналіз ситуації щодо забезпечення в умовах воєнного стану права на підприємницьку діяльність, практики формування та реалізації державної політики щодо додержання гарантій права на підприємництво, напрацювання за результатами такого аналізу та внесення на розгляд Президентові України пропозицій про можливі шляхи та механізми вирішення проблемних питань;

2) розгляд законопроектів з питань підприємництва, напрацювання пропозицій щодо вдосконалення законодавства України щодо провадження діяльності суб’єктів господарювання;

3) сприяння налагодженню ефективної взаємодії держави з суб’єктами господарювання, громадськими об’єднаннями, що представляють їхні інтереси, поширенню найкращого міжнародного досвіду.

Загальновідомо, що регуляторне середовище надає підприємству економічні свободи, права та гарантії, які дозволяють вести бізнес у межах закону. Так, законодавчі та регуляторні акти встановлюють зобов’язання суб’єктів господарювання перед партнерами, споживачами та бюджетами

різних рівнів. Фактично жодній країні світу не вдалося створити систему відносин, яка б повною мірою враховувала та забезпечувала інтереси всіх учасників ринку, а також гарантувала найвищий рівень економічної ефективності [69, с. 115].

На думку дослідників [87], створення належної нормативної бази для розвитку соціального підприємництва охоплює: єдиний підхід щодо визначення соціального підприємництва; напрями діяльності соціального підприємництва; перелік вразливих категорій населення, для вирішення соціальних проблем яких здійснюється соціальне підприємство; способи здійснення соціального підприємництва; вимоги до форми управління суб'єктів соціального підприємництва; механізм забезпечення прозорості та публічної звітності соціального підприємництва; шляхи державної та місцевої підтримки соціального підприємництва; заходи з популяризації та інформаційної підтримки соціального підприємництва; координацію та контроль за виконанням планів заходів, моніторинг їх виконання.

Існує думка, що в системі державної політики розвитку підприємництва, зокрема й соціального, цільові комплексні програми є дієвим інструментом програмування, який дає змогу ефективно впливати на бізнес-процеси та забезпечувати розширене відтворення. До їх переваг здебільшого належить те, що стратегічне програмування забезпечує цілеспрямованість державного управління [69, с. 115]. Так, лише цільові програми, що слугують інструментом довгострокового планування, здатні об'єднати національні, регіональні, місцеві або неурядові ресурси. Крім того, вони є незамінним інструментом, коли бізнес стикається зі складними, масштабними проблемами, які потребують значних зусиль і ресурсів.

Ми погоджуємося з думкою А. Рамського [145, с. 3], який вважає, що підприємці, котрі зараховують або лише планують зараховувати себе до категорії соціальних, керуються у своїй діяльності лише нормативно-правовими актами та іншими законами, які регулюють загальні правила

підприємницької діяльності, але насправді вони мало стосуються реальних особливостей роботи соціального підприємства сьогодні.

На думку В. Назарука [97], соціальні підприємства є передусім представниками малого та середнього бізнесу, що відіграє ключову роль у створенні робочих місць і розвитку економіки. Це має бути пріоритетом для сучасної України.

О. Петрик стверджує, що вибір організаційно-правової форми є специфічним фактором, що впливає на підприємницьку діяльність, оскільки від нього залежить можливість розв'язання важливих проблем [110]. Натомість А. Свинчук, А. Корнецький, М. Гончарова, В. Назарук, Н. Гусак та А. Туманова у посібнику “Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін” [173, с. 139] зазначають, що чітка регламентація організаційно-правової форми є перепорою для соціальних підприємств. Зокрема, діяльність соціального підприємства не завжди можна організувати у формі кооперативу через психологічні особливості його потенційних учасників.

У відкритих офіційних джерелах Міністерства економіки України, довкілля та сільського господарства України [48] відсутня централізована статистика, що деталізує організаційно-правові форми соціальних підприємств. Це зумовлено відсутністю національного реєстру соціальних підприємств та єдиної нормативно закріпленої організаційно-правової форми для цього типу суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим кількісні та структурні оцінки здійснюються переважно на основі вибіркового соціологічних досліджень, аналітичних звітів ПРООН, фонду “Євразія”, а також наукових публікацій і проектних ініціатив, реалізованих у 2020–2024 роках.

Експерти в у галузі права, економіки та соціально-політичних наук з проєкту “EU4Youth” у 2020 році провели аналіз соціальних підприємств України у розрізі їх організаційно-правової форми і виявили, що з них мають організаційну форму діяльності [167, с. 9]:

- фізичні особи-підприємці – 26%;

- приватне підприємство – 16%;
- громадська організація – 14%;
- товариства з обмеженою відповідальністю – 13%;
- сільськогосподарського кооперативу – 10%;
- інші – 21%.

Отже, соціальний підприємець, обираючи організаційно-правову форму господарювання, керується, зокрема, і системою оподаткування для бізнес-моделі. Саме тому майже третина соціальних підприємств працюють у формі фізичних осіб-підприємців, що спрощує адміністрування бізнесу та звітність.

Оскільки більшість соціальних підприємств України мають організаційно-правову форму фізичних осіб-підприємців (26%) та приватного підприємства (16%), у дослідженні ми акцентуватимемо увагу на малих і середніх підприємствах.

Прийняття конкретних заходів щодо розвитку підприємництва в умовах воєнного періоду в Україні є надзвичайно складним і залежить від низки визначальних чинників [38]. Важливо враховувати соціальні аспекти та потреби населення, оскільки воєнний період може призводити до зміни соціально-економічного середовища та вимагати специфічних заходів для підтримки підприємств і громадян. Ефективність ухвалених заходів також залежить від рішучості та координації владних структур, а також взаємодії з підприємницькою спільнотою та міжнародними партнерами. Здатність уряду адаптувати свою стратегію до динамічних умов, аналізувати ефективність заходів і вчасно коригувати їх визначає успішність реалізації політики розвитку підприємництва під час воєнного періоду.

Один із можливих шляхів розвитку нормативно-правової бази для соціального підприємництва [87, с. 2] полягає у створенні правової основи, що включає: надання юридичної визначеності соціальному підприємництву; передбачення для його суб'єктів можливості офіційно звітувати про

результати своєї діяльності; створення сприятливих умов для соціального підприємництва шляхом надання державної та місцевої підтримки.

На нашу думку, вищезгадані заходи сприятимуть формуванню державної політики у сфері соціального підприємництва. Це, у свою чергу, дасть змогу впроваджувати ефективні рішення та забезпечувати подальший розвиток соціальних підприємств.

Інституційні заходи становлять правову основу для розвитку соціального підприємництва. Отже, інституційно-правовий механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва – це процес створення стійкого і прозорого правового середовища, яке сприяє розвитку інфраструктури, забезпечує захист прав та інтересів усіх учасників ринку.

Цей механізм є основним чинником розвитку соціального підприємництва в будь-якій державі, оскільки надає правову базу для інновацій, сприяє захисту прав соціальних підприємців та забезпечує створення конкурентоспроможного бізнес-середовища.

Інституційно-правовий механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва включає створення правових норм, законів, стратегій та програм, спрямованих на регулювання процесів і реалізацію завдань з розвитку соціального підприємництва. Він охоплює такі складові:

- законодавчу базу (Закон “Про соціальне підприємництво”, який визначатиме поняття, організаційні форми, правові засади діяльності та заходи державної підтримки, а також особливості правового регулювання створення, діяльності, реорганізації та ліквідації соціальних підприємств);

- стратегію розвитку (вона встановлюватиме загальні цілі та завдання в сфері розвитку соціального підприємництва на певний термін, визначатиме пріоритети та рекомендації щодо його розвитку, а також інфраструктури, технологій і галузей);

- програми розвитку (цільові програми розвитку соціального підприємництва в різних сферах та галузях економіки (наприклад, у туризмі, транспорті, торгівлі, громадському харчуванні) спрямовані на реалізацію

конкретних завдань і проєктів, передбачатимуть фінансову, дослідницьку та інші види підтримки);

– органи управління соціальним підприємництвом (спеціалізовані урядові служби, агентства та комісії, які відповідають за регулювання соціального підприємництва. Їхнім завданням буде надання консультацій, підтримки та регулювання правових відносин у цій сфері);

– міжнародне співробітництво (укладення міжнародних договорів та участь у міжнародних проєктах у сфері соціального підприємництва сприятиме обміну досвідом та технологіями, а також відкриватиме можливості для компаній на міжнародному ринку).

Введення соціального підприємництва у нормативне поле дасть змогу відокремити його суб'єктів від інших учасників ринку, забезпечити сталість і прозорість їхньої діяльності, зокрема через інформування громадськості [167, с. 29].

Інфраструктура інституційно-правового забезпечення соціального підприємництва включає низку ключових складових, які сприяють створенню ефективної та динамічної системи:

1) орган для координації (створення агентства чи спеціалізованого органу для координації та контролю реалізації стратегій і програм розвитку соціального підприємництва. До нього мають входити представники уряду, громадськості та бізнесу);

2) інститути розвитку (розбудова та підтримка спеціалізованих інститутів, які сприяють розвитку соціального підприємництва, надаючи фінансову, консультативну та технічну підтримку проєктам);

3) науково-дослідні та інноваційні центри (створення та підтримка наукових установ і дослідницьких лабораторій, що спеціалізуються на соціальному підприємстві. Це сприяє об'єднанню вчених, бізнесу та уряду для спільної реалізації соціальних чи екологічних проєктів);

4) технологічні кластери (розвиток технологічних кластерів соціального підприємництва для тестування та впровадження рішень, що включає створення інноваційних просторів і спеціалізованих об'єктів);

5) заходи для обміну досвідом (організація конференцій, семінарів та інших заходів для обміну знаннями, досвідом і найкращими практиками у сфері соціального підприємництва);

6) інноваційно-технологічні партнерства (організація партнерських відносин між бізнесом, громадським сектором та вищими навчальними закладами для спільного розв'язання завдань і реалізації проєктів).

Таким чином, інфраструктура інституційно-правового забезпечення полягає у створенні сприятливого та ефективного середовища для розвитку соціального підприємництва, а також у забезпеченні координації та підтримці різних учасників системи.

Кон'юнктура інституційно-правового механізму та формування єдиного простору з розвитку соціального підприємництва з Європейським Союзом є важливою для успішного інтегрування України в європейські економічні процеси. До таких заходів належать:

1) розробка концепції розвитку (прийняття фундаментального правового документа, що визначає стратегічні напрямки та завдання розвитку соціального підприємництва. Концепція має враховувати специфічність української економіки та потенціал для інтеграції в європейський простір);

2) формування єдиного простору (створення правового механізму, що дозволяє Європейському Союзу та Україні інтегрувати свої ринки, що передбачає стандартизацію законодавства);

3) реалізація права інтелектуальної власності (удосконалення законодавства щодо захисту прав інтелектуальної власності, що передбачає патентування винаходів, реєстрацію товарних знаків, авторські права тощо);

4) встановлення стандартів інформаційної безпеки та забезпечення конфіденційності (розробка стандартів і нормативів щодо захисту інформації

в сфері соціального підприємництва та впровадження нормативних актів, які гарантують захист приватності громадян);

5) організація публічно-приватного партнерства (створення правового механізму для співпраці між урядом і бізнесом у сфері розвитку соціального підприємництва. Він включатиме механізми фінансової підтримки, спільних проєктів та обміну досвідом);

б) підтримка стартапів та інноваційних підприємств (створення правових механізмів, що сприяють розвитку соціального підприємництва та функціонуванню інноваційного сектору, включаючи податкові пільги, фінансову підтримку та інші заходи).

Упровадження перелічених вище елементів в інституційно-правовий механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва сприятиме ефективній інтеграції України в європейську систему, а також розвитку як самого соціального підприємництва, так і економіки України.

Ми погоджуємося з думкою А. Рамського, який вважає, що створення якісної нормативно-правової бази для соціального підприємництва в Україні матиме значний вплив на його подальше функціонування та розвиток соціальної підсистеми економічної безпеки регіону [145, с. 3-5]. Це дозволить визначити організаційно-правовий статус соціальних підприємств, забезпечити прозорість і юридичну стабільність, що сприятиме зростанню довіри інвесторів і споживачів. А головне, зрозуміле та точне законодавство дасть змогу збільшити кількість і розширити діапазон шляхів фінансування та інновацій у цій сфері.

Отже, нормативно-правова база є основою для отримання соціальними підприємствами фінансової підтримки (інвестицій, грантів, кредитів тощо), що, своєю чергою, стимулює їхні соціальні ініціативи, формує позитивний імідж соціального підприємця та привертає увагу нових стейкхолдерів.

Ефективне державне регулювання сфери соціального підприємництва базується на використанні інструментів інституційно-правового механізму. Залучення відповідального робочого органу для координації відносин у цій

сфері та розбудова інститутів розвитку соціального підприємництва є доцільним для ефективної інтеграції та розвитку інновацій, а також для забезпечення необхідної підтримки стартапів та інноваційних підприємств.

Важливим кроком у цьому процесі є розробка та прийняття ключових законодавчих актів, таких як Закон “Про соціальне підприємство”, Стратегія розвитку соціального підприємництва та Концепція розвитку соціального підприємництва в Україні. Формування єдиного простору з країнами ЄС відкриває нові можливості для співпраці, обміну технологічними рішеннями та розвитку міжнародних проєктів у цій сфері.

### **2.3. Аналіз функціонування ресурсного та науково-інноваційного механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва**

У параграфі 2.2 ми розглянули особливості функціонування інституційно-правового механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. Однак для успішної роботи соціального підприємства необхідно задіяти й інші механізми, насамперед ресурсний і науково-інноваційний.

Як було з’ясовано в параграфі 1.3, ресурсний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва – це певна сукупність матеріальних, фінансових, технологічних, організаційних та інших можливостей і здатностей суб’єктів соціального підприємництва. Їх ефективне використання забезпечує відповідне функціонування управлінської структури всієї системи.

Отже, ресурси соціального підприємництва – це запаси або засоби, якими можна скористатися в разі необхідності для забезпечення його функціонування. Їх поділяють на матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси.

Ефективна структура ресурсного механізму має включати всю сукупність ресурсів соціального підприємництва та бути скоординованою в часі і просторі з можливостями відтворення ресурсного потенціалу, враховуючи при цьому, що ресурси є вичерпними та обмеженими.

На нашу думку, ресурсний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва доцільно розглядати в контексті трьох складових: людського потенціалу, фінансово-економічної та інформаційно-комунікативної. Оцінку й аналіз цих складових наведемо нижче.

Система управління підприємством розглядається як складна інтегрована структура. З одного боку, вона поєднує функціональні підсистеми, що відповідають за основні напрямки діяльності, а з іншого – інтеграційні компоненти, які координують діяльність кожної складової, забезпечуючи баланс і синхронність у процесах. У межах цієї інтеграції управління кадрами посідає особливе місце, адже не лише визначає внутрішню структуру підприємства, але й безпосередньо впливає на реалізацію його стратегічних планів [191, с. 2].

А. Торбич вважає, що управління кадрами інтегрується в загальну систему як самостійна підсистема, що відповідає за підбір, розвиток, мотивацію та утримання працівників, необхідних для досягнення поставлених цілей. Зазначена підсистема слугує не лише організаційною основою підприємства, але й забезпечує йому адаптивність і стійкість, особливо в умовах нестабільності [191, с. 2].

Отже, кадрове забезпечення – це комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та залучення необхідного кількісного й якісного складу працівників. Його мета – формування інтелектуального, професійного та особистісного потенціалу для досягнення цільових орієнтирів підприємства в довгостроковій перспективі [79, с. 285].

У 2024 році, за оцінками Міністерства економіки, довіклля та сільського господарства України дефіцит кадрів на ринку праці сягає майже 30%. Експерти підрахували, що для досягнення довоєнних темпів зростання

економіки державі доведеться залучити додатково до 5 млн робітників протягом наступних 10 років [41].

Проблема дефіциту кадрів не оминула і соціальних підприємців. Експерти в галузі права, економіки та соціально-політичних наук із проєкту “EU4Youth” [167, с. 11] зазначають, що більшість працівників соціальних підприємств складає молодь (69%) та жінки (54%).

Світовий досвід підтверджує, що внесок соціальних підприємців у вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем є значним. Саме в цьому полягає їхня місія – допомагати тим, хто не чекає на державну допомогу, а здійснює самостійні кроки для вирішення певних проблем.

У відкритих офіційних джерелах наявна інформація щодо кількості зареєстрованих підприємств і окремих вибіркового опитувань, але відсутні централізовані статистичні дані, які б дозволяли встановити репрезентативну оцінку середньої чисельності працівників одного соціального підприємства станом на 2025 рік. У зв'язку з цим кількісні характеристики, наведені в дослідженні, базуються на комбінуванні вибіркового досліджень, аналітичних звітів неурядових організацій і емпіричних вибірок, що спричинює методологічні обмеження щодо репрезентативності та порівнянності отриманих показників.

Згідно з “Економіко-правовим аналізом соціального підприємництва в Україні” (2021 р.), середня кількість працівників на одному соціальному підприємстві становить 12 осіб, залежно від загальної кількості працівників:

- частка соціальних підприємств, де працює 1 працівник складає 10%;
- частка соціальних підприємств, де працює до 5 осіб складає 31%;
- частка соціальних підприємств, де працює 6-10 осіб складає 26%;
- частка соціальних підприємств, де працює 11-20 осіб складає 18%;
- частка соціальних підприємств, де працює понад 20 осіб складає 15%.

Отже, ці підприємства надають робочі місця приблизно 12 тисячам осіб. Кількість працевлаштованих у соціальних підприємствах складає 5,5%

від усіх зайнятих у сфері охорони здоров'я та надання соціальних послуг в Україні [167, с. 12].

Економія видатків бюджету розраховується за умови, що мінімальна сума виплат по безробіттю з 1 січня 2024 року становить 1 500 грн. За таких умов економія бюджетних коштів складає 18 000 тис. грн за один місяць. За рік сума економії становить вже 216 000 тис. грн, або майже 2% річного бюджету фінансування допомоги з безробіття, який у 2024 році склав 10 659 117 тис. грн відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 30 січня 2024 р. № 98 “Про затвердження бюджету Фонду загальнообов’язкового державного соціального страхування на випадок безробіття на 2024 рік”. Якщо припустити, що всі офіційно працевлаштовані на соціальних підприємствах отримують мінімальну заробітну плату (8 000 грн з 1 квітня 2024 року), то приблизна сума отриманих податків та інших обов’язкових платежів складе 18 720 тис. грн на місяць.

З початку повномасштабної збройної агресії Російської Федерації у 2022 році в Україні спостерігається стале зростання кількості осіб з інвалідністю, що зумовлено як прямими, так і опосередкованими наслідками війни. Відповідно, Україна потребує більше фахівців з реабілітації, а також різних центрів і відділень, які б допомагали людям відновлювати свою функціональність, оскільки кількість людей, що отримують травми, зростає.

За даними Міністерства соціальної політики України<sup>1</sup>, станом на 2024 рік у державі проживає понад 3 мільйони осіб з інвалідністю, що перевищує довоєнні показники приблизно на 300 тис. осіб [5]. Це свідчить про суттєве зростання рівня інвалідності серед населення, переважно у працездатній віковій групі. Така ситуація створює нові виклики для системи публічного управління у сферах соціального захисту, реабілітації та працевлаштування.

---

<sup>1</sup>Назва “Міністерство соціальної політики, сім’ї та єдності України” є оновленою назвою українського міністерства. 21 липня 2025 року уряд ухвалив рішення перейменувати Міністерство соціальної політики та об’єднати його з Міністерством національної єдності.

На нашу думку, соціальне підприємництво є саме тим інструментом, за допомогою якого можна вирішити ці соціальні проблеми. Основний мотив створення нових соціальних підприємств – згуртованість незахищених верств населення, які прагнули вирішити насамперед власні проблеми.

Проаналізувавши ж кількість працевлаштованих людей з інвалідністю необхідно відмітити, що лише невеликий відсоток з них офіційно працевлаштовані (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Кількість працевлаштованих людей з інвалідністю в Україні  
у 2022 -2024 роках\***

Роки	Загальна кількість осіб з інвалідністю, осіб	Працевлаштовані особи з інвалідністю, осіб	Загальна частка , працевлаштованих осіб з інвалідністю,%
2022	2 725 826	403 156	14,79
2023	≈ 3 000 000	403 453	13,45
2024	≈ 3 000 000	448 200	14,94

\*Джерело: побудовано автором з використанням [22; 98; 180; 207] У 2022 році було змінено механізм звітності: звітність роботодавців за формою № 10-ПОІ скасовано (зміни Законом № 2682-IX від 18.10.2022), що ускладнює пряму порівняльність річних показників до/після 2022 року

За даними Пенсійного фонду, протягом першого півріччя 2024 року з 18 тис людей з інвалідністю, які мали статус безробітного і звернулися до Державної служби зайнятості, працевлаштувалися лише 4,1 тис осіб. Тобто, з одного боку, в уряді кажуть, що роботодавці готові наймати ветеранів та осіб з особливими потребами і пропонують їм компенсацію за їх найм. З іншого боку, держава обтяжує роботодавців бюрократією та законодавчими нормами, які іноді неможливо виконати, тож бізнесу доводиться самостійно шукати шляхи законного працевлаштування людини з інвалідністю [217].

Соціальне підприємство забезпечує конкурентні умови праці, створює можливості для кар'єрного зростання і підтримує баланс між роботою та особистим життям співробітників, що є ключовими чинниками у збереженні талановитих працівників. Завдяки цим заходам формується стійкий колектив,

здатний швидко реагувати на виклики і підтримувати високу ефективність в умовах ринкових змін [191, с. 6-7].

Поняття “людський потенціал” відбиває ресурсний аспект соціально-економічного розвитку підприємства. В управлінській літературі багато уваги приділяється вивченню людського потенціалу як у наукових працях вітчизняних, так і зарубіжних учених і науковців (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Людський потенціал ресурсного механізму публічного управління розвитком соціального підприємства

[побудовано автором на основі [21; 60; 77; 189; 219]]

Сформулюємо удосконалену кадрову політику, що реалізуються через упровадження наступних заходів, реалізація яких позитивно впливає на соціальне підприємство з різних аспектів [21, с. 28]:

- безпека (обладнання надійного укриття для офісу, закупівля генераторів та Starlink, закупівля індивідуальних аптечок, проведення інструктажів з евакуації з офісу при різних видах небезпеки, тощо);
- соціальне забезпечення (забезпечення працівників медичним страхуванням тощо);
- формування бренду роботодавця (благодійні внески у організації для допомоги біженцям/Збройним силам України, спонсорування різноманітних благодійних подій, тощо);
- інклюзивність (забезпечення інклюзивності робочих місць, лекції з психологом, тощо);
- матеріальна допомога (матеріальна допомога багатодітним сім'ям, матеріальна допомога у лікуванні, тощо).

Ураховуючи викладене вище, можемо відмітити, що не лише людський потенціал має значний вплив на успішний розвиток соціального підприємництва здійснюють його й інші складові ресурсного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва, а саме – фінансово-економічна та інформаційно-комунікативна.

Фінансово-економічна складова ресурсного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва, у свою чергу, визначає фактори ризику, структуру та джерела фінансування цієї сфери.

Дослідження практики функціонування соціальних підприємств дозволяє стверджувати, що до найсерйозніших факторів ризику, які впливають на їхню діяльність, належать такі [114, с. 3]:

- по-перше, вибір оптимального поєднання між забезпеченням фінансових результатів діяльності підприємства та створенням соціальної цінності для суспільства;
- по-друге, недостатність фінансових ресурсів і, зокрема, складний процес залучення додаткових коштів.

Структура джерел фінансування соціального підприємництва включає як власні кошти (отримані соціальним підприємством протягом звітного

періоду внаслідок своєї діяльності), так і залучені. До останніх входять довгострокові та поточні зобов'язання, забезпечення та непередбачені зобов'язання (зобов'язання соціального підприємства – це заборгованість, що виникла в минулому періоді, виплата якої спричинить скорочення ресурсів соціального підприємства).

Існують такі джерела фінансування соціального підприємництва [114, с. 4]:

- кредитні кошти (для реалізації проєктів у банках та фінансових організаціях, що надаються соціальним підприємцям під високі відсотки);
- конкурсні програми (благодійні фонди та організації надають безвідсоткові позики на основі конкурсного відбору);
- гранти (закордонні фонди та благодійні організації здійснюють індивідуальну фінансову підтримку конкретного соціального підприємця);
- пряма допомога держави (державні органи, як інститути розвитку, підтримують середні та малі підприємства, що мають соціальну місію);
- система державних замовлень (держава закуповує соціально значущі товари та послуги у підприємств);
- державна підтримка (передбачає споживчі субсидії на оплату соціальних товарів і послуг, безоплатне або пільгове надання засобів виробництва, запровадження особливого режиму оподаткування).

Основним недоліком перелічених вище джерел фінансування соціального підприємництва є їхня фрагментарність та одиничність.

Підтримка соціального підприємництва з боку органів місцевого самоврядування здебільшого включає надання “маркетингових ваучерів”, відшкодування частини оплати за участь у всеукраїнських, міжнародних або міських виставках, роботу центрів підтримки та консалтингу підприємств, допомогу як початківцям, так і чинним бізнесам, відшкодування відсоткових ставок за підприємницькими кредитами, надання приміщень в оренду для громадських організацій за пільговими ставками тощо [56, с. 49].

Відповідно до статей 15, 16, 18, 19 Закону України від 22 березня 2012 року № 4618-VI “Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні” [131], законотворці передбачили такі види державної підтримки суб’єктів підприємництва (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Види державної підтримки соціального підприємництва

Назва	Характеристика
Фінансова державна підтримка	Фінансова державна підтримка надається за рахунок державного та місцевих бюджетів. Основними видами фінансової державної підтримки є: 1) часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами; 2) часткова компенсація лізингових, факторингових платежів та платежів за користування гарантіями; 3) надання гарантії та поруки за кредитами суб’єктів малого і середнього підприємництва; 4) надання кредитів, у тому числі мікрокредитів, для започаткування і ведення власної справи; 5) надання позик на придбання і впровадження нових технологій; 6) компенсація видатків на розвиток кооперації між суб’єктами підприємництва та великими підприємствами; 7) фінансова підтримка впровадження енергозберігаючих та екологічно чистих технологій; 8) інші види не забороненої законодавством фінансової державної підтримки.
Інформаційна державна підтримка	– створення та забезпечення функціонування державних, регіональних і місцевих інформаційних систем, інформаційно-комунікаційних мереж, сприяння започаткуванню підприємницької діяльності за допомогою Інтернету; – надання інформації: про стан виконання державних, регіональних і місцевих програм розвитку підприємництва та рівень ефективності державної підтримки; про стан розвитку малого і середнього підприємництва; про об’єкти інфраструктури підтримки підприємництва; іншої інформації, необхідної для забезпечення розвитку суб’єктів підприємництва.
Консультаційна державна підтримка	– сприяння утворенню об’єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва, які надають консультаційні послуги суб’єктам підприємництва, та забезпечення їх діяльності; – спрощення доступу до інформації в режимі реального часу.

\*Джерело: побудовано автором з використанням [131]

Соціальне підприємництво, на відміну від традиційного бізнесу, потребує особливих умов кредитування, адже, хоча вони і мають однакову функціональну структуру, мета їхньої діяльності різна [56, с. 49].

Важливим інструментом фінансової підтримки соціального підприємництва є кредитування. Яскравим прикладом може слугувати Програма соціального інвестування UMAEF, про яку ми вже згадували в параграфі 2.1. Вона спрямована на підтримку приватних підприємств та фізичних осіб-підприємців, щоб досягти соціального та екологічного впливу в Україні через механізм доступного кредитування спільно з банками. Крім того, програма надає тренінгові та консультаційні послуги, коучинг і наставництво.

Відповідно до умов Програми, можна отримати кредит на суму від 10 000 до 100 000 доларів США у гривневому еквіваленті. Кредитна ставка становить від 5% до 10% річних (фіксована ставка протягом усього терміну кредиту). Забезпеченням кредиту може бути ліквідна застава (обладнання, автотранспорт, нерухомість) та депозит від UMAEF [18, с. 14].

Такий кредит можуть отримати соціальні підприємства, що відповідають трьом основним критеріям [18, с. 14]:

- 1) бути зареєстрованою юридичною особою або фізичною особою-підприємцем відповідно до чинного законодавства України та здійснювати комерційну діяльність;
- 2) мати чітко прописану в офіційних документах соціальну (екологічну) мету своєї діяльності;
- 3) мати чітко прописаний механізм розподілу прибутку, з якого буде видно, скільки відсотків прибутку спрямовується на соціальну мету.

Результати такої підтримки можна розглянути на прикладі підприємства з Київської області “Смачні Справи”. Воно отримало другий кредит за ставкою 5% річних у рамках спільної програми Ukraine-Moldova American Enterprise Fund та Ощадбанку “Соціальне підприємництво”. Підприємство засноване громадською організацією “Український Донбас” і двома внутрішньо переміщеними особами, має три патенти на власну продукцію та спеціалізується на виробництві й продажу м’ясних виробів за рідкісною технологією [56, с. 49].

Ширший інструментарій підтримки надають міжнародні фонди та організації. Останні пропонують безповоротне надання коштів (гранти), надання коштів у безвідсотковий або пільговий кредит, методичну допомогу, наставництво тощо. Для отримання гранту підприємці із соціальною ідеєю беруть участь у конкурсах. Грантове фінансування має такі переваги порівняно з іншими інструментами: низька вартість залучення коштів, безповоротність отримання та відсутність подальших зобов'язань щодо свого функціонування. Серед недоліків грантового фінансування: цільове використання коштів, періодична звітність та висока конкуренція за отримання гранту [54, с. 7].

Навколо соціального підприємництва через необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування та різних інструментів вирішення соціальних проблем збираються однодумці та формується фінансовий капітал завдяки підтримці інвесторів або через об'єднання коштів засновників-однодумців. Попри складну соціально-економічну ситуацію в Україні, що впливає на умови функціонування більшості установ та організацій, наразі здійснюються певні заходи з підтримки вітчизняного соціального підприємництва [56, с. 48].

Прикладом є Міжнародний фонд “Відродження”, який у рамках проєкту “EU4USociety” у співпраці з Європейським Союзом проводив конкурс “Краудфандинг для соціального підприємництва”. Метою цього конкурсу було покращення умов для діючих соціальних підприємств, популяризація соціального підприємництва загалом та створення позитивної практики залучення коштів спільноти для створення нових або розширення існуючих соціальних підприємств. У рамках цього конкурсу фінансування проєктів відбувалося спільними зусиллями Фонду та краудфандингових платформ, таких як “Спільнокошт”. Це онлайн-інструмент фінансування проєктів, який пропонує творчим людям та соціальним інноваторам звернутися за підтримкою. За допомогою платформи “Спільнокошт”

збиралися кошти на безліч проєктів, пов'язаних із допомогою бійцям, і збираються зараз на волонтерство для бійців [56, с. 48].

Щоб зібрати гроші на подібних платформах, соціальний підприємець має враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін: партнерів, менторів та добродійців. Згідно з дослідженнями, інтернет-джерела пропонують топ-10 краудфандингових платформ, які можуть використовувати підприємці для поповнення свого бюджету: Kickstarter, Indiegogo, Patreon, GoFundMe, Crowdrise, PledgeMusic, MightyCause, InKind, Crowdfunder, Give. Вид фінансування за допомогою краудфандингових платформ належить до безповоротних інвестицій. Важливо, що свої проєкти можна розміщувати й на закордонних платформах [56, с. 48].

Перевагами такого способу фінансування є низька вартість залучення капіталу, відсутність необхідності сплати відсотків, популяризація проєкту та швидкість отримання грошей. Основним недоліком є те, що обсяг залучення інвестицій обмежується встановленою цільовою сумою. Якщо цільова сума не досягається, кошти повертаються інвесторам [241].

І. Химич та Н. Тимошик вважають, що для підтримки та забезпечення власної ефективності й дієвості модель соціального підприємництва повинна включати такі елементи [209, с. 195]:

- різноманітні заохочення для акціонерів, орієнтованих на соціальний вплив і які повністю підтримують таку бізнес-діяльність;
- встановлення ділових партнерських відносин, що забезпечить додаткові ресурси для здійснення та розвитку соціального бізнесу;
- використання досвіду як методу забезпечення гнучкої адаптації соціального бізнесу в умовах, що швидко змінюються;
- забезпечення партнерських відносин із різноманітними необхідними компаніями, фірмами, державними установами, організаціями громадянського суспільства тощо.

В. Ільченко та О. Пістунова вважають, що така тенденція свідчить про схильність до європейської системи здійснення соціального підприємництва і

є ефективною. Водночас існує думка, що надання коштів на безповоротній основі гальмує мотиваційну складову. Однак відсоток кредитних ресурсів значно менший, зважаючи на те, що через високі ставки суб'єкти господарювання неохоче використовують кредити як фінансовий інструмент. Тож благодійні внески, нематеріальна підтримка партнерів, інвестиції засновників та гранти залишаються популярними методами фінансування [55, с. 49].

У статті “Екосистемна парадигма соціальної трансформації ринку праці в умовах повоєнного відродження України”, Р. Атаманюк та О. Маршавін класифікують соціальні підприємства за розподілом прибутку та організаційно-правовою формою, виділяючи такі [18, с. 11]:

– весь прибуток реінвестується у розширення діяльності (модель притаманна соціальним підприємствам, створеним людьми з інвалідністю або соціально вразливими категоріями населення для самопомоги та працевлаштування, а також кооперативам, метою яких є підвищення якості життя громади. У Європі такі підприємства позначаються аббревіатурою WISE (Work Integration Social Enterprise – соціальне підприємство трудової інтеграції) і підтримуються владою);

– частина прибутку реінвестується, частина йде на соціальні цілі (модель характерна для соціальних підприємств, створених громадськими організаціями та благодійними фондами. Вона є найбільш поширеною у світі, оскільки сприяє розвитку комерційного компонента й отриманню більшого соціального ефекту. Пропорція розподілу може змінюватися залежно від низки чинників, як-от: розвиток бізнесу, конкуренція, економічне становище в країні, рішення акціонерів тощо);

– весь прибуток іде на досягнення соціального ефекту (такі підприємства називають “генератором прибутку”, зважаючи на пряму функцію заробляння коштів на певні соціальні ініціативи. Певний відсоток залишається для утримання і розвитку бізнесу, а інша частина спрямовується на фінансування, наприклад, громадської організації чи благодійного фонду.

В Україні є приклади соціальних підприємств, які віддають від 40% до 80% свого прибутку на фінансування різних соціальних проєктів).

Однією з вирішальних ознак соціального бізнесу є офіційне декларування власної соціальної місії в установчих документах. Більшість соціальних підприємств формулюють свою соціальну місію у статуті (46%) або публічно заявляють про це (19%) [167, с. 10].

Основна мета соціального підприємництва полягає в ефективному поєднанні та реалізації соціальних і бізнес-цілей. На успішність реалізації соціального підприємництва найбільше впливають такі чинники [16]:

- 1) здатність отримувати прибуток;
- 2) ефективне генерування якісних і кількісних позитивних змін;
- 3) вміння зберігати баланс у будь-яких бізнес-умовах;
- 4) вміння гнучко адаптуватися до економічних та соціально-економічних змін;
- 5) сприяння зростанню прибутків та вміння розширювати, на основі цього, власний соціальний вплив.

В основі необхідності сучасних змін підходів до фінансування соціально значущих проєктів лежать такі тенденції [114, с. 4–5]:

- 1) поява нових фінансових інструментів (фінансування соціального підприємництва поступово виходить за рамки грантів і конкурсів. Їм на зміну приходять позики, різні види інвестування, державні кредитні гарантії тощо);
- 2) формування інституційних структур для фінансування (на зміну благодійним фондам поступово приходять соціальні біржі, венчурні капітали тощо);
- 3) розширення джерел поповнення капіталу благодійників (на зміну пожертвам великих компаній і приватних осіб поступово приходять державні та приватні спеціалізовані соціальні інвестиційні фонди);
- 4) вихід фінансування за межі грошового обороту (окрім грошових вливань, соціальне підприємництво потребує різних видів допомоги:

комп'ютерного забезпечення та обладнання, правової підтримки, волонтерства тощо).

Отже, основним завданням забезпечення фінансування соціального підприємництва є пошук способів і механізмів подолання обмеженості економічних ресурсів для формування значних інвестиційних коштів, спрямованих на вирішення соціальних та екологічних проблем [114, с. 5].

Соціальне підприємство, засноване благодійною або громадською організацією, не сплачує податок на прибуток. Відповідно до Закону України “Про благодійну діяльність та благодійні організації” [118] та Закону України “Про громадські об’єднання” [121], подібні організації можуть здійснювати підприємницьку діяльність лише за умови, що це передбачено їхніми статутними документами, відповідає меті організації та сприяє її досягненню. При цьому отримання прибутку не є їхньою основною метою, а дохід спрямовується виключно на досягнення соціальної місії і не може бути розподілений між засновниками та учасниками [56, с. 49].

Таким чином, соціальне підприємництво, створене фізичною чи юридичною особою, не має додаткових пільг щодо підприємницької діяльності, тоді як громадські чи благодійні організації звільнені від податкового навантаження. Попри це, більшість зареєстрованих соціальних підприємств в Україні мають статус фізичних осіб. Досить часто соціальне підприємство зорієнтоване на працевлаштування осіб, які потребують допомоги та не можуть конкурувати на ринку праці, наприклад, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, безпритульних тощо. Згідно з Податковим кодексом України, підприємство може отримати податкову пільгу, працевлаштовуючи осіб з інвалідністю (зокрема, з 1 та 2 груп) [56, с. 49].

Порівнюючи податкове навантаження на діяльність соціального підприємства (неурядової організації) та підприємства на загальній системі оподаткування, науковці виявили [18, с. 14]:

1) якщо доходи (прибутки) від діяльності соціального підприємства повністю спрямовуватимуться на благодійну, громадську діяльність, то неприбуткова організація не сплачуватиме податок на прибуток із будь-якої суми та будь-яких доходів (прибутків). Водночас прибуткове підприємство на загальній системі оподаткування лише зменшить фінансовий результат до оподаткування на 4% оподаткованого прибутку попереднього звітного року, маючи відповідні обмеження щодо придбання товарів (робіт, послуг) у неприбуткової організації;

2) якщо метою створення та діяльності соціального підприємства є спрямування лише частини доходу (прибутку) на благодійну, громадську діяльність, а решту доходів (прибутків) засновники бажають розподіляти між собою, варто обирати організаційно-правову форму платника податку та сплачувати податок на прибуток з об'єкта оподаткування, зменшеного з урахуванням понесених благодійних витрат у встановлених межах;

3) громадські організації людей з інвалідністю та їхні спілки створюються з метою забезпечення рівних прав і можливостей, соціального захисту людей з інвалідністю, виявлення та усунення перешкод, що заважають реалізації їхніх прав і потреб. Зокрема, йдеться про доступ нарівні з іншими громадянами до об'єктів фізичного оточення, транспорту, інформації та зв'язку, а також – з урахуванням індивідуальних можливостей, здібностей та інтересів – до освіти, праці, культури, фізкультури і спорту, надання соціальних послуг. Такі організації також залучають людей з інвалідністю до суспільної діяльності, здійснюють громадський контроль за дотриманням їхніх прав, представляють їхні інтереси та усувають будь-які прояви дискримінації. Вони мають право користуватися пільгами і преференціями, передбаченими законодавством [42].

Ще однією з можливих форм здійснення соціального підприємництва є об'єднання зусиль суб'єктів різних організаційно-правових форм господарювання шляхом укладення договору про спільну діяльність. Така форма, наприклад, може сприяти працевлаштуванню вразливих категорій

населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб та постраждалих у зоні проведення бойових дій [18, с. 14].

Спільна діяльність без створення юридичної особи – це господарська діяльність, яка є об'єктом спільного контролю двох або більше сторін відповідно до письмової угоди між ними для досягнення певної мети. Укладання договору про спільну діяльність може бути зручною формою організації спільних соціальних зусиль різних суб'єктів підприємницької діяльності, фізичних осіб, зокрема одночасно як з комерційною, так і з соціально важливою метою. Проте попередньо слід проаналізувати необхідність здійснення державної реєстрації такого договору, постановки на окремий податковий облік, подання окремої податкової звітності та сплати податків. Іншими словами, варто зважити зручності та можливі складнощі цієї організаційно-правової форми відносин для втілення соціального підприємницького проєкту [18, с. 14].

Основна частина соціальних підприємств здійснює працевлаштування соціально незахищених верств населення та накопичення фінансів для реінвестування у власну діяльність. При цьому розподіл за видами діяльності серед соціальних підприємств відсутній, тобто одне підприємство може реалізовувати різні види діяльності.

У контексті інформаційно-комунікаційної складової ресурсного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва варто згадати проєкт EUnlocking. Він реалізується німецьким Інститутом Густава Штреземана, українською громадською організацією “Egalite International”, молдовськими організаціями “AXA Management Consulting” та Асоціацією “ECO-RAZENI”, Національним центром допомоги та інформування для НУО в Молдові “CONTACT” і німецькою організацією “ProNGO!” [56, с. 48].

Проєкт EUnlocking, що фінансується EU4Youth, спрямований на розвиток соціального підприємництва серед молоді в Молдові та Україні [141]. Це досягається шляхом створення сприятливої екосистеми та

підтримки молодих підприємців у розробці інноваційних рішень, що підвищують соціальну залученість і екологічну сталість.

Ключові цілі проекту включають зменшення нерівності, сприяння обміну інформацією про соціальне підприємництво (зокрема через групу у Facebook для українських підприємців), підвищення кваліфікації молодих фахівців через онлайн-курси, надання комплексної підтримки підприємцям у віддалених регіонах, налагодження зв'язків між соціальними підприємствами, клієнтами та інвесторами, а також вирішення проблеми доступу до капіталу [56, с. 49].

Серед напрямків діяльності міжнародних організацій та фондів – надання тренінгових і консультаційних послуг, наставництва та коучингу. Це один з основних шляхів поширення знань, рекомендацій та допомоги щодо створення і ведення соціального підприємництва [56, с. 49].

Згідно зі Звітом про виконання плану заходів з реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки [53], були здійснені такі заходи щодо популяризації соціального підприємництва:

- проведено акселераційну програму для чинних і майбутніх соціальних підприємців;
- проведено Міжнародну конференцію “SocialBusinessInUA”;
- проведено “Гаражі Ідей”;
- проведено хакатони;
- створено 13 відеоісторій успіху соціальних підприємств в Україні, які були розміщені на порталі та поширені через партнерські джерела;
- розроблено методичний посібник для викладачів курсу “Соціальне підприємництво” для закладів вищої освіти;
- створено безкоштовні онлайн-консультації для соціальних підприємців.

Більшість обласних та Київська міська державні адміністрації, залучаючи інститути громадянського суспільства та міжнародні організації,

організували відповідне навчання з питань розвитку соціального підприємництва, зокрема для школярів, студентської молоді та стартаперів. Львівська облдержадміністрація започаткувала конкурс для визначення інститутів громадянського суспільства, яким надається фінансова підтримка для створення соціальних підприємств.

Науковці [87, с. 7] виділяють такі заходи з популяризації та інформаційної підтримки соціального підприємництва:

1) поширення досвіду (обмін кращими практиками у сфері соціального підприємництва);

2) навчання посадових осіб (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників органів влади щодо роботи із суб'єктами соціального підприємництва);

3) підготовка підприємців (навчання та підготовка суб'єктів господарювання, які мають намір здійснювати соціальне підприємництво, а також працівників уже наявних соціальних підприємств щодо особливостей такої діяльності);

4) висвітлення в ЗМІ (залучення ЗМІ для висвітлення діяльності соціальних підприємств);

5) інші заходи.

Зростання популярності соціального підприємництва можна пояснити декількома факторами, вважають К. Редько та І. Ткаченко з Центру інновацій та технологічного розвитку [147, с.94]:

1) сприйняття бізнесом своєї відповідальності за соціальні проблеми. У сучасному світі багато людей вважають, що не тільки держава повинна забезпечувати соціальну підтримку, але й бізнес повинен брати на себе відповідальність за соціальні проблеми і сприяти їх вирішенню;

2) потребою в інноваціях. Соціальне підприємництво часто створює нові технології, продукти та послуги, які можуть вирішувати соціальні проблеми та підвищувати якість життя людей;

3) підвищенням інтересу громадськості до соціальних питань. Зростання соціальної активності людей та збільшення числа неприбуткових організацій, які працюють над рішенням соціальних проблем, призвело до зростання інтересу до соціального підприємництва;

4) підтримкою держави та міжнародних організацій. Уряди багатьох країн та міжнародні організації надають підтримку соціальному підприємству, що забезпечує зростання цього сектору бізнесу.

Характерною ознакою соціального підприємства є досягнення так званої потрійної ефективності, тобто досягнення одночасно економічної, екологічної та соціальної ефективності діяльності [107, с. 62]. Це підтверджує і Ф. Спреклі у “Посібнику з планування соціального підприємництва: практичне керівництво”, який зазначає, що “успіх соціального підприємства вимірюється потрійним результатом діяльності: комерційною успішністю, екологічною відповідальністю та створенням суспільного багатства” [178].

Отже, ресурсний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва охоплює низку ключових аспектів:

1) людський потенціал (наявність висококваліфікованих фахівців, які володіють необхідними навичками у сфері розвитку соціального підприємництва). Цей аспект передбачає програми професійного навчання, систему кар'єрного зростання, формування кадрового резерву, проведення оцінювання працівників та програми наставництва для підвищення кваліфікації;

2) фінансово-економічна складова (наявність фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток соціального підприємництва). Цей аспект передбачає використання нових фінансових інструментів для досягнення соціальних цілей, формування інституційних структур для фінансування соціального підприємництва (наприклад, соціальних бірж, венчурних капіталів тощо), а також залучення коштів із державних та приватних спеціалізованих соціальних інвестиційних фондів;

3) інформаційно-комунікаційна складова включає: популяризацію інформації про створення та діяльність соціального підприємництва серед населення за допомогою засобів масової інформації та мережевих ресурсів; забезпечення функціонування інтерактивної онлайн-платформи та інформаційно-комунікаційних мереж для надання необхідної інформації суб'єктам соціального підприємництва; сприяння створенню об'єктів інфраструктури, що надають консультаційні послуги суб'єктам соціального підприємництва та допомагають у налагодженні їхньої діяльності, зокрема через інтернет-ресурси; впровадження онлайн-курсів для соціальних підприємців та дисципліни “Соціальне підприємництво” для навчальних закладів; підготовка викладачів та тренерів із соціального підприємництва.

У параграфі 1.3 ми з'ясували, що науково-інноваційний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва – це система здійснення управлінського впливу з метою провадження наукової діяльності та створення умов для підвищення ефективності наукових досліджень і використання їх результатів для забезпечення розвитку соціального підприємництва. Науково-інноваційний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва представлений двома складовими: науково-фундаментальною та науково-прикладною.

Наукові відкриття чи винаходи; результати науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; зразки нової продукції, нової техніки чи матеріалів, отримані в процесі науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; оригінальні науково-виробничі послуги; консалтингові послуги наукового, технічного, економічного, управлінського, зокрема маркетингового, характеру; нові технології, патенти тощо є інтелектуальними продуктами у сфері виробничо-господарської діяльності [106].

За даними Державного підприємства “Український інститут інтелектуальної власності”, станом на 1 січня 2023 року за період з 1992 року зареєстровано 660 011 об'єктів промислової власності [23]:

- 131 498 винаходів;
- 152 187 корисних моделей;
- 45 363 промислових зразків;
- 327 791 торговельна марка (з урахуванням розділених реєстрацій);
- 13 топографій ІМС (компонувальних напівпровідникових виробів);
- 124 географічних зазначень;
- 35 свідоцтв на право використання кваліфікованих зазначень походження товарів (географічних зазначень).

Актуальність статистичних даних Державного підприємства “Український інститут інтелектуальної власності” (Укрпатент) полягає у тому, що вони відображають динаміку інноваційної активності в Україні як індикатора технологічного розвитку та конкурентоспроможності національної економіки. За період з 1992 року по 1 січня 2023 року зареєстровано 660 011 об’єктів промислової власності, що свідчить про поступове становлення інноваційного середовища, незважаючи на воєнні, економічні та соціальні виклики. Ці показники мають ключове значення для формування ефективної державної політики у сфері публічного управління інтелектуальною власністю, спрямованої на стимулювання інновацій, комерціалізацію розробок і підтримку підприємницьких ініціатив, зокрема соціального підприємництва [196]. Таким чином, дані Укрпатенту є важливим аналітичним джерелом для оцінки потенціалу національної інноваційної системи та її ролі у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку України.

Крім поняття “інтелектуальний продукт”, існує також поняття “інтелектуальна власність”, під яким розуміють результати діяльності вчених, дослідників і фахівців у різних сферах знання, що володіють певною новизною та захищені винахідницьким і патентним правом. Поняття інтелектуальної власності охоплює права на винаходи в галузі літератури, науки, мистецтва, на торговельні найменування, товарні знаки тощо. Іншими словами, сукупність виняткових прав як на результати інтелектуальної

діяльності, так і на прирівняні до них засоби індивідуалізації отримала узагальнене найменування “інтелектуальна власність” [19].

Крім продуктів людського інтелекту, виключне право може бути встановлене на засоби індивідуалізації юридичної особи, виконуваних робіт або послуг [115]. Це фірмові найменування, товарні знаки, знаки обслуговування та найменування місць походження товарів, які учасники цивільного обороту використовують для ідентифікації як себе, так і своєї продукції, робіт чи послуг [115].

Прикладом може слугувати український проєкт доступної комунікації для людей з порушенням слуху, який включає застосунки “Перекладач ЖМ”, “Connect pro” та “Connect pro web” [109]. Ці застосунки працюють на основі технології розпізнавання мовлення Google Voice, а також завдяки роботі Центру соціального супроводу нечуючих та слабочуючих людей, створеному за ініціативи розробників. Різниця між ними полягає в тому, що “Перекладач ЖМ” призначений для короткотривалого спілкування двох осіб (до 10 хвилин), а Connect PRO дозволяє одночасно комунікувати групі людей протягом тривалого періоду.

Науково-фундаментальна складова науково-інноваційного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва – це теоретична та експериментальна діяльність, спрямована на здобуття нових знань про розвиток соціального підприємництва. Фундаментальні теоретичні дослідження здійснюють у спеціалізованих науково-дослідних організаціях. В Україні вони, як правило, перебувають у системі Національної академії наук або мають галузеву належність. Понад 360 таких інститутів, конструкторських бюро та організацій працюють за державної підтримки [106].

Дж. Аббадія визначає такі переваги фундаментальної науки [6]:

– розширення фундаментальних знань та розуміння (у контексті нашого дослідження це означає з’ясування першопричин виникнення соціального підприємництва);

– стимулювання інновацій та несподіваних відкриттів (соціальне підприємництво є безпосереднім результатом інноваційного підходу до розв'язання соціальних та екологічних проблем);

– забезпечення основи для майбутніх досягнень (знання, здобуті в результаті фундаментальних наукових досліджень, слугують міцним фундаментом для подальших прикладних наукових досліджень і практичних застосувань, прокладаючи шлях для наукового прогресу).

Науково-прикладна складова науково-інноваційного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва – це наукова діяльність, спрямована на досягнення практичних цілей у процесі функціонування соціального підприємництва.

Прикладні науково-технічні дослідження можуть здійснювати організації, що різняться за розмірами, спеціалізацією, галузевою належністю, правовою формою тощо. Ключова роль у розвитку інноваційної діяльності належить внутрішньофірмовим науковим дослідженням, інтегрованим у реальний сектор економіки [106].

Дж. Аббадія зазначає такі переваги прикладної науки [6]:

– розробляє практичні рішення для реальних проблем (прикладна наука зосереджена на створенні рішень, які безпосередньо покращують життя людей та задовольняють суспільні потреби);

– створює негайний вплив і покращує якість життя (прикладні наукові дослідження перетворюють теоретичні знання на відчутні рішення, що безпосередньо приносять користь суспільству);

– сприяє співпраці та впровадженню рішень (прикладна наука допомагає перевести наукові знання у практичну площину, роблячи можливим впровадження рішень у ширших масштабах).

У провідних державах світу компанії виконують основний обсяг наукових досліджень і розробок: у країнах ЄС – 65%, у Японії – 71%, у США – 75%. На відміну від них, українська виробнича наука має незначні ресурси (5% витрат на дослідження і розробки) та зорієнтована переважно на

розв'язання короткострокових технічних завдань власного виробництва [106].

Відповідно до ст. 15, 20, 22 Закону України від 22 березня 2012 року №4618-VI “Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні” [131], передбачено наступні види державної підтримки суб'єктів підприємництва табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Види державної підтримки суб'єктів соціального підприємництва\***

<b>Назва виду</b>	<b>Характеристика</b>
Державна підтримка суб'єктів підприємництва у сфері інновацій, науки та промислового виробництва	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) надання фінансової підтримки для утворення об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва у сфері інновацій, науки та промислового виробництва;</li> <li>2) сприяння розвитку венчурного підприємництва;</li> <li>3) створення системи економічних стимулів для розвитку економіки на основі технологічних інновацій;</li> <li>4) передачі наукової продукції, створеної за рахунок бюджетних коштів, для її впровадження у виробництво;</li> <li>5) створення умов для залучення суб'єктів підприємництва до укладення договорів субпідяду у сфері інновацій та промислового виробництва;</li> <li>6) стимулювання залучення іноземних інвестицій і розвитку взаємовигідної міжнародної інноваційної співпраці;</li> <li>7) створення умов для поширення кооперації між суб'єктами підприємництва та великими підприємствами.</li> </ol>
Державна підтримка суб'єктів підприємництва у сфері підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів та кадрів ведення бізнесу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) створення та розвитку мережі бізнес-інкубаторів;</li> <li>2) розроблення та виконання освітніх програм, спрямованих на підготовку, перепідготовку і підвищення рівня кваліфікації кадрів для суб'єктів підприємництва на основі державних освітніх стандартів;</li> <li>3) створення умов для підвищення рівня професійних знань і ділових якостей фахівців з числа соціально незахищених верств населення;</li> <li>4) надання навчально-методологічної, науково-методичної допомоги суб'єктам підприємництва;</li> <li>5) сприяння участі у програмах обміну міжнародним досвідом з метою запровадження передових технологій та підвищення рівня кваліфікації персоналу суб'єктів підприємництва.</li> </ol>

\*Джерело: побудовано автором з використанням [131]

Отже, науково-інноваційний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва охоплює такі ключові аспекти:

- дослідницько-інноваційний потенціал (наявність наукових установ, дослідницьких лабораторій та інноваційних центрів, що здійснюють дослідження та розробки у сфері розвитку соціального підприємництва).

- технічне забезпечення (доступ до сучасних технологічних рішень, обладнання та програмних продуктів, необхідних для впровадження концепції розвитку соціального підприємництва).

Основні проблеми науково-інноваційної діяльності у сфері розвитку соціального підприємництва:

- дефіцит державного фінансування наукових досліджень у сфері розвитку соціального підприємництва;

- невизначеність пріоритетних напрямів у сфері розвитку соціального підприємництва, а також відсутність необхідної ресурсної бази та науково-технічної підтримки з боку НАН України для їх успішної реалізації в умовах повоєнного відновлення економіки України;

- відсутність єдиної наукової концепції розвитку соціального підприємництва в Україні;

- невизначеність понятійного апарату у сфері розвитку соціального підприємництва та його неузгодженість з міжнародними стандартами;

- невизначеність фундаментальних досліджень у сфері розвитку соціального підприємництва, які проводяться на світовому рівні, мають перспективи розвитку та можуть стати основою для науково-технічних розробок, тощо.

Отже, аналіз ресурсного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва показав, що він функціонує в рамках трьох основних складових: людського потенціалу, фінансово-економічної та інформаційно-комунікативної. Людський потенціал охоплює всі етапи роботи з кадрами – від визначення потреби в персоналі та комплексної оцінки до кадрового планування та розробки стратегій розвитку. Фінансово-економічна складова визначає структуру та джерела фінансування, які включають як власні, так і залучені кошти, такі як кредити, гранти та

державна підтримка. Водночас, ця сфера стикається з проблемами, зокрема, ризиками, пов'язаними з балансом між комерційною та соціальною цінністю, а також фрагментарністю та одиничністю фінансових джерел. Інформаційно-комунікаційна складова передбачає популяризацію соціального підприємства, створення інтерактивних платформ, розвиток консультаційної інфраструктури, а також впровадження освітніх програм для навчання соціальних підприємців, викладачів та тренерів. Загалом, ефективне поєднання та координація цих трьох складових є ключовими для успішного розвитку соціального підприємства, хоча існуючі проблеми у фінансовій сфері потребують системного вирішення.

У результаті проведеного аналізу було встановлено, що науково-інноваційний механізм публічного управління розвитком соціального підприємства є складною, багатокомпонентною системою. Його ефективність визначається двома ключовими складовими:

- науково-фундаментальна складова, що формує теоретичну та експериментальну базу для розвитку соціального підприємства. В Україні її реалізація відбувається переважно в межах науково-дослідних установ Національної академії наук та галузевих інститутів, які, попри державну підтримку, можуть стикатися з проблемами фінансування та забезпечення;

- науково-прикладна складова, що забезпечує практичне застосування наукових розробок у діяльності соціальних підприємств. Вирішальне значення тут мають внутрішньофірмові дослідження, інтегровані в реальний сектор економіки, що підкреслює важливість співпраці між наукою та бізнесом для досягнення конкретних практичних цілей.

Таким чином, ефективне функціонування науково-інноваційного механізму публічного управління розвитком соціального підприємства потребує не лише розвитку теоретичної бази та проведення прикладних досліджень, але й забезпечення відповідного технічного оснащення та створення умов для тісної співпраці між науковим сектором та соціальним підприємством.

## Висновки до розділу 2

1. З'ясовано передумови формування соціального підприємництва в Україні. Для цього систематизовано етапи розвитку соціального підприємництва в Україні, серед них: перший етап (1991–2010 рр.) передбачає становлення сектору за ініціативи міжнародних донорів, які впроваджували концепцію соціального підприємництва в Україні; другий етап (2010–2016 рр.) передбачає формування ключових співробітництв, розробку спеціалізованих програм та появу перших наукових публікацій на цю тему; третій етап (2016 – 24 лютого 2022 р.) характеризується значним зростанням як кількості соціальних підприємств, так і міжнародних донорів у цій сфері; четвертий етап (з 24 лютого 2022 р. по теперішній час) розпочався з повномасштабного вторгнення РФ, що посилює роль соціального підприємництва як інструменту вирішення соціальних проблем в умовах війни. Незважаючи на виклики, сектор демонструє стійкість та інноваційність за рахунок власної ініціативи та підтримки.

З огляду на це, виявлено та систематизовано/класифіковано проблеми функціонування соціального підприємництва в Україні. Зокрема, уточнено зовнішні (правові (відсутність базового закону, нечітке визначення поняття, класифікація послуг), соціальні (низька поінформованість, недовіра суспільства), економічні (нерозвиненість фінансового ринку, дискримінаційні умови оподаткування) та регуляторні (бюрократія, корупція, відсутність ефективної підтримки)) та внутрішні проблеми (труднощі із залученням стартового капіталу та доступом до фінансів), кадрові (дефіцит кваліфікованого персоналу, плинність кадрів) та управлінські (нестача знань та досвіду управління)), які перешкоджають його розвитку. Обґрунтовано, що в період після 24 лютого 2022 року соціальне підприємництво стало важливим інструментом для подолання соціальних проблем, спричинених війною, та демонструє стійкість і здатність до інновацій.

2. Охарактеризовано інституційно-правовий механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. У даному контексті визначено суб'єктний склад інституційно-правового механізму. Доведено, що цей механізм функціонує за участю широкого кола суб'єктів, як міжнародного рівня (ООН, ЮНІСЕФ, Рада Європи, міжнародні організації зі стандартизації), так і національного (Верховна Рада України, Президент, НБУ, органи виконавчої влади, місцевого самоврядування та судові органи). Це підкреслює складну ієрархію та різноманітність суб'єктів публічного управління, що впливають на розвиток соціального підприємництва. Обґрунтовано необхідність сприятливого інституційного середовища. Доведено, що ефективний розвиток соціального підприємництва можливий лише за наявності сприятливого інституційно-правового середовища, яке забезпечує стабільність, передбачуваність та відповідні умови для діяльності. Систематизовано компоненти інституційно-правового механізму. Встановлено, що він включає такі складові, як: законодавча база (розробка спеціального закону “Про соціальне підприємництво”; стратегічні та програмні документи (формування стратегій і цільових програм розвитку соціального підприємництва); органи управління (створення спеціалізованих урядових структур для управління цією сферою); міжнародне співробітництво (участь у міжнародних договорах і проєктах. Ідентифіковано ключові інституційно-правові аспекти, вдосконалення яких сприятиме покращенню розвитку підприємницької діяльності в соціальній сфері.

3. Проаналізовано функціонування ресурсного та науково-інноваційного механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. Для цього, насамперед, деталізовано структуру ресурсного механізму. Встановлено, що ефективна структура ресурсного механізму повинна враховувати всю сукупність ресурсів соціального підприємства, бути скоординованою в часі та просторі, а також враховувати вичерпність та обмеженість ресурсів. Обґрунтовано, що цей механізм варто розглядати в контексті трьох ключових складових: людського потенціалу,

фінансово-економічної та інформаційно-комунікативної. Виявлено основні фактори ризику, що впливають на діяльність соціальних підприємств, зокрема необхідність балансу між фінансовими результатами та соціальною цінністю, а також недостатність та складність залучення фінансових ресурсів. Систематизовано основні джерела фінансування, включаючи кредит, гранти, державну підтримку та краудфандинг як перспективне альтернативне джерело. Доведено важливість заходів з популяризації та інформаційної підтримки соціального підприємництва для розширення його ресурсного та інноваційного потенціалу.

Визначено ключові аспекти науково-інноваційного механізму. Встановлено, що він включає дослідницько-інноваційний потенціал та технічне забезпечення. Фундаментальні дослідження здійснюються в системі НАН України, тоді як прикладні дослідження можуть проводити різноманітні організації. Констатовано, що українська виробнича наука переважно орієнтована на вирішення короткострокових технічних завдань, що вказує на потенційну потребу у зміні акцентів для підтримки довгострокових інновацій у соціальному підприємстві.

Основні положення розділу дисертаційної роботи відображені в таких працях автора: [156; 157; 159; 164; 165].

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

#### **3.1. Зарубіжний досвід публічного управління розвитком соціального підприємництва й напрями його імплементації в Україні**

Ситуація в Україні вимагає прийняття управлінських рішень, що сприятимуть максимальному розкриттю потенціалу громад та забезпечать досягнення результатів з мінімальними витратами. Одним із таких інструментів є соціальне підприємництво. Вивчення зарубіжного досвіду його становлення та розвитку допоможе врахувати помилки країн Європейського Союзу та уникнути їх при імплементації в Україні [159, с. 219].

Вступ України до Європейського Союзу перебуває на поточному порядку денному з 2022 року, з моменту подачі заявки на вступ в умовах російсько-української війни, з метою поступової інтеграції в єдиний ринок і подальшого приєднання до Європейського Союзу. Україна – одна з восьми нинішніх країн-кандидатів на вступ до ЄС, разом з Албанією, Боснією і Герцеговиною, Сербією, Молдовою, Північною Македонією, Чорногорією та Туреччиною [200]. Враховуючи прагнення України до інтеграції, при аналізі досвіду зарубіжних країн акцент дослідження був зроблений саме на країнах Європи [158, с. 266].

Активізація кооперативного руху стала основою для розвитку соціальних підприємств у Європі. Вони створюються переважно фізичними особами на засадах самоврядування з метою задоволення власних економічних та соціальних потреб [158, с. 265].

Серед країн ЄС вперше поняття “соціальне підприємство” з’явилося в Італії наприкінці 1980-х років. Ініціативи, для яких італійський парламент

через кілька років розробив законодавчу базу, отримали назву “соціальні кооперативи”.

У подальшому більшість європейських країн прийняли нормативно-правові акти, що регулюють діяльність соціальних підприємств.

Дослідницька мережа університетських дослідницьких центрів та окремих дослідників соціальних підприємств (EMES), спираючись на європейську традицію, підкреслює інституційний характер соціальних підприємств. Вони розглядаються як юридичні особи, що надають товари та послуги суспільної спрямованості, успішно поєднуючи прагнення до соціальної мети з підприємницькою поведінкою [250, с. 19].

Згідно зі звітом Європейської комісії “Соціальні підприємства та їхні екосистеми в Європі” станом на 2020 рік, внесок соціального бізнесу становив [251]:

- Італія – 37,3 млрд євро;
- Нідерланди – 3,5 млрд євро;
- Португалія – 3,3 млрд євро;
- Угорщина – 2,3 млрд євро;
- Ірландія – 1,4 млрд євро;
- Естонія – 52,4 млн євро.

Соціальні підприємства часто покладаються на комбінацію ресурсів, яка включає державні субсидії, пов’язані з їхньою соціальною місією, комерційний дохід, приватні пожертви та/або волонтерство [250, с. 19]. Це позиціонує європейські соціальні підприємства “на перетині ринку, державної політики та громадянського суспільства” [246]. Така позиція контрастує з сильною тенденцією США наголошувати на ринковій залежності соціальних підприємств та ізолювати їх від державної політики. У Сполучених Штатах інколи з’являються державні соціальні підприємства, які забезпечують реалізацію ініціатив і проєктів, що припиняють існування після їхнього завершення, або підприємства, які спрямовані саме на фінансування соціальних ініціатив [250, с. 19].

Прогалини в системі державного соціального забезпечення Бельгія, Франція, Німеччина та Італія ліквідували шляхом запровадження програми “вторинного ринку праці”, в реалізації якої брали участь неприбуткові організації. Для скандинавських країн характерним є розвинутий кооперативний рух, при цьому неприбуткові організації не брали участі у розв’язанні проблем безробіття, а переважно реалізовували свою діяльність у сфері розваг [158, с. 265].

Основними організаційно-правовими формами діяльності соціальних підприємств у країнах Європи є кооператив або некомерційне об’єднання. Проте в більшості досліджуваних країн соціальні підприємства не мають окремої форми організації та використовують такі самі юридичні форми, як і традиційні підприємства. Лише шістнадцять європейських країн мають юридичні документи, що регулюють соціальні підприємства на законодавчому рівні. З них тільки в чотирьох законодавство передбачає правову форму, створену спеціально для соціального підприємництва, – так звану форму соціального підприємства (Social Enterprise Form) [70, с. 107].

Соціально-орієнтовані нормативно-правові акти країн Європейського Союзу було ухвалено в рамках проєкту, який стартував у жовтні 1998 року. Його метою була розробка рекомендацій для сприяння розвитку соціальних підприємств (переважно за італійською кооперативною моделлю). Належне правове регулювання є запорукою успішної діяльності соціальних підприємств, їх суспільної та державної підтримки [167, с. 23].

Умовами для надання статусу соціального кооперативу є, зокрема, обмежений розподіл прибутку та розвиток власних активів. Згодом італійське законодавство стало прикладом для розробки аналогічних законопроектів в інших європейських країнах [167, с. 22].

Для імплементації в Україні важливим є те, що італійська правова система забезпечує достатньо високий рівень контролю за діяльністю соціальних підприємств, встановлює стандарти якості надання соціальних

послуг, а також передбачає взаємодію між виробниками та споживачами соціальних послуг [159, с. 218].

Відповідно до дослідження, проведеного американським фондом Thomson Reuters Foundation, Велика Британія належить до 15 найкращих країн для розвитку соціального підприємництва. Під час оцінювання враховувалися: державна підтримка, умови для залучення кваліфікованих кадрів, отримання гідної заробітної плати, залучення інвестицій, розуміння суспільством необхідності соціальних змін, забезпечення зростання цієї галузі економіки – тобто вся екосистема розвитку соціальних підприємств [238, с. 50].

Отже, однією з форм реєстрації соціальних підприємств є компанія з інтересами спільноти – це товариство з обмеженою відповідальністю зі спеціальними додатковими функціями, створене для осіб, які прагнуть вести бізнес чи іншу діяльність на користь громади, а не виключно для приватної вигоди. Питаннями цих компаній опікується Офіс регулюючого органу компаній з інтересами спільноти, який співпрацює з Департаментом бізнесу, енергетики та промислової стратегії.

Єдиної організаційно-правової форми діяльності соціальних підприємств у Великій Британії не існує, тому статус соціального підприємства може надаватися різним фірмам і компаніям. До критеріїв британського соціального підприємства відносяться [159, с. 219]:

- бізнес-організація (переважна більшість – некомерційні організації);
- метою діяльності якої є вирішення соціальних або екологічних проблем конкретної місцевої спільноти;
- прибуток інвестується у розвиток власного підприємства або на підтримку громадських організацій та ініціатив;
- соціальний ефект виявляється через прозорість операцій і звітність організації.

За оцінками дослідження Британської Ради, у 2022 році кількість соціальних підприємств з бізнес-моделями, орієнтованими на соціальні та

екологічні цілі, може становити близько 11 мільйонів у всьому світі. За даними дослідження Global Entrepreneurship Monitor, середній показник поширеності соціальної підприємницької діяльності серед підприємців-початківців на стадії запуску становить 3,2% у 58 країнах, причому в Перу цей показник становить 10,1%, а в Південній Кореї – 0,3% [225].

У Великій Британії, як вважається, соціальне підприємництво з'явилося ще 1844 року. Станом на 2024 рік у країні налічується понад 131 000 соціальних підприємств із сукупним оборотом 78 мільярдів фунтів стерлінгів, на яких працює близько 2,3 мільйона людей. Соціальні підприємства демонструють кращий спосіб ведення бізнесу, який надає перевагу людям і планеті та використовує більшу частину прибутку для досягнення своєї місії. Вони сприяють зменшенню економічної нерівності, поліпшенню соціальної справедливості та екологічній стійкості [227].

Соціальні підприємства залучені в кожен сектор економіки: будівництво, транспорт, переробку відходів, торгівлю, громадське харчування, “зелену енергетику” та навіть театр [97]. У 2005 р. було ухвалено Закон № 1788 “Про регулювання діяльності компаній суспільного інтересу” (Community Interest Company): вони належать до некомерційних організацій і повинні працювати в інтересах конкретної місцевої спільноти. Соціальні підприємства Великої Британії здійснюють свою діяльність у широкому спектрі галузей, але найбільше їх зосереджено у сфері послуг. Вони створюються і розвиваються за активної підтримки [232]:

- держави (при Кабінеті Міністрів створено “Департамент третього сектору”, у його структурі працює відділ соціального підприємництва та фінансування; крім того, в країні реалізується довгострокова програма “Соціальні підприємства: стратегія успіху”);

- організацій підтримки соціального підприємництва (Social Enterprise London, Social Enterprise UK, Association of social entrepreneurs);

- банківських організацій, які кредитують соціальний бізнес. Провідними серед них є Future builders England (урядовий фонд

кредитування, що надає підтримку організаціям, які працюють за контрактами з державними закладами), Charity Bank, Unity Trust Bank та ін.

Унікальність досвіду Великої Британії полягає в тому, що соціальне підприємництво з самого початку розуміється як альтернативний шлях, який поєднує соціальну справедливість та економічний розвиток. Соціальне підприємництво у Великій Британії є важливою частиною політичного дискурсу і чітко регламентоване законодавством [70, с. 107].

Уряд активно залучений у сектор соціального підприємництва, починаючи з покращення правової інфраструктури і закінчуючи створенням нових фінансових інструментів для підтримки соціального підприємництва, а також підтримкою організацій, що перебирають на себе державні функції. Тому розвиток соціального підприємництва підтримує ціла низка недержавних організацій, як-от [238, с. 50]:

- Social Enterprise UK – громадська організація, що лобіює інтереси соціальних підприємств та налагоджує зв'язки між ними;

- Національний фонд науки, технологій та мистецтв, який надає низку інструментів (як організаційних, так і фінансових) для підтримки соціального підприємництва, що спрямовані на подолання глобальних викликів сьогодення;

- Школа соціальних підприємців, яка надає спеціалізовані освітні курси, менторську підтримку та ін.

У Німеччині, як і у Великій Британії, соціальне підприємництво не має визначеної організаційно-правової форми діяльності. Тому соціальні підприємства функціонують у формах кооперативів, фондів, асоціацій та товариств з обмеженою відповідальністю [158, с. 268].

Формування сучасних практичних підходів до соціального підприємництва в Німеччині пов'язують із відкриттям філії Фонду Шваба (1998 р.), а також із заснуванням Академії соціального підприємництва (2010 р.). Початок державної підтримки можна пов'язати з урядовою підтримкою конкурсу соціальних підприємців у 2000 р. та створенням зареєстрованої

асоціації у 2003 р. Німецьке місто Вісбаден має офіційний статус “міста соціального бізнесу”, наданий творчою лабораторією Grameen Bank [167, с. 24].

Німецькі соціальні підприємства вирішують проблеми незахищених верств населення: мігрантів та біженців, безробітної молоді та людей з інвалідністю [97]. Прикладами є такі:

- міжнародна платформа Kiron, що дає змогу біженцям здобути освіту й кваліфікацію;

- програма Code Door, де молодь із числа біженців віком 13-30 років набуває навичок програмування на подарованих або пожертвованих ноутбуках;

- підприємство 3D Recyclement, що поєднує соціальну та екологічну місію.

На неурядовому рівні соціальне підприємництво підтримують організації Ashoka та BonVenture. Команда BonVenture отримує фінансовий прибуток від керованого фонду лише тоді, коли досягаються визначені соціальні ефекти. Частина прибутку передається в BonVenture gGmbH (благодійність), що робить BonVenture самим соціальним підприємством [229]. Уже понад 29 років у Німеччині діє організація Social Impact, яка підтримує й консультує соціальні підприємства, позиціонуючи себе як “агентство соціальних інновацій” [97]. Кілька тисяч стартапів із соціальною місією вже розпочали свою роботу завдяки допомозі експертів з Social Impact. Роботу цієї організації ми детально розглянули в параграфі 2.1.

У соціальному бізнесі завжди актуальним залишається питання фінансування, і Німеччина не є винятком. Соціальних підприємців кредитують федеральні банки, у них інвестують венчурні фонди. Поряд із цим набувають популярності краудфандинг і групові інвестиції [97]. На нашу думку, досвід фінансування соціальних підприємців Німеччини доцільно використати в Україні.

У Польщі важливим поштовхом для розвитку соціального підприємництва стали ухвалення Сеймом нової Конституції (1997 р.) та вступ країни до Європейського Союзу (2004 р.). Це включало, зокрема, реалізацію окремих положень Програми Європейського Союзу EQUAL, що діяла у 2000 – 2006 рр., а також інших соціальних програм. Закон “Про соціальні кооперативи” (від 6 липня 2006 р.) передбачає три способи заснування соціального кооперативу [167, с. 23]:

- інституційний (через Центр суспільної інтеграції);
- некомерційною організацією чи органом місцевого самоврядування;
- індивідуальний.

Засновник звільняється від сплати реєстраційного збору й може отримати одноразову грошову допомогу у визначених розмірах. Органи місцевої влади мають право замовляти певні послуги в соціальних кооперативів без проведення тендерів [158, с. 269].

У Польщі підприємство вважається соціальним кооперативом, якщо відповідає таким вимогам [159, с. 219]:

- максимальний розмір заробітної плати працівників обмежений;
- прибуток розподіляється на розвиток фірми або на суспільну та соціальну реінтеграцію працівників;
- не менше тридцяти відсотків працівників належать до соціально незахищених верств населення.

З метою розвитку соціальних підприємств у Польщі створені центри підтримки соціальної економіки. Ці установи інформують про можливості фінансування як з державного бюджету, так і з грантів, а також допомагають заповнювати заяви. Наприклад, Центр підтримки соціальної економіки TŁOK надає субсидії до 240 000 злотих на одне соціальне підприємство (до 10 новостворених робочих місць). Працевлаштовані безробітні, особи з інвалідністю, малозабезпечені працівники отримують субсидії до 2 250 злотих на особу щомісяця [150, с. 162].

Процес поширення соціального підприємництва в Польщі проходить складний шлях зміни суспільної свідомості, інституційних і правових норм, визнання та схвалення на всіх рівнях. Він спрямований на перетворення споживача соціальних послуг на відповідального, незалежного управлінця [158, с. 269].

У Бельгії до терміна “соціальне підприємництво” все частіше звертаються, щоб описати підприємницьку діяльність неурядових організацій. У 1996 році з’явилося законодавство про компанії із соціальною місією (*social purpose company*). Відповідно до Розпорядження від 23 липня 2018 року “Про затвердження та підтримку соціальних підприємств”, у Бельгії соціальне підприємство відповідає таким принципам [238, с. 48]: реалізація економічного проєкту; досягнення соціальної мети; здійснення демократичного управління.

Водночас соціальні підприємства можуть бути зареєстровані в різних юридичних формах і, відповідно, підпадати під різні нормативні акти та положення. Наприклад, соціальні підприємства, оформлені у вигляді асоціацій, підпадають під законодавство про асоціації. Це дає їм можливість розвивати комерційну діяльність за умови, що вона підпорядкована соціальній місії організації [236, с. 48].

Також варто зазначити, що переважна частина компетенції щодо соціальних підприємств належить до юрисдикції регіонів, а не федерального правління. Так, у Фландрії заходами підтримки соціальних підприємств керує Департамент праці та соціальної економіки, у Валлонії – головним чином Міністерство економіки, у Брюсселі – Міністерство економіки та праці. Тобто розвиток соціальних підприємств значною мірою зумовлений специфікою кожного окремого регіону і більше підпадає під управління органів місцевої влади, ніж національного уряду [236, с. 48].

Федеральне законодавство не обмежує обсягів підприємницької діяльності та не передбачає розподілу прибутків між засновниками (допускаючи окремі механізми зниження їхніх витрат) [176, с. 46]. За перші

10 років 400 організацій у Бельгії отримали статус неурядових, і ця тенденція зберігається. Слід зазначити, що більшість бельгійських організацій, які розвивають комерційну діяльність і мають соціальну місію, функціонують як неприбуткові асоціації [240].

У Бельгії на практиці соціальні підприємства найактивніше створювалися в 1990-х рр., а з 1996 р. в країні активно функціонують інституції мережі European Research Network, що займаються дослідженням феномену соціального підприємництва. Практична робота бельгійських соціальних підприємств спрямована на насичення ринку товарами й послугами, які не забезпечують звичайний бізнес і громадський сектор [167, с. 24].

Цікавим для вивчення є бельгійський досвід системи соціальних ваучерів (service voucher system). Відповідно до цієї системи, прийнявши на роботу особу з певним вразливим статусом, роботодавець отримує з федерального бюджету компенсацію для оплати її праці. Щоб уникнути зловживань, ваучери надають людям, які мають певні обмеження для швидкого працевлаштування на ринку праці та наймаються для виконання роботи, що має очевидну соціальну додану вартість для цієї території (наприклад, садівництво, транспорт для вразливих груп тощо). Крім того, організація-роботодавець має залучати до прийняття рішень працівників підприємства. Відповідно до цих умов, акредитовані підприємства отримують державне фінансування для покриття частини своїх витрат, а саме – надання послуг з інтеграції праці [176, с. 46].

У Латвії перший законопроект було розроблено наприкінці 2015 р., а в 2017 році латвійський парламент ухвалив закон про соціальне підприємництво. На розробку й адвокацію законопроекту пішло три роки. У квітні 2018 року були затверджені всі необхідні підзаконні акти, і закон запрацював. “Дуже часто саме соціальні підприємці за допомогою ефективних методів зможуть інтегрувати одержувачів допомоги в ринок праці, змінюючи таким чином їхнє життя і перетворюючи одержувачів благ

на платників податків”, – пояснювала робоча група парламентаріям необхідність закону.

Латвія врегулювала соціальне підприємництво, і це дало змогу йому стати вагомим сектором економіки. Доходи низки соціальних підприємств Латвії нині вимірюються мільйонами євро. Латвійське соціальне підприємство, яке відповідає критеріям, вписаним у законі, і вміє подати детальну грамотну заявку із серйозним бізнес-планом, отримує до 200 тисяч євро фінансування від Європейського Союзу [51].

Латвійський закон про соціальне підприємництво визначив, що соціальні підприємства можуть діяти виключно у формі товариства з обмеженою відповідальністю, проходити акредитацію та підтверджувати свій статус у Міністерстві добробуту Латвії [176, с. 54]. Для отримання статусу ТОВ має подати до Міністерства добробуту великий пакет документів, включно з детальним бізнес-планом. Поновлювати статус потрібно щороку, подаючи відповідні фінансові та описові звіти про діяльність. Держава звільняє соціальні підприємства від податку на прибуток [31].

У Данії соціальні підприємства є приватними і завдяки своєму бізнесу та прибутку мають на меті просування конкретних соціальних цілей [236, с. 49].

У 2014 році, за ініціативи центрального уряду, було ухвалено Закон про реєстрацію соціальних підприємств та створено Національний центр розвитку соціальних підприємств, після чого завдання щодо розвитку соціальних підприємств було передано здебільшого місцевим муніципалітетам, торговим палатам та недержавним організаціям [236, с. 49]. У Данії діє “Програма соціального зростання”, що через індивідуальний коучинг бізнес-експертів забезпечує підтримку соціальних підприємств, які працюють із найбільш уразливими категоріями безробітних. Крім цього, пропонуються інтенсивні тренінгові програми з розвитку бізнесу,

вибудовуються партнерства між соціальними підприємствами, муніципалітетами та соціальними інвесторами [247].

Найпрогресивнішими в цьому бізнесі є США, оскільки соціальне підприємництво там регулюється законодавством. У Європі також активно ухвалюються закони, що або закріплюють певну організаційну форму за соціальними підприємствами. У європейських країнах, як-от: Бельгія, Хорватія, Данія, Франція, Італія, Люксембург, Польща, Португалія, Словенія, Іспанія, Швеція, Швейцарія, Велика Британія – місцеві органи влади підтримують підприємства, надаючи в оренду приміщення за пільговими цінами чи надаючи консультації з юридичних або фінансових питань. Створюються центральні органи влади, на які покладаються завдання щодо стимулювання розвитку таких підприємств. Зокрема, у Великій Британії створено: Департамент соціальних інновацій при Міністерстві внутрішніх справ; відділ Міністерства торгівлі та промисловості; Департамент третього сектору при Кабінеті міністрів, який щорічно надає близько 2 млн дол. на підтримку найбільш перспективних інноваційних проєктів, до числа яких належать і соціальні підприємства [247].

Більшість країн Європи виділили соціальне підприємництво в спеціальному законі. Законодавство багатьох країн Європи передбачає певні критерії для соціальних підприємств, а також різні пільги та додаткові умови для підприємств, що відповідають цим критеріям. Наприклад [94, с. 26]:

1) у Данії з ініціативи Міністерства праці парламент ратифікував “Акт реєстрації соціальних підприємств”. Соціальні підприємці можуть отримати статус зареєстрованого соціального підприємства, якщо воно відповідає критеріям, переліченим у документі;

2) у Хорватії соціальні підприємства можуть мати різні організаційно-правові форми: товариство з обмеженою відповідальністю, асоціація, акціонерне товариство, кооператив, фонд. Кожна з цих форм регулюється власними правилами та законами. Найпоширенішою формою соціального підприємства є соціальні кооперативи, оскільки їхня робота та цінності

узгоджуються з хорватським стратегічним визначенням соціального підприємства;

3) у Німеччині створення соціального підприємства не вимагає вибору неприбуткової юридичної форми. Його можна заснувати в різних правових формах: неприбуткова організація, товариство з обмеженою відповідальністю, закрите акціонерне товариство. Підтримка державою соціальних підприємств означає також сприяння працевлаштуванню людей за програмами соціального забезпечення. Для держави вигідно підтримувати соціальний бізнес, адже таким чином вирішується соціальна проблема безробіття та зменшуються суми соціальних виплат. У цьому випадку виграють усі сторони: держава, населення та соціальні підприємці.

Щодо джерел фінансування соціальних підприємств, то досвід розвинених країн свідчить, що власний прибуток залишається найважливішим джерелом фінансування для 54,28% підприємств. На другому місці – гранти (27,11%), далі – пожертви (5,96%) та інвестиції (4,61%). При цьому розподіл джерел фінансування суттєво відрізняється по країнах.

Державна політика розвитку підприємництва в європейських країнах, як правило, формується і контролюється центральним органом виконавчої влади у сфері економіки, а її реалізація покладається на спеціально створені агентства розвитку підприємництва, підпорядковані цим міністерствам [74, с. 2]. Наприклад [82, с. 167]:

– у Німеччині функціонує Міністерство економіки та технологій впроваджує такі програми, як Центральна програма інновацій або Інвестиційні субсидії в економічно слабких регіонах;

– у Франції – Національне агентство зі створення підприємств;

– в Угорщині – Національна рада з розвитку підприємництва та Агентство з розвитку інвестицій і торгівлі;

– у Польщі – Міністерство економіки або Польське агентство розвитку підприємництва та Польський фонд розвитку малих і середніх підприємств.

Крім того, у Польщі існує приблизно 150 Консультаційних пунктів, у яких представники бізнесу отримують безкоштовні інформаційні послуги щодо адміністративних та регуляторних питань, пов'язаних із підприємницькою діяльністю.

Польське агентство розвитку підприємництва є інституцією, відповідальною за встановлення стандартів діяльності системи інституційного розвитку підприємництва та надання фінансової підтримки. Мережа національної системи обслуговування підприємств Польщі складається зі 181 акредитованого центру. “Акредитований” означає, що такий центр керує системою підтримки якості відповідно до ISO 9001:2001, що забезпечує стандарт пропонованих послуг [82, с. 169].

Соціальні підприємства переважно оподатковуються відповідно до організаційно-правової форми господарювання. На наш погляд, щодо запровадження податкових пільг для стимулювання розвитку соціальних підприємств цікавим є досвід Швеції.

За словами соціального підприємця, співзасновника Kalmar Coworkingspace Н. Мурігуса, у Швеції для соціальних підприємців не існує жодних податкових пільг: “Податки – основне джерело живлення для держави. Їхнє скорочення безпосередньо впливає на здатність держави якісно виконувати свої функції. Замість податкових пільг шведський уряд і муніципалітети пропонують широкий спектр стимуляційних пакетів. Якщо з'явилася бізнес-ідея, можна отримати професійного бізнес-консультанта, який безоплатно допоможе перетворити ідею на бізнес-модель. Якщо є бізнес-модель – можна отримати грант на її тестування. Якщо модель запрацювала, наступний грант допоможе пережити період досягнення точки беззбитковості, а потім – масштабуватися”. Така підтримка є безпрограшним рішенням як для держави, так і для соціального підприємця [31].

Напрями зарубіжного досвіду щодо його можливої імплементації в Україні згруповано в табл. 3.1

**Напрями імплементації досвіду зарубіжних країн  
у сфері соціального підприємництва\***

<b>Назва країни</b>	<b>Характеристика напрямку</b>
Італія	Правова система забезпечує достатньо високий рівень контролю за діяльністю соціальних підприємств, встановлює стандарти якості надання соціальних послуг, передбачає спілкування між виробниками і споживачами соціальних послуг
Великобританія	Створено низку підрозділів: Департамент соціальних інновацій при Міністерстві внутрішніх справ, відділ Міністерства торгівлі та промисловості, а також Департамент третього сектору при Кабінеті міністрів Великобританії, який щороку виділяє близько 2 млн доларів на підтримку перспективних інноваційних проєктів
	Соціальні підприємства здійснюють свою діяльність у великому діапазоні галузей, але найбільше їх зосереджено у сфері послуг
	Соціальні підприємства створюються і розвиваються за активної підтримки: держави (реалізується довгострокова програма “Соціальні підприємства: стратегія успіху”); організацій підтримки соціального підприємництва (“Social Enterprise London”, “Social Enterprise UK”, “Association of social entrepreneurs”); підтримки банківських організацій, які кредитують соціальний бізнес, провідними є “Future builders England” (урядовий фонд кредитування, що надає підтримку організаціям, які працюють за контрактами з державними закладами), “Charity Bank”, “Unity Trust Bank” та ін.
Німеччина	Активізація соціального підприємництва із відкриттям філії Фонду Шваба, а також заснуванням Академії соціального підприємництва
	На неурядовому рівні соціальне підприємництво підтримують організації “Ashoka” та “BonVenture” (Команда BonVenture отримує фінансовий прибуток від керованого фонду лише тоді, коли досягаються визначені соціальні ефекти.
	Соціальних підприємців кредитують федеральні банки, у них інвестують венчурні фонди.
Польща	Підприємство є соціальним кооперативом, якщо відповідає наступним вимогам: максимальний розмір заробітної плати працівників обмежений; прибуток розподіляється або на розвиток фірми, або на суспільну реінтеграцію працівників; не менше 30 відсотків працівників належать до соціально незахищених верств населення
Бельгія	Система соціальних ваучерів (“service voucher system”), прийнявши на роботу людину із відповідним вразливим статусом, роботодавець отримує з федерального бюджету компенсацію для оплати її праці.
Латвія	Соціальне підприємство, яке відповідає вписаним у законі критеріям і вміє подати детальну грамотну заявку із серйозним бізнес-планом, отримує до 200 тисяч євро фінансування від Європейського Союзу.
Данія	Діє “Програма соціального зростання”, що через індивідуальний коучинг бізнес-експертів забезпечує підтримку соціальних підприємств, які працюють із найбільш уразливими категоріями безробітних.

\*Джерело: побудовано автором з використанням [51; 97; 159; 232; 247]

П. Дарморіс, виконавчий директор Українська соціальна академія, вважає [218], що соціальні підприємства своєю діяльністю здійснюють позитивний вплив на суспільство, тому споживачі все частіше звертаються до таких компаній. Уряди різних країн визнають потенціал соціального підприємництва у вирішенні соціальних проблем та стимулюванні економічного зростання. Вони впроваджують політику і надають механізми підтримки (як-от фінансування, податкові пільги та регуляторні рамки), які сприяють зростанню популярності моделей соціального підприємництва. Так, наприклад, для ЄС тема соціальної економіки є пріоритетною, де вже понад рік реалізується стратегія Social Economy Action Plan – план дій для стимулювання зростання та розвитку підприємств соціальної економіки.

### **3.2. Перспективні напрями вдосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва**

Соціальне підприємництво поліпшує життя людей безпосередньо в громадах, прискорюючи економічний розвиток країни, розв'язуючи соціальні проблеми та допомагаючи незахищеним і вразливим верствам населення працевлаштуватися і пройти реабілітацію, особливо в умовах воєнного стану [163, с. 7].

Наразі соціальне підприємництво в Україні не має достатньої державної підтримки і є маловідомим для суспільства. Тому, на думку К. Ходгсона з Національного інституту стратегічних досліджень, держава має створити законодавчі, організаційні та фінансові інструменти його розвитку, а місцева влада – усіляко сприяти впровадженню в суспільне життя на рівні регіонів, міст та громад [210, с. 1].

Основними напрямами удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні визначено такі:

*1) в частині інституційно-правового механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва:*

– розроблення та ухвалення ключового законопроекту “Про соціальне підприємництво в Україні”, що передбачає затвердження регуляторних нормативно-правових актів (законів, програм розвитку, концепцій тощо), а також погодження документів, спрямованих на формалізацію взаємовідносин у ланцюгу “соціальний підприємець – Агенція розвитку – органи публічного управління”. Закон має визначити критерії, за якими підприємство вважатиметься соціальним, що забезпечить можливість отримання державної цільової підтримки;

– вдосконалення чинних нормативно-правових актів, що регулюють соціальне підприємництво, а також нормативно-технічної документації з урахуванням вимог європейських і світових стандартів. У разі потреби має бути підготовлено проекти нових актів, зокрема: “Положення про сертифікацію (ліцензування) суб’єктів підприємницької діяльності”, “Положення про Єдиний реєстр соціальних підприємців України”, та “Положення про діловодство та звітність соціальних підприємців” та ін. Наприклад, створення Державного реєстру соціальних підприємців сприятиме прозорості діяльності соціальних підприємств для залучення інвесторів і цільових споживачів, а також наданню цільової державної підтримки та акумулюванню фінансових і нефінансових звітів у базі даних реєстру [99, с.86];

– запровадження Агенції розвитку соціального підприємництва як державної інституції, що реалізуватиме політику у цій сфері. Метою створення такої Агенції є забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіону, активізація інноваційної діяльності суб’єктів підприємництва, а також розвиток сучасної виробничої та ринкової інфраструктури;

– створення регіональних і муніципальних установ, діяльність яких буде спрямована на координацію роботи соціальних підприємств незалежно від їхньої організаційно-правової форми господарювання. Прикладом може слугувати функціонування “Центру розвитку соціального підприємництва в

Тернопільській області”, метою якого є активне залучення бізнесу до вирішення соціальних проблем та підвищення рівня розвитку соціального підприємництва в регіоні, що є запорукою збалансованого економічного розвитку і стійкості до кризових явищ;

– забезпечення методичної, організаційної та іншої підтримки процесу активізації соціального підприємництва в регіонах. Такий самий принцип має застосовуватися до муніципальних установ;

– вдосконалення організаційно-функціональної структури соціального підприємництва шляхом розвитку соціального інституту його підтримки. Створення бізнес-інкубаторів та бізнес-акселераторів, що фінансуються за державні кошти, сприятиме зменшенню ризиків на етапі створення соціального підприємства та розширенню його діяльності. Це може бути досягнуто за допомогою безоплатного надання комплексу послуг, зокрема юридичних, фінансових, маркетингових та інших консультацій, які необхідні для налагодження господарської діяльності соціального підприємства та посилення його позитивного впливу на якість життя населення;

– вдосконалення норм законодавства щодо визначення підстав, порядку та умов застосування пільг з податків і зборів. Запровадження податкових пільг для соціального підприємництва, зокрема зниження ставки податків, що сплачуються з фонду оплати праці (єдиний соціальний внесок), на період до шести місяців із моменту державної реєстрації, сприятиме заохоченню підприємців до соціальних проєктів [99, с. 86]. Іншим мотиваційним інструментом підтримки може стати зниження вартості послуг сертифікації та ліцензування;

– створення сприятливих умов для функціонування соціального підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня конкурентоспроможності соціальних підприємств.

2) *в частині ресурсного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва:*

– стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів підприємництва, сприяння просуванню вироблених ними товарів (робіт, послуг) і результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній та зовнішній ринки, а також забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян. Це передбачає такі варіанти:

а) створення Державних фондів венчурного капіталу, які стануть джерелом коштів для започаткування чи розвитку соціального підприємництва. Наприклад, у 2020 році було засновано Український соціальний венчурний фонд (USVF), що інвестує та підтримує соціальні підприємства, бізнес-моделі яких спрямовані на досягнення соціальних та екологічних змін. Про особливості його функціонування ми вже розповідали в параграфі 2.1 в рамках проєкту “Active Social Entrepreneurship in Ukraine”;

б) розвиток системи публічних закупівель через надання державних гарантій доступу соціальних підприємств до ринків державних контрактів. Це стосується закупівлі товарів для замовників на всіх рівнях державної влади та місцевого самоврядування. Підтримка у вигляді державних контрактів може здійснюватися шляхом виділення певного відсотка основних державних контрактів для соціальних підприємств [99, с. 86];

в) реалізація програми субсидій, яка передбачатиме відшкодування витрат, пов'язаних з оплатою оренди будівель, комунальних послуг, оренди обладнання тощо. Такі субсидії будуть доречними на етапі становлення соціального підприємства.

– впровадження комплексної системи заходів, спрямованих на зміну бюджетного фінансування (механізму фінансування) у сфері розвитку соціального підприємництва, що передбачає:

а) надання грантів для фінансової підтримки соціальних підприємців-початківців з метою забезпечення їхньої фінансової стійкості. Слід зауважити, що уряд уже вживає певних заходів: проєкт “єРобота” передбачає надання грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання. Проєкт спрямований на активізацію підприємницької діяльності та

стимулювання створення робочих місць. Він включає шість грантових програм, що дозволяють українцям отримати: мікрогранти для створення власного бізнесу; гранти для розвитку переробного підприємства; державне фінансування для закладення саду; кошти для розвитку тепличного господарства; грант на реалізацію стартапу, зокрема у сфері ІТ; кошти на навчання ІТ-спеціальностей. Гранти можуть отримати як підприємці-початківці, так і особи з досвідом у бізнесі. Подача заявки здійснюється через Портал “Дія” [48];

б) залучення соціально орієнтованих облігацій (облігацій соціального впливу) для залучення капіталу приватних інвесторів з метою довгострокового фінансування соціальних підприємств;

в) створення фонду гарантій, що сприятиме поліпшенню умов та збільшенню обсягів довгострокового кредитування суб’єктів соціального підприємництва шляхом надання поруки фонду перед банком під час оформлення кредиту [99, с. 86]. Це може бути реалізовано як страхова програма, де поручителем виступає держава.

– забезпечення заходів із популяризації соціального підприємництва, що сприятиме підвищенню обізнаності населення щодо цього сучасного інструменту розвитку суспільства та зацікавленню підприємців у його поширенні, що передбачає [99, с.86]:

а) проведення інформаційних кампаній Держкомтелерадіо для підвищення рівня поінформованості населення про соціальне підприємництво та його привабливість;

б) організацію навчальних курсів і семінарів, що фінансуються за державні кошти (додаток Д). Ці безкоштовні програми будуть спрямовані на професійну підготовку соціальних підприємців для розвитку високого професіоналізму керівників та власників соціальних підприємств;

в) проведення заходів для нарощування потенціалу соціального підприємництва (наприклад, міжнародні та національні форуми соціальних підприємців, конкурс “Соціальний підприємець року”);

г) сприяння зростанню соціальної підприємницької активності та популяризації успішних практик. Це може бути реалізовано шляхом привернення уваги до соціальних підприємців через відзначення державними нагородами.

*3) у частині науково-інноваційного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва:*

а) створення наукових знань про закономірності розвитку соціального підприємництва та вплив його результатів на підвищення якості життя, а також виявлення резервів зростання потенціалу соціального підприємництва у вирішенні соціальних проблем;

б) запровадження науково-практичних досліджень із соціального підприємництва, які проводитимуться державними науково-дослідними інститутами.

Отже, узагальнюючи викладене, слід зазначити, що практична реалізація окреслених напрямів удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва сприятиме його успішному формуванню в Україні, зокрема і в післявоєнний період.

### **3.3. Формування комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва**

Успішне створення результативної та ефективною системи розвитку соціального підприємництва в Україні, що здатна забезпечувати інноваційні та сталі рішення для соціальних проблем, можливе за умови формування цілісної державної політики. Ця політика, яка реагує на внутрішні та зовнішні виклики, потребує розробки відповідного комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва.

Комплексний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва ми розглядаємо як цілісну систему. У ній уточнюються особливості розвитку соціального підприємництва, що опосередковуються

механізмами, ідентифікованими в параграфі 1.3 (інституційно-правовим, ресурсним та науково-інноваційним). Також у системі визначено взаємозв'язок між усіма стейкхолдерами.

Отже, комплексний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва є цілісною системою, що ґрунтується на системному та інституціональному підходах, передбачає інтегративну взаємодію між інституційно-правовим, ресурсним та науково-інноваційним механізмами і враховує інтереси всіх стейкхолдерів соціального підприємництва.

Комплексний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва має забезпечувати функціонування цілісної системи для реалізації її основних функцій. Це відбувається через ухвалення таких управлінських рішень, що враховують інтереси всіх стейкхолдерів соціального підприємництва.

Система розвитку соціального підприємництва включає: державну підтримку, створення умов для залучення кваліфікованих кадрів, залучення інвестицій, підвищення рівня розуміння суспільством ролі соціального підприємництва. Усе це, своєю чергою, призводить до зростання цієї сфери економіки.

Особливості комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва формуються через розкриття взаємозв'язків між базовими механізмами, визначеними в параграфі 1.3. Зокрема, до таких особливостей слід віднести такі:

- 1) системність, ієрархічність та функціональність механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва (інституційно-правового, ресурсного, науково-інноваційного);
- 2) виконання особливих функцій кожним із перелічених механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва;
- 3) наявність специфічного переліку суб'єктів, на які покладено обов'язок реалізації функції розвитку соціального підприємництва;

4) спільні цілі та засади діяльності суб'єктів, що реалізують функції розвитку соціального підприємництва;

5) використання різних інструментів і методів соціального підприємництва для формування механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва тощо.

Крім того, варто наголосити, що розвиток соціального підприємництва в контексті формування комплексного механізму має бути обґрунтованим з погляду його принципів, форм, методів та інструментів.

Вищезазначене стало основою для обґрунтування основних положень щодо формування комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні на засадах взаємодії його складових (рис. 3.1).

Згідно із системним підходом, інституційно-правовий, ресурсний та науково-інноваційний механізми в межах комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва визначаються:

а) метою, завданнями, функціями, об'єктами та суб'єктами (див. параграф 1.2);

б) системою принципів розвитку соціального підприємництва;

в) формами, методами, інструментами розвитку соціального підприємництва.

Таким чином, далі буде детальніше обґрунтовано комплексний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва (надалі – комплексний механізм).

Ми вважаємо, що правильно сформульована мета є базовим чинником, який визначає основну властивість комплексного механізму – його загальний напрямок і логіку. Відповідно, метою комплексного механізму є створення сприятливих умов для становлення, інституціоналізації та ефективного функціонування соціальних підприємств як інструментів розв'язання соціальних проблем та сприяння сталому розвитку територій.

Результатом реалізації мети стає розв'язання соціальних проблем з метою досягнення відчутного соціального впливу та покращення добробуту людей. Мета розвитку соціального підприємництва конкретизується у відповідних завданнях, які відображено на рис. 3.1.

Основними завданнями комплексного механізму є:

- формування нормативно-правової бази підтримки соціального підприємництва;
- розроблення та реалізація державних і місцевих програм розвитку соціальних підприємств;
- забезпечення інституційної підтримки (зокрема, створення центрів розвитку, хабів, інкубаторів соціальних інновацій);
- фінансове стимулювання соціальних підприємств через гранти, пільгове кредитування та податкові преференції;
- інформаційно-освітня підтримка суб'єктів соціального підприємництва;
- моніторинг і оцінювання ефективності політики підтримки соціального підприємництва;
- сприяння розвитку партнерства між державним, приватним і громадським секторами для досягнення соціальних цілей.

Суб'єктно-об'єктний аспект комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва включає:

- об'єкт комплексного механізму – сукупність суспільних відносин, процесів та інституційних умов, що виникають у процесі формування, функціонування та розвитку соціального підприємства. На нього спрямовується регулююча, координуюча та стимулююча діяльність органів публічної влади з метою забезпечення соціально-економічного ефекту та підвищення суспільного добробуту;
- суб'єктами комплексного механізму є органи публічної влади різних рівнів (державні, регіональні, місцеві), а також інституції громадянського суспільства, міжнародні організації, бізнес-структури та



Рис. 3.1. Комплексний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні

[власна розробка автора]

соціальні підприємства. Вони беруть участь у формуванні, реалізації та моніторингу політики розвитку соціального підприємництва. Ці суб'єкти взаємодіють на засадах партнерства, відкритості та спільної відповідальності за соціально-економічний розвиток громади та держави. На наш погляд, сутність комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва розкривається через функції, які він виконує (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Функції комплексного механізму публічного управління  
розвитком соціального підприємництва\***

<b>Назва функції</b>	<b>Характеристика функції</b>
Організаційна	Передбачає організацію діяльності суб'єктів соціального підприємництва через розроблення й затвердження нормативно-правових актів та створення інфраструктури соціального підприємництва засобами системи різнорівневого управління.
Соціальна	Передбачає вирішення соціальних проблем і зменшення соціальної відчуженості, зокрема шляхом створення робочих місць.
Економічна	Передбачає постійне коригування розподілу ресурсів, сприяння розвитку економіки, усунення негативних зовнішніх ефектів у сфері соціального підприємництва та створення нових робочих місць.
Інноваційна	Передбачає реалізацію нових ідей для вирішення суспільних проблем та використання інноваційних підходів.
Інформаційно-комунікативна	Передбачає залучення громадян до активної участі в соціальних ініціативах та узгодження цілей господарської діяльності соціальних підприємств з інтересами громадян, що, зрештою, веде до ухвалення спільних управлінських рішень.
Мотиваційна	Передбачає визначення цілей, пріоритетів і створення стимулів розвитку соціального підприємництва для підвищення фінансової незалежності організації.
Контролююча	Передбачає нагляд за дотриманням законодавства у сфері соціального підприємництва та реалізацією планів, використанням ресурсів (наприклад, отриманих грантів).

\* Джерело: власна розробка автора

Зокрема, досліджуваний комплексний механізм виконує такі функції, як: організаційна функція; соціальна функція; економічна функція; інноваційна функція; інформаційно-комунікативна функція; мотиваційна функція; контролююча функція.

Зазначені функції комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва є взаємопов'язаними та можуть привести до запланованого результату лише в комплексі.

Формування комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва ґрунтується на відповідних принципах, які є правилами, що лежать в основі розвитку соціального підприємництва.

У законопроекті “Про соціальні підприємства” (№ 2508 від 14 червня 2012 р.) [132] народні депутати у статті 4 сформулювали такі принципи діяльності соціального підприємства: принцип законності, принцип гласності, принцип добровільності та принцип самоврядування.

У нашому дослідженні було визначено такі принципи комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3.*

**Принципи функціонування комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва\***

<b>Найменування принципу</b>	<b>Характеристика принципу</b>
1	2
Принцип законності	Передбачає здійснення розвитку соціального підприємництва на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією, законами України та іншими нормативно-правовими актами, що здійснюють регулювання соціального підприємництва.
Принцип добровільності та не примусовості членства	Передбачає перебування у спільній власності членів соціального підприємства, основою якої є рівний розподіл акцій, а членство визначається статутом соціального підприємства, при цьому членами можуть бути співробітники, жителі громади, клієнти та споживачі.
Принцип науковості	Передбачає, що розвиток соціального підприємництва здійснюється згідно з науково-обґрунтованими положеннями, нормами і правилами, які базуються на вікомологічних аспектах формування комерційної діяльності загалом й у сфері розвитку соціального підприємництва, як нової форми господарювання і центрі якої знаходиться бажання розв'язувати конкретні проблеми суспільства.
Принцип інноваційності	Соціальне підприємництво часто пов'язане з інноваційними підходами, які виходять за межі традиційних рішень передбачає використання технологій, впровадження результатів науково-дослідних пошуків та систем комунікації у діяльність підприємства для забезпечення розвитку.

Продовження табл. 3.3

1	2
Принцип збалансованості	Передбачає узгодження короткострокових і довгострокових цілей розвитку передбачає орієнтацію на перспективу та визначення пріоритетів соціального підприємництва. Враховуючи, що система пріоритетів соціального підприємництва ґрунтуватиметься на результатах стратегічного планування її розвитку, для забезпечення можливості коригування поточних цілей діяльності соціальних підприємств.
Принцип прозорості та об'єктивності	Передбачає відкритість умов функціонування соціального підприємництва для всіх суб'єктів діяльності та використання лише перевіреної, достовірної інформації для прийняття управлінських рішень про стан суб'єкта господарювання. Дотримання цього принципу унеможливіє розвиток соціального підприємництва від корупційних дій і зловживань органів державного управління.
Принцип узгодження інтересів і справедливості	Передбачає функціонування регулюючого механізму, що сприяє зближенню інтересів держави з інтересами всіх зацікавлених сторін (соціальні підприємці, наймані працівники, регуляторні органи, населення громади, споживачі, постачальники), крім цього сприяє гармонізації політики державного регулювання у сфері соціального підприємництва з аналогічною політикою ЄС.
Принцип самоокупності	Передбачає, що соціальне підприємство покриває за рахунок прибутків всі свої витрати на виробництво і реалізацію товару (робіт, послуг), тобто підприємство є беззбитковим – фінансово стійким. Результативність соціального підприємства включає наявність всіх необхідних ресурсів, включаючи часові та людські, для досягнення цілей соціального підприємства. Пам'ятаючи при цьому, що соціальне підприємство спрямоване на створення суспільного багатства, а не на отримання приватного капіталу, а прибуток інвестується в саме соціальне підприємство або спрямовуються на соціальні цілі, здобутки соціального підприємства оцінюються фінансовим та соціальним аудитом.
Принцип масштабованості та тиражованості	Передбачає здатність соціального підприємства пристосуватися до збільшеного навантаження, що обумовлює потребу в розробці критеріїв її достатності та можливість відтворення успішного прикладу соціального підприємства в іншому регіоні при збереженні первинних характеристик, забезпечивши інформування про фінансові результати та соціальний вплив соціального підприємства.

\*Джерело: власна розробка автора

Визначена система принципів, кожен з яких має власну характеристику, була покладена в основу функціонування комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва.

Кожен комплексний механізм має бути забезпечений обґрунтуванням своїх форм, методів та інструментів.

Застосування методів розвитку соціального підприємництва визначається формами, які реалізуються як пряме чи опосередковане державне регулювання для забезпечення сталого розвитку економіки України в цілому.

Соціальні підприємства можуть приймати різні організаційно-правові форми: чисто некомерційні, чисто комерційні, різноманітні гібридні. Правовий статус соціальних підприємців в світі сильно різниться: від повної відсутності визнання до створення унікальних корпоративних форм, найчастіше розроблених спеціально для потреб соціальних підприємців, передбачених законодавством деяких західних країн [40].

Методи регулювання економічних відносин формування людського капіталу такі [189, с.3]:

- психологічні методи, пов'язані з психологією людини, її поведінкою, ціннісними орієнтаціями, мотивами, прагненнями тощо;
- соціальні методи, пов'язані з професією, соціальним статусом, посадою людини.

Загалом форми розвитку соціального підприємництва прирівнюються до зовнішнього вияву певних процесів його розвитку в контексті формування цілісної системи.

Отже, форми розвитку соціального підприємництва являють собою сукупність способів його організації і виявлення змісту, що з'ясовують умови, порядок і послідовність кроків, які сприяють успішному розвитку соціального підприємництва.

Відповідно, базовими формами розвитку соціального підприємництва вважаються такі:

- 1) державна політика у сфері соціального підприємництва;
- 2) заходи з розвитку професійного навчання кадрів соціального підприємництва;

3) заходи фінансово-економічного регулювання, які спрямовані на створення сприятливих умов для забезпечення та розвитку соціального підприємництва;

4) інформаційне забезпечення суб'єктів соціального підприємництва та консультативна допомога їм тощо.

Підходи різних науковців щодо трактування методів розвитку соціального підприємництва та їх класифікації суттєво відрізняються.

Наприклад, О. Красноруцький та С. Міненко під час побудови комплексного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах еволюції ринкових відносин поділяють методи управління конкурентоспроможністю на [78, с.22]:

– класичні, що охоплюють економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи;

– спеціальні, які включають оцінку і аналіз стратегічних нормативів, метод підвищення фінансового рейтингу і маркетингові методи, метод зменшення витрат, підвищення продуктивності праці, “ощадливе виробництво”, метод “6 сігма”, 3D-проєктування та реінжиніринг бізнес-процесів.

Дослідники [89] виділяють такі групи методів розвитку діяльності соціальних підприємств, які органічно взаємозв'язані й використовуються комплексно, а не ізольовано, як: економічні, соціально-психологічні та організаційні методи.

Економічні методи реалізують матеріальні інтереси працівників у виробничих процесах через використання товарно-грошових відносин, мають два аспекти прояву:

1) аспект стосується процесу управління і полягає у формуванні системи оподаткування суб'єктів господарювання, визначенні ефективної амортизаційної політики підприємства, встановленні державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій;

2) аспект пов'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

Соціально-психологічні методи реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Підвищення загальноосвітнього та професійно-кваліфікаційного рівня працівників спричиняє зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності людей. Дедалі більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Практична реалізація соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування, регулювання групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо;

Організаційні методи – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, що ґрунтується на використанні організаційних відносин та адміністративної влади керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі. Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств.

Тобто, правильне використання економічних, соціально-психологічних та організаційних методів забезпечує високу ефективність соціального підприємництва.

За характером впливу розрізняють методи безпосереднього та непрямого впливу [91]. До методів безпосереднього впливу належать: економічні, організаційні, моральні та правові. Методи непрямого впливу включають: методи науково-технічного та економічного прогнозування;

методи кібернетики; методи статистики; математичні методи аналізу і моделювання; економічний аналіз; соціологічні дослідження; графічні методи моделювання, розрахунку, контролю, обліку та аналізу виробництва і реалізації.

Отже, для успішного функціонування соціального підприємництва, з урахуванням різних засобів державного впливу, пропонуємо виділити такі методи його розвитку:

– нормативно-правові методи, за яких держава регулює діяльність у сфері соціального підприємництва через нормативно-правові акти. Ці акти встановлюють структуру відповідних органів (наприклад, Агенції розвитку соціального підприємництва), форму господарювання, порядок надання послуг, захист прав споживачів тощо;

– адміністративні методи, що охоплюють заходи приписів, дозволів та заборон, які встановлює держава для коригування економічного вибору. Прикладами таких заходів є сертифікація та ліцензування діяльності, акредитація соціальних підприємств, ведення реєстру соціальних підприємців, державне замовлення послуг соціальних підприємств, стандартизація якості послуг, патентування об'єктів інтелектуальної власності тощо;

– економічні методи – це сукупність засобів і способів, що забезпечують діяльність соціального підприємства на основі товарно-грошових відносин, передбачаючи встановлення цілей та створення ресурсів для їх досягнення. Джерела фінансування соціального підприємництва поділяються на внутрішні та зовнішні (до останніх належать інвестиції фондів, спонсорські внески, гранти, краудфандинг). Прикладами застосування цих методів є звільнення або зменшення відсотку податку на прибуток соціального підприємства; зменшення вартості послуг за ліцензування; звільнення від сплати податку на додану вартість для операцій з надання послуг соціальними підприємцями тощо;

– соціально-психологічні методи, що є непрямими методами впливу. Це група методів навчання, що активно впливають на психічні властивості особистості. У ході їх застосування моделюють професійну діяльність та реальні життєві ситуації, а також застосовують методики практичної психології та групової психотерапії. Найпоширенішими є: аналіз конкретних ситуацій, рольові та ділові ігри, організаційно-діяльнісна та суспільно-політична ігри (наприклад, соціодрама), фокус-група, групова дискусія, мозковий штурм тощо [7].

Отже, використання методів соціального підприємництва є передумовою успішного функціонування системи розвитку соціального підприємництва, водночас вирішальна роль належить економічним методам розвитку соціального підприємництва.

В умовах сьогодення без вмілого застосування економічних методів управління неможливо досягти бажаних результатів у діяльності певного підприємства, адже економічні методи управління охоплюють комплекс питань, пов'язаних із стратегічним та поточним плануванням, формуванням цін, матеріальним стимулюванням працюючих, оподаткуванням тощо, без чого марно сподіватися на ефективні результати виробничої діяльності, вважають В. Битов, Л. Горбач, В. Котляров. [14].

Згідно з формами і методами розвитку соціального підприємництва формується визначений склад інструментів, за допомогою яких органи влади регулюють соціальні процеси, сукупність яких і створює механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва.

Ці інструменти можна комбінувати та адаптувати залежно від конкретних умов і цілей соціального підприємства. Результатом є формування комплексної моделі розвитку соціального підприємства та її адаптація до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, що передбачає розробку механізму активізації соціального підприємства, який реалізується за допомогою впровадження ефективної державної політики. Формування комплексної моделі має бути гнучким та адаптованим до змін,

сприяючи сталому соціальному підприємництву та позитивному впливу на суспільство [222, с. 104].

Основні інструменти впливу з боку головних суб'єктів комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва узагальнено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Інструменти впливу суб'єктів комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні\***

<b>Назва інструменту</b>	<b>Характеристика інструменту</b>
Соціально-економічні інструменти	впровадження соціальних ініціатив та програм, що сприяють розвитку спільноти та створюють позитивний соціальний вплив; розробка бізнес-моделей, які поєднують досягнення прибутку з розв'язанням соціальних проблем.
Адміністративно-правові інструменти	забезпечення відповідності соціальних підприємств законам та нормативам, які регулюють їхню діяльність; використання програм та ініціатив, що спрямовані на підтримку соціального підприємництва.
Організаційно-правові інструменти	отримання офіційного статусу соціального підприємства, що може надавати різні переваги та підтримку від владних органів; встановлення партнерства та співпраця з іншими соціальними організаціями та бізнесами для спільного досягнення цілей.
Інформаційні інструменти	використання інструментів аналізу ринку для вивчення поведінки споживачів, конкурентів та можливостей для розвитку; збір інформації від споживачів для дослідження їхніх потреб та вподобань.
Фінансові інструменти	залучення фінансових ресурсів через гранти, соціальні інвестиції та інші механізми для реалізації соціальних проєктів; ефективне розподілення фінансових ресурсів для максимізації соціального та економічного впливу.
Інституційні інструменти	участь у мережах та асоціаціях соціальних підприємств для обміну досвідом та спільного розв'язання проблем; залучення громадськості та зацікавлених сторін у розробці та реалізації проєктів.

\*Джерело: узагальнено автором на основі [222, с.104]

На функціонування соціального підприємства впливають зовнішні та внутрішні фактори. При цьому зовнішні фактори – це ті, які соціальне підприємство не може змінити, але безсумнівно має враховувати для успішного розвитку сфери соціального підприємництва. Внутрішні фактори, навпаки, піддаються впливу з боку соціального підприємства (місія, стиль керівництва, фінансові ресурси тощо).

Необхідно зазначити, що всі фактори, які впливають на особливості функціонування соціального підприємництва, є багатоскладовими та залежать від цифрових процесів у суспільстві, а також від сформованої моделі його розвитку. Ситуація, що склалася, відображає тісний взаємозв'язок рівня розвитку соціального підприємництва з рівнем розвитку громадянського суспільства, системою державного управління та загальним устроєм України.

Отже, проведене дослідження є основою для обґрунтування фундаментальних положень щодо формування комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва.

Підсумовуючи результати дослідження у параграфі 3.3., вважаємо за доцільне виокремити основні характерні ознаки комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва:

1) фундаментальні засади формування комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва вибудовуються на базі системного та інституціонального підходів;

2) даний механізм є соціально-орієнтованою системою, спрямованою на формування інструментів реалізації функцій розвитку соціального підприємництва, що слугують досягненню його загальної мети;

3) механізм визначається принципами, специфічними формами, засобами та методами розвитку соціального підприємництва;

4) ґрунтується на науково-методичному та ресурсному забезпеченні соціального підприємництва;

5) цільові механізми, які його формують, а саме інституційно-правовий, ресурсний та науково-інноваційний, мають проблемний, регуляторний та ціннісний аспекти, оскільки спрямовані на вирішення певної проблеми шляхом коригування роботи всієї системи;

6) кожен цільовий механізм у складі комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва виконує свої особливі функції;

7) має визначений склад суб'єктів, які виконують обов'язки щодо реалізації функцій соціального підприємництва в межах дії того чи іншого механізму;

8) характеризується соціальною спрямованістю результатів реалізації механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва, налагодженням співпраці між різними учасниками системи, підтримкою інновацій, оскільки соціальне підприємництво вимагає нестандартного розв'язання проблем;

9) передбачає створення мережі інформаційних ресурсів [182] (фінансування, навчальні програми, консультаційні послуги, платформи для обміну досвідом) та спеціалізованих просторів для роботи (коворкінги, інкубатори, акселератори).

Джерелами фінансування комплексного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні можуть бути кошти державного та місцевих бюджетів, міжнародна допомога та інші джерела, не заборонені законодавством.

Отже, розроблений у роботі комплексний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні має забезпечити зміцнення цілісності системи соціального підприємництва та посприяти якісному виконанню функцій соціального підприємництва, що має позитивний вплив загалом на системну результативність та ефективність.

### **Висновки до розділу 3**

1. Досліджено зарубіжний досвід публічного управління розвитком соціального підприємництва й напрями його імплементації в Україні. Виявлено спільні ознаки розвитку соціального підприємництва в європейських країнах. Встановлено, що більшість країн Європи, що були розглянуті (Італія, Великобританія, Німеччина, Польща, Бельгія, Латвія, Данія), мають чітку законодавчу базу, яка регулює діяльність соціальних

підприємств, зокрема їх організаційно-правову форму (здебільшого кооперативи або некомерційні об'єднання). Це дозволяє забезпечити високий рівень контролю, встановити стандарти якості послуг та налагодити ефективну взаємодію з громадськістю.

Визначено ключові інструменти підтримки соціального підприємництва в країнах ЄС. Зарубіжний досвід демонструє, що соціальні підприємства успішно розвиваються завдяки активній підтримці з боку держави, профільних організацій та банківських установ. Крім того, важливу роль відіграють програми навчання та адміністративна підтримка, спрямовані на посилення конкурентоспроможності. При цьому законодавче врегулювання соціального підприємництва є основою для створення ефективних механізмів стимулювання, формування соціального замовлення та мобілізації потенціалу бізнесу для вирішення соціальних проблем. Це дозволяє соціальному підприємництву стати вагомим сектором економіки, що сприяє економічній стабільності та суспільній рівновазі.

На цій підставі визначено перспективи адаптації провідного зарубіжного досвіду публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні.

**2.** Сформовано перспективні напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. Серед них: 1) в частині інституційно-правового механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва: а) розроблення та ухвалення основного законопроекту “Про соціальне підприємництво в Україні”; б) удосконалення чинних нормативно-правових актів, що регулюють соціальне підприємництво; в) запровадження Агенції розвитку соціального підприємництва, як державної інституції, що реалізує політику у сфері соціального підприємництва; г) створення регіональних і муніципальних закладів з метою координації роботи соціальних підприємств незалежно від організаційно-правової форми господарювання; д) удосконалення організаційно-функціональної структури соціального

підприємництва за рахунок розвитку інституту підтримки соціального підприємництва; f) удосконалення норм законодавства, що визначають підстави, порядок та умови застосування пільг щодо податків і зборів; g) створення сприятливих умов для функціонування соціального підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня його конкурентоспроможності; та ін.; 2) в частині ресурсного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва: а) стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів підприємництва, сприяння провадженню діяльності щодо просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки, а також забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян; б) упровадження налагодженої системи комплексних заходів, що забезпечать зміни в бюджетному фінансуванні (механізм фінансування) у сфері розвитку соціального підприємництва; с) забезпечення заходів щодо популяризації соціального підприємництва, що дозволить підвищити обізнаність населення із цим сучасним інструментом розвитку суспільства та зацікавити підприємців у його поширенні; та ін.; 3) в частині науково-інноваційного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва: а) створення наукових знань про закономірності розвитку соціального підприємництва та вплив результатів його діяльності на підвищення якості життя, а також виявлення резервів зростання потенціалу соціального підприємництва у вирішенні соціальних проблем; б) запровадження науково-практичних досліджень із соціального підприємництва державними науково-дослідними інститутами; та ін.

**3.** Розроблено та обґрунтовано комплексний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва Україні. Такий комплексний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва визначено як цілісну систему, що ґрунтується на системному та інституціональному підходах, передбачає інтегративну взаємодію базових

механізмів і враховує інтереси всіх стейкхолдерів соціального підприємництва. Його особливість полягає в постійній взаємодії інституційно-правової, ресурсної, науково-інноваційної складових, що визначається: а) метою, завданнями, функціями, об'єктами та суб'єктами, які забезпечують зміцнення цілісності системи соціального підприємництва; б) системою принципів; в) формами, методами та інструментами забезпечення дієвого публічного управління у сфері соціального підприємництва. Разом із цим обґрунтовано особливості комплексного механізму, що формуються шляхом розкриття взаємозв'язків між механізмами публічного управління, зокрема: системність, ієрархічність та функціональність, виконання особливих функцій кожним механізмом, характерний перелік суб'єктів, спільні цілі, а також використання різноманітних інструментів і методів.

Основні положення розділу дисертаційної роботи відображені в таких працях автора: [153; 158; 159; 162; 163].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні розроблено нові наукові положення, які в сукупності дозволяють розв'язати важливу наукову проблему у сфері публічного управління в контексті обґрунтування теоретико-методичних засад формування механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва та розроблення рекомендацій щодо їх та практичного впровадження в Україні.

На підставі проведеного дослідження сформульовано низку висновків і пропозицій.

1. Проаналізовано стан дослідження феномену “соціальне підприємництво” в науковому дискурсі та розвинено понятійно-категорійний апарат у цій сфері. Зокрема, встановлено, що соціальне підприємництво – це господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами будь-якої форми власності з метою вирішення певної соціальної проблеми в інноваційний спосіб, створюючи позитивний вплив на добробут суспільства в цілому. Ідентифіковано та систематизовано ключові підходи до визначення сутності соціального підприємництва. Виокремлено широкий, інноваційний, гібридний (змішаний) та проблемно-орієнтований підходи, які, попри відмінності у фокусі, об'єднані навколо спільної соціальної місії та різняться за масштабом діяльності. Визначено характерні ознаки соціального підприємництва, які чітко відрізняють його від традиційного бізнесу, благодійності, волонтерства та соціально відповідального бізнесу. До цих ознак належать: соціальна місія, інноваційність, самоокупність, масштабованість та тиражованість. Сформовано типологію соціального підприємництва, виділивши чотири основні форми відповідно до сфер діяльності. До них віднесено робочу інтеграцію, надання соціальних послуг, місцевий розвиток територій та інші напрями, що відображають широкий спектр соціальних проблем, які може вирішувати цей вид діяльності. Запропоновано поняття “публічне управління розвитком соціального

підприємництва” розглядати як відкриту соціально-орієнтовану систему, яка через свої засоби, методи та інструменти формує стійкі взаємозв’язки для впливу суб’єктів управління на суспільні відносини, пов’язані з розвитком соціального підприємництва.

2. Уточнено склад і структуру соціального підприємництва як об’єкта публічного управління та ідентифіковано механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва. З цією метою визначено та розмежовано поняття “державне управління”, “публічне адміністрування” та “публічне управління”. Проаналізовано сутність соціального підприємництва як об’єкта публічного управління через аналіз його історичної ретроспективи, що забезпечує глибше розуміння предмета дослідження. Встановлено, що склад суб’єктів публічного управління господарською діяльністю у контексті розвитку соціального підприємництва визначається на основі їхніх функцій, повноважень та завдань, закріплених у Конституції та законах України. Ці суб’єкти здійснюють прямий або опосередкований регулюючий вплив на соціальні підприємства. Встановлено, що система органів публічного управління соціальним підприємництвом представляє собою сукупність взаємодіючих суб’єктів, які в межах законодавства розробляють та реалізують владні, регулюючі, координуючі, забезпечувальні, контролюючі та нормативні рішення щодо соціальних підприємств та їхньої діяльності. З огляду на це, уточнено структуру системи соціального підприємництва, що складається з чотирьох ключових компонентів: інституційного (формування інституційної основи), функціонального (відображення цілей і завдань), інструментального (охоплення інструментів впливу) та результативного (досягнення цілей публічного управління).

На цій основі ідентифіковано механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва з позиції їх складу й особливостей. Для цього поняття “механізми публічного управління розвитком соціального підприємництва” інтерпретовано як сукупність норм, форм, інструментів і методів впливу органів управління та уповноважених державою суб’єктів у

сфері соціального підприємництва, спрямованих на забезпечення її результативного та ефективного розвитку. Встановлено, що публічне управління розвитком соціального підприємництва передбачає застосування трьох ключових механізмів, а саме: інституційно-правового, ресурсного та науково-інноваційного. Такі механізми мають забезпечити ефективний вплив держави на суспільні відносини, що виникають у процесі розвитку соціального підприємництва.

**3.** З'ясовано передумови формування соціального підприємництва та уточнено й систематизовано основні проблеми його розвитку в Україні. Для цього, насамперед, систематизовано етапи розвитку соціального підприємництва в Україні, серед них: перший етап (1991–2010 рр.) передбачає становлення сектору за ініціативи міжнародних донорів, які впроваджували концепцію соціального підприємництва в Україні; другий етап (2010–2016 рр.) передбачає формування ключових співробітництв, розробку спеціалізованих програм та появу перших наукових публікацій на цю тему; третій етап (2016 – 24 лютого 2022 р.) характеризується значним зростанням як кількості соціальних підприємств, так і міжнародних донорів у цій сфері; четвертий етап (з 24 лютого 2022 р. по теперішній час) розпочався з повномасштабного вторгнення РФ, що посилило роль соціального підприємництва як інструменту вирішення соціальних проблем в умовах війни. Незважаючи на виклики, сектор демонструє стійкість та інноваційність за рахунок власної ініціативи та підтримки.

З огляду на це, уточнено та систематизовано проблеми функціонування соціального підприємництва в Україні. Зокрема, уточнено зовнішні (правові (відсутність базового закону, нечітке визначення поняття, класифікація послуг), соціальні (низька поінформованість, недовіра суспільства), економічні (нерозвиненість фінансового ринку, дискримінаційні умови оподаткування) та регуляторні (бюрократія, корупція, відсутність ефективної підтримки)) та внутрішні (труднощі із залученням стартового капіталу та доступом до фінансів), кадрові (дефіцит кваліфікованого персоналу,

плинність кадрів) та управлінські (нестача знань та досвіду управління)) проблеми, які перешкоджають його розвитку.

Обґрунтовано, що в період після 24 лютого 2022 року соціальне підприємництво стало важливим інструментом для подолання соціальних проблем, спричинених війною, та демонструє стійкість і здатність до інновацій.

**4.** Виявлено та систематизовано особливості формування й реалізації механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні (зокрема: інституційно-правового, ресурсного та науково-інноваційного).

Охарактеризовано інституційно-правовий механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. У даному контексті визначено суб'єктний склад інституційно-правового механізму. Доведено, що цей механізм функціонує за участю широкого кола суб'єктів, як міжнародного рівня (ООН, ЮНІСЕФ, Рада Європи, міжнародні організації зі стандартизації), так і національного (Верховна Рада України, Президент, НБУ, органи виконавчої влади, місцевого самоврядування та судові органи). Це підкреслює складну ієрархію та різноманітність суб'єктів публічного управління, що впливають на розвиток соціального підприємництва. Доведено, що ефективний розвиток соціального підприємництва можливий лише за наявності сприятливого інституційно-правового середовища, яке забезпечує стабільність, передбачуваність та відповідні умови для діяльності. Систематизовано компоненти інституційно-правового механізму. Ідентифіковано ключові інституційно-правові аспекти, вдосконалення яких сприятиме покращенню розвитку підприємницької діяльності в соціальній сфері.

Проаналізовано особливості функціонування ресурсного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. Для цього деталізовано структуру ресурсного механізму. Встановлено, що ефективна структура ресурсного механізму повинна враховувати всю

сукупність ресурсів соціального підприємства, бути скоординованою в часі та просторі, а також враховувати вичерпність та обмеженість ресурсів. Обґрунтовано, що цей механізм варто розглядати в контексті трьох ключових складових: людського потенціалу, фінансово-економічної та інформаційно-комунікативної.

Визначено ключові аспекти науково-інноваційного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. Встановлено, що він включає дослідницько-інноваційний потенціал та технічне забезпечення. Фундаментальні дослідження здійснюються в системі НАН України, тоді як прикладні дослідження можуть проводити різноманітні організації. Доведено важливість заходів з популяризації та інформаційної підтримки соціального підприємництва для розширення його ресурсного та інноваційного потенціалу.

**5.** Сформовано перспективні напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні, що враховують можливості імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері. Для цього проведено дослідження зарубіжного прогресивного досвіду публічного управління розвитком соціального підприємництва (на прикладі таких країн як Італія, Великобританія, Німеччина, Польща, Бельгія, Латвія, Данія. Виявлено спільні ознаки розвитку соціального підприємництва в європейських країнах та визначено ключові інструменти підтримки соціального підприємництва в країнах ЄС. Доведено, що соціальне підприємництво у країнах ЄС є досить вагомим сектором економіки, що сприяє економічній стабільності та суспільній рівновазі. На цій підставі визначено перспективи адаптації провідного зарубіжного досвіду публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні.

З огляду на це, в роботі сформовано перспективні напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. Серед них: 1) в частині інституційно-правового механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва: а)

розроблення та ухвалення основного законопроекту “Про соціальне підприємництво в Україні”; b) удосконалення чинних нормативно-правових актів, що регулюють соціальне підприємництво; c) запровадження Агенції розвитку соціального підприємництва, як державної інституції, що реалізує політику у сфері соціального підприємництва; d) створення регіональних і муніципальних закладів з метою координації роботи соціальних підприємств незалежно від організаційно-правової форми господарювання; e) удосконалення організаційно-функціональної структури соціального підприємництва за рахунок розвитку інституту підтримки соціального підприємництва; f) удосконалення норм законодавства, що визначають підстави, порядок та умови застосування пільг щодо податків і зборів; g) створення сприятливих умов для функціонування соціального підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня його конкурентоспроможності; та ін.; 2) в частині ресурсного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва: a) стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб’єктів підприємництва, сприяння провадженню діяльності щодо просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки, а також забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян; b) упровадження налагодженої системи комплексних заходів, що забезпечать зміни в бюджетному фінансуванні (механізм фінансування) у сфері розвитку соціального підприємництва; c) забезпечення заходів щодо популяризації соціального підприємництва, що дозволить підвищити обізнаність населення із цим сучасним інструментом розвитку суспільства та зацікавити підприємців у його поширенні; та ін.; 3) в частині науково-інноваційного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва: a) створення наукових знань про закономірності розвитку соціального підприємництва та вплив результатів його діяльності на підвищення якості життя, а також виявлення резервів

зростання потенціалу соціального підприємництва у вирішенні соціальних проблем; б) запровадження науково-практичних досліджень із соціального підприємництва державними науково-дослідними інститутами та ін.

**6.** Розроблено та обґрунтовано комплексний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва України. Такий комплексний механізм публічного управління розвитком соціального підприємництва визначено як цілісну систему, що ґрунтується на системному та інституціональному підходах, передбачає інтегративну взаємодію базових механізмів і враховує інтереси всіх стейкхолдерів соціального підприємництва. Його особливість полягає в постійній взаємодії інституційно-правової, ресурсної, науково-інноваційної складових, що визначається: а) метою, завданнями, функціями, об'єктами та суб'єктами, які забезпечують зміцнення цілісності системи соціального підприємництва; б) системою принципів; в) формами, методами та інструментами забезпечення дієвого публічного управління у сфері соціального підприємництва. Разом із цим обґрунтовано особливості комплексного механізму, що формуються шляхом розкриття взаємозв'язків між механізмами публічного управління, зокрема: системність, ієрархічність та функціональність, виконання особливих функцій кожним механізмом, характерний перелік суб'єктів, спільні цілі, а також використання різноманітних інструментів і методів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. “Кінна” терапія: соціальне підприємство, що процвітає попри війну – EU NEIGHBOURS east. *EU NEIGHBOURS east*. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/news/stories/kinna-terapiya-soczialne-pidpryyemstvo-shho-proczvitaye-popry-vijnu/>.
2. 40.5 мільйонів євро від KfW на підтримку українського бізнесу - ФРП. *ФОНД РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА*. URL: [https://bdf.gov.ua/en/e40-5-million-from-kfw-to-support-ukrainian-businesses/?utm\\_source=chatgpt.com](https://bdf.gov.ua/en/e40-5-million-from-kfw-to-support-ukrainian-businesses/?utm_source=chatgpt.com).
3. 5 книг від Могилянки. *Werbarium: Стане зрозуміло, що таке реклама*. URL: <https://crespo.com.ua/5-knig-vid-vidavnichogo-domu/>.
4. Impactpreneurship 2.0: навчання з соціального підприємництва для молоді, ВПО, ветеранів/-ок - PDV. *PDV*. URL: <https://www.help-platform.in.ua/impactpreneurship-2-0-navchannya-z-soczialnogo-pidpryyemnyctva-dlya-molodi-vpo-veteraniv-ok/#:~:text=Impactpreneurship%202.0:%20навчання%20з%20соціального%20підприємництва%20для,успішно%20працювати%20та%20впливати%20на%20розвиток%20держави?>.
5. Ukrinform. В Україні налічується 3 мільйони людей з інвалідністю - Жолнович. *Укрінформ – актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3763345-v-ukraini-nalicutsa-3-miljoni-ludej-z-invalidnistu-zolnovic.html>.
6. Аббадія Дж. Фундаментальна та прикладна наука: Розуміння відмінностей. Блог Mind the Graph. URL: <https://mindthegraph.com/blog/uk/фундаментальна-vs-прикладна-наука/>.
7. Активні соціально-психологічні методи. *ВУЕ*. URL: [https://vue.gov.ua/Активні\\_соціально-психологічні\\_методи](https://vue.gov.ua/Активні_соціально-психологічні_методи).

8. Аніщенко М. А. Сфера охорони здоров'я як об'єкт державного управління. Державне управління та адміністрування в Україні. 2023. № 34. С. 31–37. URL: <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.34.5>.
9. Атаманюк Р. Ф., Маршавін О. Ю. Екосистемна парадигма соціальної трансформації ринку праці в умовах повоєнного відродження України. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3 (08). С. 5–12. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-1>.
10. Бакуменко В.Д., Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління : навч. посіб. К. : Міленіум, 2003. 256 с.
11. Баранова О. Соціальне підприємництво як відповідь суспільства на соціальні потреби | Think brave. *Think brave | Останні новини бізнесу України*. URL: [https://biz.ligazakon.net/interview/205014\\_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi](https://biz.ligazakon.net/interview/205014_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi).
12. Белов Д., Белова М., Палапа Б. Соціальне підприємництво: поняття та ознаки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. Випуск 75: частина 1 2023*. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/275683/270675>.
13. Бельська Т. Соціальне підприємництво як інструмент публічного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-38-46](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-38-46).
14. Битов В.П., Горбач Л.М., Котляров В.О. Економічні методи управління як головні важелі ефективного розвитку підприємства. *Економічний форум*. 2021. Т. 2, № 2. С. 55–61. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-7>.
15. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>.
16. Бочарнікова А. Simple SE: Про соціальне підприємництво просто! : посібник. 2020. 72 с. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-238403611/238403611#1>.

17. Бюджет 2024 року: позитивні здобутки й затьожні хвороби. *LB.ua*. URL: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/658188\\_byudzhet\\_2024\\_roku\\_pozitivni\\_z\\_dobutki.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/658188_byudzhet_2024_roku_pozitivni_z_dobutki.html).
18. Валюс Л. О. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 10–15. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2>.
19. Вербовська Л. С., Микитюк Н. Й. Управління інтелектуальними продуктами в умовах змін. Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки. 2021. Т. 2, № 17. С. 296–303. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.17.296-303>
20. Власенко В., Калатур Ю. Особливості формування ефективного ресурсного забезпечення системи управління підприємствами в умовах економічного відновлення. *Форсайт розбудови України: економіко-правовий та управлінський виміри*: матеріали II міжнар. науково-практ. конф., м. Запоріжжя, 30 трав. 2024 р. Запоріжжя, 2024. С. 14–19. URL: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13961/1/Власенко%20В.А.,%20Калатур%20Ю.В.\\_тези.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13961/1/Власенко%20В.А.,%20Калатур%20Ю.В._тези.pdf).
21. Воржакова Ю., Поліщук К. Удосконалення кадрового механізму на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Економіка: реалії часу*. 2023. Т. 3, № 67. С. 21–30. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.03.2023.3>.
22. Впродовж дії воєнного стану кількість працевлаштованих осіб з інвалідністю в Україні зростає. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/247663.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/247663.html?utm_source=chatgpt.com).
23. Всього зареєстровано (з 1992 року). *Укрпатент*. URL: <https://ukrpatent.org/uk/articles/vsjo>.
24. Гбур З. В., Шестаковська Т. Л. Експертиза та аудит в системі соціальних послуг. *Інвестиції: практики та досвід*. 2023. № 20. С. 133–138. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.20.133>.
25. Голобородько А. Ю. Концептуальні підходи до визначення поняття персоналу підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка та*

управління бізнесом. 2023. Т. 43, № 4. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041313>.

26. Головна. *Соціальне підприємництво в Україні*. URL: <http://www.socialbusiness.in.ua>.

27. Гончарук Н. Т., Сурай І. Г. Вплив розвитку громадянського суспільства на публічне управління. *Галузь науки "Державне управління" історія, теорія, впровадження*: матеріали наук.-практ. конф. За міжнар. участю, у 2 т., м. Київ, 28 трав. 2010 р. С. 145–146.

28. Гонюкова Л. Роль соціального підприємництва у взаємодії держави та суспільства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. Т. 320, № 4. С. 389–393. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-58>.

29. Гонюкова Л. Соціальне підприємництво як інноваційна соціальна технологія в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-100-108](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-100-108).

30. Гонюкова Л. Управління соціальним розвитком в Україні. Соціальне підприємництво як інструмент соціального розвитку. *Наукові перспективи*. 2023. № 8(38). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-810-818](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-810-818).

31. Гулевська-Черниш А. Соціальне підприємництво: європейський зліт vs український реалізм. *Дзеркало тижня. Україна*. 2018. № 10. URL: <https://zn.ua/SOCIUM/socialnoe-predprinimatelstvo-evropeyskiy-vzlet-vs-ukrainskiy-realizm-278265.html>.

32. Гуменюк М., Стрілак Ю. Фінансово-економічний механізм забезпечення ефективності функціонування підприємства: теоретико-методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 22. С. 91–95. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/22\\_2017/21.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/21.pdf).

33. Дейнега К., Чуйко М. Окремі аспекти становлення соціального підприємництва в Україні та світі. Успіхи і досягнення у науці. 2024. Т. 2, № 3(3). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-113-126](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-113-126).

34. *Департамент економічного розвитку Чернігівської обласної адміністрації.* URL:

<https://economy.cg.gov.ua/index.php?id=6544&tp=1&pg=>.

35. Державне управління в Україні : навч. посіб. / ред. В. Авер'янова. Київ, 1999. 432 с. URL: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/692/3/>.

36. Деякі питання здійснення розпорядниками (одержувачами) бюджетних коштів попередньої оплати товарів, робіт і послуг, що закуповуються за бюджетні кошти: Постанова КМУ від 04.12.2019 р. № 1070 : станом на 13 жовт. 2023 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1070-2019-p#Text>.

37. Деякі питання реалізації Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року : Розпорядження КМУ від 10.05.2018 р. № 292-р : станом на 26 верес. 2020 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/292-2018-p#Text>.

38. Дзюрах Ю. М., Манукян Е. А. Державна політика підтримки та розвитку підприємництва в Україні у воєнний період: ключові аспекти в контексті мобілізації ресурсів та продовольчої безпеки. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2024. № 1. С. 37–44. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.6>.

39. Дивогра. *Дивогра.* URL: <https://www.dyvogra.com/pro-nas/>.

40. Дія.Бізнес. *Дія.Бізнес Старт.* URL: [https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/model\\_socialnih\\_pidpriemstv](https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/model_socialnih_pidpriemstv).

41. Добробут у компанії та дефіцит кадрів: Work.ua презентував результати дослідження. *Work.ua сайт пошуку роботи №1 в Україні.* URL: <http://www.work.ua/news/ukraine/2667>.

42. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. : посібник. Київ : ТОВ “Агентство “Україна””, 2017. 92 с. URL: [https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/02/Social\\_Entrepreneurship\\_web.pdf](https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/02/Social_Entrepreneurship_web.pdf).

43. Дороніна О., Трегубов О., Якімова Н. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінниччині. *Економіка і організація управління*. 2022. № 4. С. 31–39. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.4.3>.

44. Екосистема соціального підприємництва в Україні: виклики та можливості. *ПАКТ. Київ (Україна) Вашингтон (США)*, 2018. 38 с. URL: [https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA\\_REPORT\\_ukr.pdf](https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA_REPORT_ukr.pdf).

45. Енциклопедичний словник з державного управління / укладачі: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДС, 2010. 820 с.

46. Європейський фонд заощаджень (EEF). *Потреби та проблеми організацій громадянського суспільства в умовах війни* : дослідження. – Київ : EEF, 2023. – 56 с. – URL: [https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/EU\\_Phoenix\\_short\\_conclusions\\_UA.pdf](https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/EU_Phoenix_short_conclusions_UA.pdf).

47. Європейські практики соціального підприємництва: стійкість, інклюзія та креативність : курс лекцій / А. В. Переверзева та ін. Запоріжжя : *EUROSECRET*, 2022. 151 с. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=15067>.

48. ЄРобота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу | Міністерство економіки України. *Just a moment...* URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu>.

49. Завадських Г. М., Тебенко В. М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *БізнесІнформ*. 2020. Т. 11, № 514. С. 177–185. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-177-185>.

50. Загальна характеристика інституційного механізму та інститутів Європейського Союзу. *Studies*. URL: <https://studies.in.ua/lekcii-pravo-es/4242-zagalna-harakteristika-nstitucynogo-mehanzmu-yes.html>.

51. Законодавство про соціальне підприємництво: досвід Латвії та ЄС. *Соціальне підприємництво в Україні*.

URL: [https://socialbusiness.in.ua/knowledge\\_base/zakonodavstvo-pro-sotsial-ne-pidpriemnytstvo-dosvid-latvii-ta-yes/](https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/zakonodavstvo-pro-sotsial-ne-pidpriemnytstvo-dosvid-latvii-ta-yes/).

52. Засновано 18 соціальних шкільних підприємств: Фонд Східна Європа підбив підсумки проєкту. .: *Ресурсний центр ГУРТ*. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/70333/>.

53. Звіт про виконання плану заходів на 2019 рік з реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik\\_spryiannia/proekt-zvitu2019-rik.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik_spryiannia/proekt-zvitu2019-rik.pdf).

54. Ільченко В., Кисельов В. Фінансове забезпечення розвитку та інструментарій фінансової підтримки соціального підприємництва. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. URL: <https://doi.org//10.33813/2224-1213.28.2022.13>.

55. Ільченко В., Пістунова О. Можливості фінансування соціального підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 47–51. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.7>.

56. Інститут соціології Національної академії наук України. *Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023* : аналітична доповідь. – Київ : Ін-т соціології НАН України, 2024. – 104 с. – URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad\\_gromad\\_suspilstvo-2023\\_15112024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad_gromad_suspilstvo-2023_15112024.pdf).

57. Інституції підтримки підприємництва: концепція, особливості, діяльність. *Центр громад. експертизи, Представництво Фонду Фрідріха Науман. в Україні, Програма USAID “Лідерство в екон. Врядуванні”*, 2016. 176 с. URL: [https://bc.biz.mk.ua/wp-content/uploads/2021/04/INSTYTUTsII\\_pidtrymky\\_pidpriemnytstva\\_kontseptsii\\_a\\_osoblyvosti\\_modeli.pdf](https://bc.biz.mk.ua/wp-content/uploads/2021/04/INSTYTUTsII_pidtrymky_pidpriemnytstva_kontseptsii_a_osoblyvosti_modeli.pdf).

58. Історія – Social Impact Award Ukraine. *Social Impact Award Ukraine*. URL: <https://ukraine.socialimpactaward.net/history/>.

59. Кадикало О. Соціальне підприємництво як перспективний напрям розвитку українського суспільства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9(15). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-423-433](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-423-433)
60. Кадрове планування включає два послідовних етапи: етап розробки кадрового плану та етап прийняття рішень. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/9775955/page:15/>.
61. Каталог соціальних підприємств України 2016–2017 рр. Київ : Вид. дім “Києво-Могилянська акад.”, 2017. 302 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1511NaCLownZVph-lAgcZpk3Esp79sicw/view>.
62. Каширнікова І., Спірідонова К., Кірнос О. Соціальне підприємництво у сучасній Україні. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 62–65. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-11>.
63. Кифяк В. І., Малиш Л. Б. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 275–280. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-275-280>.
64. Клименко Н. Г. Державне регулювання господарської діяльності в контексті забезпечення національної безпеки : курс лекцій. Київ, 2024. 117 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/15a925f3-c0f1-40c3-93a7-c59529913185.pdf>.
65. Клименко Н. Г. Теорія стратегічного менеджменту : курс лекцій. Київ : Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2023. 185 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/36c74b56-bbb3-4021-964c-72851aab9668.pdf>.
66. Клименчукова Н. Значення інститутів інноваційної економіки для забезпечення розвитку підприємництва. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. 2022. Інновац.-інвестиц. політика, № 1 (248). С. 28–33. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/1521691>.

67. Ключові напрями - МСП. *Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України*. URL: <https://www.msp.gov.ua/about/klyuchovi-napryamy>.

68. Коваль О. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. *Центр економічних і соціальних досліджень НІСД*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyu-dosvid-sotsialnoho-pidpryyemnytstva-i-perspektyvy-yoho>.

69. Коваль П. М. Державна політика підтримки розвитку сектора малого і середнього підприємництва: механізми та інструментарій реалізації. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2024. № 79. С. 113–118. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-15>.

70. Комісаренко А. Зарубіжний досвід інституалізації та розвитку соціального підприємництва. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія “Екологія. Публічне управління та адміністрування”*. 2023. № 3. С. 105–110. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.14>.

71. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.

72. Корнецький А. Війна як каталізатор соціального підприємництва. *LvBS*. URL: <https://lvbs.com.ua/news/vijna-yak-katalizator-sotsialnogo-pidpryyemnytstva-artem-kornetskyj-vykladach-lvbs/>.

73. Корнецький А. Соціальне підприємництво: ефективний інструмент подолання соціальних викликів в Україні?. URL: [https://socialbusiness.in.ua/knowledge\\_base/sotsial-ne-pidpryyemnytstvo-efektyvnyy-instrument-podolannia-sotsial-nykh-vyklykiv-v-ukraini/](https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/sotsial-ne-pidpryyemnytstvo-efektyvnyy-instrument-podolannia-sotsial-nykh-vyklykiv-v-ukraini/).

74. Корогод І. В. Інституційні засади активізації підприємницької діяльності в умовах децентралізації владних повноважень. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_108http://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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_108http://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=efek\\_2015\\_11\\_108.](#)

75. Корпоративна соціальна відповідальність – що це та навіщо це бізнесу? | *Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub корпоративний блог для бізнесу.* URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu>.

76. Кот Л. Соціальне підприємництво, соціальне підприємство, соціальний підприємець: засади макроекономічного розуміння. *Економіка та суспільство.* 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-90>.

77. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2018. № 19. С. 201–209. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19\\_2018\\_ukr/36.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/36.pdf).

78. Красноручький О., Міненко С. Побудова комплексного механізму управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в умовах еволюції ринкових відносин. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 2020/3. С. 18–24. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-3-3>.

79. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 81-82. С. 281–289. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287263>.

80. Ларіна Н., Ларін С. Інституціоналізація підготовки публічних службовців з розвитку соціального партнерства та соціального підприємництва. *Наукові перспективи.* 2024. № 7(37). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-748-763](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-748-763).

81. Ларіна Н., Ларін С. Соціальне підприємництво та соціальна відповідальність як державні механізми захисту національних цінностей. *Аспекти публічного управління.* 2023. Т. 11, № 4. С. 55–63. URL: <https://doi.org/10.15421/152353>.

82. Лашин П. Закордонний досвід державної підтримки розвитку малого та середнього підприємництва. *Наукові інновації та передові*

технології. 2024. № 8(36). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-163-175](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-163-175).

83. Літературно-меморіальний музей М. Булгакова. *Kyivhistorymuseum*. URL: <https://kyivhistorymuseum.org.ua/uk/collections/bulhakov/>.

84. Лункіна Т. Соціальні підприємства в Україні як сучасний тренд розвитку: особливості, фінансові аспекти. Ринкова інфраструктура. 2020. № 39. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-49>

85. Любчич А., Врублевська-Місюна К. Деякі аспекти становлення та розвитку соціального підприємництва. Право та інноваційне суспільство. 2021. № 1 (16). URL: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-1\(16\)-3](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-1(16)-3)

86. Марухленко О. В. Дискусії щодо концепції державного управління. «Наукові записки Таврійського університету імені В. І. Вернадського», серія «Державне управління». 2019. Т. 4. С. 9–13. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/02>.

87. Матеріали робочої групи “Розвиток законодавства у галузі соціального підприємництва” в рамках проекту Координатора проєктів ОБСЄ в Україні “Запобігання торгівлі людьми в Україні шляхом посилення економічних можливостей представників груп ризику” URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/6/417257.pdf>.

88. Мельник О. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Т. 2, № 23. С. 17–22. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23\\_2\\_2019ua/5.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/5.pdf).

89. Методи управління підприємством. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14104/>.

90. Міністерство у справах ветеранів | Положення про Міністерство у справах ветеранів України. *Міністерство у справах ветеранів*. URL: <https://mva.gov.ua/polozhennya-pro-ministerstvo-u-spravah-veteraniv-ukraini>.

91. Мнушко З. Методи управління. *Фармацевтична енциклопедія*. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1426/metodi-upravlinnya>.

92. Мокій А., Дацко О. Розвиток соціального підприємництва у контексті зміцнення економічної безпеки депресивних територій. *Економічна безпека і підприємництво*. 2014. Т. 1, № 53. С. 155–166. URL: [http://heralden.chite.edu.ua/content/download/archive/2014/v1/NV-2014-V1\\_20.pdf](http://heralden.chite.edu.ua/content/download/archive/2014/v1/NV-2014-V1_20.pdf).
93. Музей Міхаїла Булгакова. *Музей Міхаїла Булгакова*. URL: <https://bulgakovmuseum.com>.
94. Навчальний посібник з соціального підприємництва : навч. посіб. Укр. соц. акад., 2021. 163 с. URL: [http://siplatform-live.s3.eu-central-1.amazonaws.com/files/helper\\_usa\\_1.pdf](http://siplatform-live.s3.eu-central-1.amazonaws.com/files/helper_usa_1.pdf).
95. Нагорна Н. Особливості діяльності волонтерства, державного сектору та соціального підприємництва в кризових умовах. *Технології розвитку інтелекту*. 2023. Т. 7, № 2. URL: <https://doi.org/10.31108/3.2023.7.2.8>.
96. Нагорна Н. С. Особливості розвитку соціального підприємництва в умовах воєнного стану. *Психологічні студії*. 2023. № 2. С. 146–154. URL: <https://doi.org/10.32782/psych.studies/2023.2.19>.
97. Назарук В. Соціальні підприємства – новий тренд в Україні. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/sotsialni-pidprijemstva-novij-trend-v-ukrajini-338577.html>.
98. Найбільше людей з інвалідністю зареєстровано у Львівській області, а найбільше працюють – у Києві - Конфедерація роботодавців України. *Конфедерація роботодавців України - Про Конфедерацію*. URL: [https://employers.org.ua/news/id2642?utm\\_source=chatgpt.com](https://employers.org.ua/news/id2642?utm_source=chatgpt.com).
99. Наумова М. Орієнтири державної політики стимулювання розвитку соціального підприємництва в Україні. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2022. № 2 (106). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-12>.
100. Національний банк України. Інфляційний звіт, жовтень 2024 року. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2024-roku>.

101. Національний банк України. Інфляційний звіт, квітень 2024 року. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-kviten-2024-roku>.
102. Нечепуренко М. Концепція соціального підприємництва в контексті вирішення суспільних проблем. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-114>.
103. Нікітенко К. С. Підприємницька діяльність: аспекти, тенденції і перспективи розвитку в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9753>
104. Обушна Н. І. Проблеми управління комунальною власністю територіальних громад України в умовах формування громадянського суспільства. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 17. С. 101–107. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.101>.
105. Овсянюк-Бердадіна О. Глобальні виклики для активізації розвитку соціального підприємництва. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 61–65. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-09>.
106. Організаційні форми інноваційної діяльності. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/16455693/>.
107. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування : конспект лекцій / уклад. А. Помаза-Пономаренко. Харків : НУЦЗУ, 2020. 54 с. URL: <http://nnvc.nuczu.edu.ua/images/topmenu/kafedry/kafedra-publichnoho-administruvannia-u-sferi-tsyvilnoho-zakhystu/Lekcii/lk4.pdf>.
108. Охріменко О., Іванова Т. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ : *Нац. техн. ун-т України “Київ. політехн. ін-т”*, 2015. 180 с.
109. Перекладач ЖМ: перекладач жестової мови “в кишені”. *tdl.com.ua*. URL: [https://tdl.com.ua/groups/view\\_list/nashi-produkty](https://tdl.com.ua/groups/view_list/nashi-produkty).
110. Петрик О. Соціальне підприємництво як інструмент державної підтримки реінтеграції військовослужбовців та ветеранів АТО/ООС: нормативно-правовий аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-02-02>.

111. Пилипенко Н., Карпець О. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8757>.

112. ПІДПРИЄМСТВО – тлумачення, орфографія, новий правопис онлайн. *СЛОВНИК – тлумачний словник української мови, орфографічний словник онлайн*. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?sword=підприємство>.

113. Піца, кава, таксі, охорона: як створювалася та розвивалася Veterano Group. Асоціація ритейлерів України *The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/istoriya-veterano-group/>.

114. Плиса В., Цюпка А., Мунтян Б. Інструменти фінансування соціального підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-69>.

115. Поняття інтелектуального продукту і власності. *Центр розвитку персоналу мила*. URL: <https://ijak.waykun.com/articles/ponjattja-intelektualnogo-produktu-i-vlasnosti.html>.

116. Поняття про категорії. *Електронна бібліотека онлайн MegaLib.com.ua*. URL: [http://megalib.com.ua/content/6956\\_1\\_Ponyattya\\_pro\\_kategorii.html](http://megalib.com.ua/content/6956_1_Ponyattya_pro_kategorii.html).

117. Практичний аналіз розвитку соціального підприємництва. *Organization for Security and Co-operation in Europe | OSCE*. URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/426392>.

118. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI: станом на 23 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>.

119. Про волонтерство простими словами. *Волонтерська Платформа*. URL: <https://platforma.volunteer.country/posts/pro-volonterstvo-prostymy-slovamy>.

120. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011 р. № 3236-VI: станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>.

121. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI : станом на 3 верес. 2024 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>.

122. Про затвердження плану заходів до 2024 року щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Розпорядження КМУ від 14.02.2023 р. № 160-р : станом на 21 листоп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-2023-p#Text>.

123. Про затвердження плану заходів на 2019 рік щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки : Розпорядження КМУ від 14.08.2019 р. № 657-р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/657-2019-p#Text>.

124. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII : станом на 27 черв. 2024 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.

125. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV : станом на 1 січ. 2025 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>.

126. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні : Закон України від 21.12.2000 № 2157-III : станом на 10 черв. 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text>.

127. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 № 875-XII : станом на 1 січ. 2024 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>.

128. Про прийняття за основу проекту Закону України про ветеранське підприємництво : Постанова Верхов. Ради України від 29.10.2024 № 4027-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4027-IX#Text>.

129. Про проект. *Соціальне підприємництво в Україні.*

URL: <https://socialbusiness.in.ua/about/>.

130. Про Раду з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану : Указ Президента України від 26.01.2024 № 30/2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/30/2024#Text>.

131. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI : станом на 21 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.

132. Про соціальні підприємства: Проект Закону від 14.06.2012 №10610. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=43720](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=43720).

133. Про соціальні підприємства: Проект Закону від 23.04.2015 №2710. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?pf3516=2710&skl=9](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=2710&skl=9).

134. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 24.01.2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p#Text>.

135. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text>.

136. Про Український фонд підтримки підприємництва : Постанова Каб. Міністрів України від 27.08.1995 № 687 : станом на 18 лип. 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-95-п#Text> .

137. Про УТОГ. *Офіційний сайт УТОГ*. URL: <https://utog.org/pro-utog/>.

138. Програма розвитку соціального підприємництва Вінницької міської ОТГ на 2020-2022 роки. URL: <https://2021.vmr.gov.ua/ContentLibrary/b5ae2f52-4d95-4717-a301-c3132844360e/1149/Програма%20розвитку%20СП%20проект%20від%2013.03.pdf>.

139. Програма соціального інвестування – UMAEF. *UMAEF*. URL: <https://umaef.org/uk/programs/impact-investing/>.

140. Проект “Мережа громадянської дії в Україні” ISC/UCAN повідомляє про завершення своєї діяльності. *Ресурсний центр ГУРТ*. URL: <https://gurt.org.ua/news/recent/278/>.

141. Проект EUnlocking. *Eu neighbours east*. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/566/550>.

142. Проект UCAN оголошує набір волонтерів. *Асоціація агенцій регіонального розвитку України – Головна Сторінка*. URL: [http://www.narda.org.ua/?fuseaction=news.info&id=115&print\\_version=1&transition=2](http://www.narda.org.ua/?fuseaction=news.info&id=115&print_version=1&transition=2).

143. Процес генерації ідей: 15 прийомів, щоб розпалити креативність - AhaSlides. *AhaSlides*. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/idea-generation-process>.

144. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/5983/1/словник2018.pdf>.

145. Рамський А. Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>.

146. Ратинський В., Синькевич Н. Соціальне підприємництво в рамках концепції сталого розвитку сервісних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 77. № 4. С. 129-137. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.04.129](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.129).

147. Редько К., Ткаченко І. Розвиток соціального підприємництва в Україні. *Наукова думка: економіка і управління*. 2023. № 1(81). URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2023-81-12>.

148. Річні звіти – UMAEF. *UMAEF*. URL: <https://umaef.org/uk/media/wnisef-annual-reports/>.

149. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга. під заг. ред В. Кокотя. К., 2020. 98 с.

URL: [https://socialbusiness.in.ua/knowledge\\_base/rozvytok-sotsial-noho-pidpryemnytstva-v-ukraini-bila-knyha/](https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/rozvytok-sotsial-noho-pidpryemnytstva-v-ukraini-bila-knyha/).

150. Романова І., Товстий Т. Соціальне підприємництво в Польщі. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 25 листоп. 2022 р. Харків, 2022. С. 161–162. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cf2b4f2d-759f-49d1-9209-6b1b6394c856/content>.

151. Савченко Т. В., Тяжемов О. Ю. Генезис понять “державне управління”, “публічне адміністрування” та “публічне управління”. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 10. С. 205–210. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.205>.

152. Слободянюк Н. Механізми розвитку соціального підприємництва в Україні. *Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., м. Київ, 20 берез. 2024 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ, 2024. С. 105–106. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2098/files/9427a194-d677-4d5b-a160-8a71cd1ce836.pdf>.

153. Слободянюк Н. Напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 3(11). С. 696–981. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/21094>.

154. Слободянюк Н. Особливості здійснення соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного часу. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього*: матеріали щоріч. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2024 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ, 2024. С. 131–132. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2109/files/2e52c0f6-6736-4baa-9f27-274a782266dc.pdf>.

155. Слободянюк Н. Особливості нормативно-правового регулювання соціального підприємництва в Україні. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ.

конф., м. Київ, 20 лют. 2024 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак,  
Л. В. Гонюкової. Київ, 2024. С. 257–259.

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2091/files/498c572d-c229-48d4-b090-f02ea2824af1.pdf>.

156. Слободянюк Н. Перспективні вектори удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 18 лют. 2025 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ, 2025. С. 538–539.  
URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf>

157. Слободянюк Н. Проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього* : матеріали щоріч. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 26–27 квіт. 2023 р. / ред. Л. Г. Комахи. Київ, 2023. С. 285–286.  
URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2039/files/e8f052a9-3ca2-4574-ad95-ec8638583c7f.pdf>.

158. Слободянюк Н. Соціальне підприємництво: зарубіжний досвід та можливості імплементації в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 1(43).  
URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-263-275](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-263-275).

159. Слободянюк Н. Соціальне підприємництво: зарубіжний досвід та можливості імплементації в Україні. *Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., м. Київ, 29 берез. 2023 р. / ред. Л. Г. Комахи. Київ, 2023. С. 218–219.  
URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2028/files/64782da7-cb8b-48ff-9710-268197951e8c.pdf>.

160. Слободянюк Н. Соціальні підприємства в Україні: сучасний стан та специфіка функціонування. *Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири* : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня держ. служби, м. Київ, 20 черв. 2023 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ, 2023. С. 155–156.

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/367/files/e042ca3d-c4e0-4b73-8d46-a81c5709e88d.pdf>.

161. Слободянюк Н. Теоретичні аспекти розвитку соціального підприємництва. *Наукові перспективи*. 2022. № 10(28). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-85-94](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-85-94).

162. Слободянюк Н. В. Генеза передумов формування та розвитку соціального підприємництва в світовій практиці та в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.27>.

163. Слободянюк Н. В. Проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.29>.

164. Словник економічної афористики / уклад.: А. Загородній, Г. Вознюк. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. 444 с.

165. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво. Київ : *Федерація кан. муніципалітетів; Проєкт міжнар. техн. допомоги "Партнерство для розвитку міст"*, 2017. 58 с. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/social\\_entrepreneurship\\_guide-web-1.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/social_entrepreneurship_guide-web-1.pdf).

166. Соціальне підприємництво – запорука економічної стабільності та суспільної рівноваги. *Львівська торгово-промислова палата*. URL: <https://lcci.com.ua/socialne-pidpryyemnyctvo-dosvid-norvegiji/>.

167. Соціальне підприємництво в Україні: Економіко-правовий аналіз / ред. І. Каменко. Київ : EU4youth – Розкриття потенціалу молодих соц. підприємців в Молд. та Україні, 2020. 37 с. URL: [https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine\\_ukrainian\\_1.pdf](https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_1.pdf).

168. Соціальне підприємництво на базі молодіжних центрів. Практичні рекомендації - Дім громадянського суспільства. *Дім громадянського суспільства*. URL: <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/476>.

169. Соціальне підприємництво та COVID-19: як подолати кризу? | Громадський Простір. *Громадський Простір | Усе для третього сектору в одному порталі.* URL: [https://www.prostir.ua/?library=sotsialne-pidpryjemnytstvo-ta-covid-19-yak-podolaty-kryzu&fbclid=IwAR318F2k8eA7J88gCYGmZZcalZFivAoWH52iB1UFivF9q-3fmAnqy\\_yTiMI](https://www.prostir.ua/?library=sotsialne-pidpryjemnytstvo-ta-covid-19-yak-podolaty-kryzu&fbclid=IwAR318F2k8eA7J88gCYGmZZcalZFivAoWH52iB1UFivF9q-3fmAnqy_yTiMI).

170. Соціальне підприємництво та конкурентоспроможність. *EdEra.* URL: <https://ed-era.com>.

171. Соціальне підприємництво як інноваційний механізм вирішення питань суспільного розвитку. *Фонд Східна Європа.* URL: <https://oldsite.eef.org.ua/program-project/sotsialne-pidpryyemnytstvo-yak-innovatsijnyj-mehanizm-vyrishennya-pytan-suspilnogo-rozvytku/>.

172. Соціальне підприємництво. *Дія.Бізнес – Головна сторінка.* URL: <https://business.diia.gov.ua/social-entrepreneurship>.

173. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : Посібник / А. Свинчук та ін. Київ : ПІДПРИЄМСТВО “ВІ ЕН ЕЙ”, 2017. 188 с. URL: [https://krliman.gov.ua/upload/editor/soc\\_biznes.pdf](https://krliman.gov.ua/upload/editor/soc_biznes.pdf).

174. Соціальне підприємництво: інклюзія. *Impact Hub Odessa.* URL: <https://impacthub.odessa.ua/sotsialne-pidpriyemnitstvo-inklyuziya/>.

175. Соціальне підприємництво: опорний конспект / укл. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Тернопіль: *Вектор*, 2021. 74 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41373/1/соц.%20підпр..pdf>.

176. Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу : навч. посіб. / ред. А. О. Корнецького. Київ : Фамільна друкарня Huss, 2019. 160 с. URL: <https://www.prostir.ua/?library=sotsialne-pidpryjemnytstvo-posibnyk-dlya-vykladachiv-kursu>.

177. Соціальне шкільне підприємництво // Матеріали. *School of ME.* URL: <http://www.schoolofme.me/sse>.

178. Спреклі Ф. Посібник з планування соціального підприємництва: практичне керівництво / За підтримки Британської Ради. Київ, 2015. 68 с.

URL: [https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik\\_z\\_planuvannya\\_socialnogo\\_pidpriemstva.pdf](https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik_z_planuvannya_socialnogo_pidpriemstva.pdf).

179. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. *Дія.Бізнес* – Головна сторінка.

URL: <https://business.diiia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>.

180. Статистичний збірник. *Державна служба статистики України*.

URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/10/zb\\_szn\\_2022.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/10/zb_szn_2022.pdf?utm_source=chatgpt.com).

181. Статут УТОС Українське товариство сліпих. *Українське товариство сліпих Всеукраїнська громадська організація людей з інвалідністю*. URL: <http://cputos.org.ua/dokumenty-utos/statut-utos/>.

182. Створення сприятливого середовища для соціального підприємництва. *Соціальна країна*. URL: <https://welfare.green/stvorennya-spriyatlivogo-seredovishha-dlya-socialnogo-pidpriehmnicтва/>.

183. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/326487450.pdf>.

184. Табенська О. Тенденції розвитку соціального підприємництва. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 1 (118). С. 79–85. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-13>.

185. Таран Ю. І. Порівняння понять «управління», «державне управління» та «державний менеджмент» у трансформаційних процесах України. «Наукові записки Таврійського університету імені В.І. Вернадського», серія «Державне управління». 2020. № 2. С. 33–37. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/05>.

186. Тарасенко Т. Перспективи активізації розвитку соціального підприємництва в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. Т. 2024, № 1. С. 10–14. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-2>.

187. Тарасенко Т., Бородін Є. Соціальне підприємництво як фактор розвитку соціальної роботи: міждисциплінарний та міжпрофесійний погляд. *Public administration aspects*. 2022. Т. 10, № 5. С. 5–15. URL: <https://doi.org/10.15421/152230>.

188. Терещенко Д. А. Основні складові складового механізму державного регулювання економічних відносин відтворення людського капіталу. «Державне управління та адміністрування в Україні». 2020. № 17. С. 101–106. URL: <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2020-17-18>.

189. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. Академічні візії. 2024. № 36. С. 1–8. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1440>.

190. Три чверті роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/>.

191. Турклуб “Манівці”. [Manivci.org/sotsialna-diialnist/](https://manivci.org/sotsialna-diialnist/). URL: <https://manivci.org>.

192. Турчак В., Швед В. Молодіжне соціальне підприємництво як шлях до відновлення економіки країни. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 436–442. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-56>.

193. У Києві відкрився Всеукраїнський ресурсний центр розвитку соціального підприємництва. *Ресурсний центр ГУРТ*. URL: <https://gurt.org.ua/articles/15747/>.

194. Україна – ЄС: яким є шлях до євроінтеграції. *АрміяInform – Інформаційне агентство АрміяInform*. URL: <https://armyinform.com.ua/2024/06/28/ukrayina-yes-yakym-ye-shlyah-do-yevrointegracziyi/>.

195. Українська Соціальна Академія все про компанію. *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/company/ukrayinska-sotsialna-akademiya>.

196. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (НІПО). *Інтелектуальна власність у цифрах: підсумки 2024 року*. –

Київ: НІПО, 2025. – 28 с. – Режим доступу: <https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/IP-in-Figures-2024-ua-web.pdf>.

197. Український Форум Благодійників. Зелена книга соціального підприємництва в Україні. Київ: *Social Business In UA*, 2019. 101 с. URL: [https://socialbusiness.in.ua/knowledge\\_base/zelena-knyha-sotsial-noho-pidpryemnytstva-v-ukraini/](https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/zelena-knyha-sotsial-noho-pidpryemnytstva-v-ukraini/).

198. УПРАВЛІННЯ – тлумачення, орфографія, новий правопис онлайн. *СЛОВНИК – тлумачний словник української мови, орфографічний словник онлайн*. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=управління>.

199. Усе про соціальне підприємництво. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/use-pro-socialne-pidpriemnictvo>.

200. Учасники проєктів Вікімедіа. Вступ України до Європейського Союзу – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Вступ\\_України\\_до\\_Європейського\\_Союзу](https://uk.wikipedia.org/wiki/Вступ_України_до_Європейського_Союзу).

201. Учасники проєктів Вікімедіа. Генезис – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Генезис#:~:text=genesis%20-%20походження,%20виникнення;%20процес,структури%20в%20онтогенезі%20або%20філогенезі>.

202. Учасники проєктів Вікімедіа. Інституціоналізм Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Інституціоналізм>.

203. Учасники проєктів Вікімедіа. Соціальне підприємництво. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальне\\_підприємництво](https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальне_підприємництво).

204. Федоренко Д. Соціальне підприємництво. Що це?. *FUNdraiser*. URL: <https://fundraiser.games/news/socalne-pdprimnictvo-shcho-ce/>.

205. Федотова Я. Проблема інерційності адміністративного підходу та інституційні бар'єри модернізації технологій управління підприємствами у муніципальній економічній системі. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*: монографія / ред. О. В. Панухник. Тернопіль, 2016. С. 83–104. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/19869>.

206. Філософські проблеми наукового пізнання: конспект лекцій / ред. В. О. Ананьїна; уклад.: В. О. Ананьїн та ін. Київ: ІСЗЗІ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 90 с.

URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/35977aa7-9ee6-484b-afed-62453369a601/content>

207. Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю - Сприяння зайнятості та створенню робочих місць для осіб з інвалідністю. *Головна | Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю.*

URL: [https://www.ispf.gov.ua/diyalnist/robotodavcyam/spriyannya-zajnyatosti-ta-stvorennnyu-rm-dlya-osib-z-invalidnistyu?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ispf.gov.ua/diyalnist/robotodavcyam/spriyannya-zajnyatosti-ta-stvorennnyu-rm-dlya-osib-z-invalidnistyu?utm_source=chatgpt.com).

208. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>.

209. Химич І., Тимошик Н. Соціальне підприємництво як інноваційний вид діяльності. *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем*: монографія / ред. О. Панухник. Тернопіль, 2021. С. 209. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35268>.

210. Ходгсон К. Розвиток соціального підприємництва в Україні та його роль у реінтеграції Донбасу. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-01/111Zapiska-Hodgson-Sots-p\\_dpri\\_mnitstvo-zatverdzhene-4cef0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-01/111Zapiska-Hodgson-Sots-p_dpri_mnitstvo-zatverdzhene-4cef0.pdf).

211. Центр економічного відновлення, Advanter Group, Міністерство економіки України, Програма розвитку ООН в Україні. *Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні / 15 лютого 2024 р.* – Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024. – 86 с. – URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.

212. Швець Г. Соціальне підприємництво: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3. С. 243–251. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.21>

213. Шестаковська Т. Л., Сафронова С. В., Спринська Я. О. Стратегії сталого розвитку та мотивація в публічному управлінні: підхід територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.8>

214. Шестаковська Т. Л. Аналіз тенденцій та викликів впливу цифрових технологій на публічне управління. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 8–22. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2023-2-1>

215. Шишлюк В. Підприємницька діяльність в Україні та Польщі: поняття, основні принципи та особливості регулювання. *Economy and Society*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-3>.

216. Що ж таке соціальне підприємництво та які його переваги?. *Подільська агенція регіонального розвитку*. URL: <https://pard.org.ua/shho-zh-take-socialne-pidpriemnictvo-ta-yaki-jogo-perevagi.html>.

217. Що не так з обов'язковим працевлаштуванням людей з інвалідністю. *Професійні видання*. URL: <https://profprensa.com/news/shcho-ne-tak-z-oboviazkovim-pratsevlashtuvanniam-liudei-z-invalidnistiu>.

218. Що таке бізнес модель у соціальному підприємстві й чому її є сенс використовувати при плануванні / Практики. *BiggggIdea*. URL: <https://biggggidea.com/practices/scho-take-biznes-model-u-sotsialnomu-pidpriemnitstvi-j-chomu-e-sens-vikoristovuvati-pri-planuvanni/>.

219. Що таке кадрове планування | HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/yak-pratsyuye-kadrove-planuvannya/>.

220. Що таке соціальне підприємництво bimedia. *bimedia про сенси та ідеї, що передують суспільним змінам*. URL: <https://bimedia.com.ua/socpidp/>.

221. Як перекладається слово Механізм українською – Словотвір. *Словотвір*. URL: <https://slovotvir.org.ua/words/mekhanizm>.

222. Якімова Н. С., Лаушкін О. М. Науково-методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4. С. 99–107. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.11>.

223. Яценко Л. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. *Національний інститут стратегічних*

досліджень. 2024. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az\\_rinok-praci\\_i\\_24\\_16082024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_rinok-praci_i_24_16082024.pdf).

224. 10 policy tools that governments are implementing to spur social enterprise. *iBAN*. URL: <https://www.inclusivebusiness.net/ib-voices/10-policy-tools-governments-are-implementing-spur-social-enterprise>.

225. 6 Social Entrepreneurship Examples and How to Set Up a Social Enterprise. *Futurize. Futurize*. URL: <https://www.futurize.studio/blog/social-entrepreneurship-examples-and-how-to-set-up-a-social-enterprise>.

226. Active Social Entrepreneurship in Ukraine #ASEU. *School of ME*. URL: <https://schoolofme.me/aseu>.

227. All about Social Enterprise. *Social Enterprise UK*. URL: <https://www.socialenterprise.org.uk/all-about-social-enterprise>.

228. Androshchuk B., Kornetskyy A. Sozialunternehmertum: Ein effektives Instrument zur Bewältigung sozialer Herausforderungen in der Ukraine?. *Ukraine-Analysen*. 2018. № 210. C. 17–20. URL: <https://doi.org/10.31205/ua.210.03>.

229. BonVenture – Your Team for High Impact Investing. *BonVenture*. URL: <https://bonventure.de/en/about-us/>.

230. Bornstein D., Davis S. Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know? *Oxford University Press. Kindle Edition*, 2010. 147 c.

231. Bornstein D. How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas, Updated Edition. Oxford University Press, USA, 2007. 384 c.

232. Community interest company (CIC) – What is a CIC? | SumUp Invoices. *SumUp – a better way to get paid*. URL: <https://www.sumup.com/en-gb/invoices/dictionary/community-interest-company/>.

233. Dees J. The Meaning of “Social Entrepreneurship” / Duke University’s Fuqua School of Business, 2001. URL: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deess\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf)

234. Defourny J., Nyssens M. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2017. T. 28, № 6. C. 2469–2497. URL: <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>.

235. Defourny J., Nyssens M. The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. EMES Working Papers Series, 2012. 44 p. URL: [https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf).

236. Dyvnych H. Regulations on social entrepreneurship: European experience. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2022. № 2. C. 47–52. URL: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-2-8>.

237. Formation of social leadership in the system of public safety and security through the use of modern modeling techniques / M. Kryshtanovych та ін. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2023. T. 13, № 2. C. 317–324. URL: <https://doi.org/10.18280/ijssse.130213>

238. Grameen Bank – Bank for the Poor. *Grameen Bank – Bank for the Poor*. URL: <https://grameenbank.org.bd>.

239. Home | Ashoka | Everyone a Changemaker. *Ashoka | Everyone a Changemaker*. URL: <https://www.ashoka.org>.

240. Huybrechts B. The governance of fair trade social enterprises in Belgium. *Social Enterprise Journal*. 2010. Vol. 6, Issue: 2, P.110-124.

241. Ilchenko V. The influence of counter funding on the effective development of social entrepreneurship. *Market Infrastructure*. 2022. № 64. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure64-7>

242. Karre P. Guest editorial: Social enterprises and public organizations: allies of adversaries? Introduction to special issue”. *International Journal of Public Sector Management*. 2024. T. 37, № 3. C. 305–316. URL: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2024-356>.

243. Mair J., Martí I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006. T. 41, № 1. C. 36–44.

URL: [https://www.researchgate.net/publication/222436408\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Research\\_A\\_Source\\_of\\_Explanation\\_Prediction\\_and\\_Delight](https://www.researchgate.net/publication/222436408_Social_Entrepreneurship_Research_A_Source_of_Explanation_Prediction_and_Delight).

244. Maretich M., Bolton M. Social enterprise: from definitions to developments in practice. *Welcome EVPA*.

URL: [https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publications/Social-Enterprise\\_From-Definitions-to-Development-in-Practice\\_2010.pdf](https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publications/Social-Enterprise_From-Definitions-to-Development-in-Practice_2010.pdf).

245. Matrix of interaction between key stakeholders of social entrepreneurship development as a determinant of reintegration of military personnel, veterans and their family members / A. Verbytska та ін. Scientific opinion: Economics and Management. 2023. № 4(84). URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2023-84-14>.

246. Nyssens M. Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society (Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-profit Organizations). Routledge, 2006. 352 с.

247. Richardson M. Social Enterprise: Lessons learned from the UK. II Всеукраїнський форум соціальних підприємців, м. Київ, 16 листоп. 2016 р. URL: <https://www.pgrf.com/forum/>.

248. SME Definition – user guide 2020. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921>.

249. Social Business Education: An Interview With Nobel Laureate Muhammad Yunus / J. Kickul та ін. *Academy of Management Learning & Education*. 2012. Т. 11, № 3. С. 453–462. URL: <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0500>.

250. Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation EMES / ред. : С. Borzaga, G. Galera, R. Nogales. *UNDP Bratislava Regional Center*, 2008. С. 216. URL: [https://emes.net/content/uploads/publications/11.08\\_EMES\\_UNDP\\_publication.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/11.08_EMES_UNDP_publication.pdf).

251. Social enterprises and their ecosystems in Europe | Mapping Study – Euricse. *Euricse*. URL: <https://www.euricse.eu/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-mapping-study/>.

252. Social enterprises. *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en).

253. Social policy development in the conditions of digital transformation of society / Y. Borodin та ін. *AD ALTA: 13/01-XXXIV*. 2023. Т. 13, № 1. С. 40–46. URL: <https://doi.org/10.33543/1301344046>.

254. Thiyagaraj R. Social Entrepreneur Meaning. *WallStreetMojo*. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/social-entrepreneur/>.

255. Thompson J. L. The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*. 2002. Т. 15, № 5. С. 412–431. URL: <https://doi.org/10.1108/09513550210435746>.

256. Ukraine. *Mercy Corps*. URL: [https://www.mercycorps.org/where-we-work/ukraine?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mercycorps.org/where-we-work/ukraine?utm_source=chatgpt.com).

257. UMAEF – Ukraine-Moldova American Enterprise Fund. *UMAEF*. URL: <https://umaef.org/uk/>.

258. Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever changing world / ed. by L. T. S. New York: Routledge, 2012. 296 p.

259. USVF 3BIT 2023. *Google Docs*. URL: <https://drive.google.com/file/d/1T98Fhx0nCt9t91XczZrDx9LXh6gEKeu9/view>.

260. Weber, M. *Political Writings*. Cambridge University Press, 1994. 288 p.

261. What Is Social Entrepreneurship?. U.S. Chamber of Commerce | U.S. Chamber of Commerce. URL: <https://www.uschamber.com/co/start/startup/what-is-social-entrepreneurship>.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

## Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

*Статті у наукових фахових виданнях України*

1. Слободянюк Н. Теоретичні аспекти розвитку соціального підприємництва. *Наукові перспективи*. 2022. № 10(28). С. 85–94.  
URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2773>  
DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-85-94](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-85-94)
2. Слободянюк Н. Проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9.  
URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2137>  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.29>
3. Слободянюк Н. Соціальне підприємництво: зарубіжний досвід та можливості імплементації в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 1(43). С. 263–275. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8793>  
DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-263-275](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-263-275)
4. Слободянюк Н. Генеза передумов формування та розвитку соціального підприємництва в світовій практиці та в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12.  
URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/5282>  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.27>
5. Слободянюк Н. Напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 3(11). С. 696–981.  
URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/21094>  
DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-969-981](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-969-981)

*Особистий внесок: обґрунтовано актуальність пошуку нових перспективних напрямів удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні у контексті відбудови*

країни та проаналізовано підходи до удосконалення кожного з визначених механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва.

## **Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**

### *Тези конференцій*

6. Слободянюк Н. Соціальне підприємництво: зарубіжний досвід та можливості імплементації в Україні. *Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., м. Київ, 29 берез. 2023 р. / ред. Л. Г. Комахи. Київ, 2023. С. 218–219.

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2028/files/64782da7-cb8b-48ff-9710-268197951e8c.pdf>

7. Слободянюк Н. Проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього* : матеріали щоріч. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 26–27 квіт. 2023 р. / ред. Л. Г. Комахи. Київ, 2023. С. 285–286.

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2039/files/e8f052a9-3ca2-4574-ad95-ec8638583c7f.pdf>

8. Слободянюк Н. Соціальні підприємства в Україні: сучасний стан та специфіка функціонування. *Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири* : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня держ. служби, м. Київ, 20 черв. 2023 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ, 2023. С. 155–156.

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/367/files/e042ca3d-c4e0-4b73-8d46-a81c5709e88d.pdf>

9. Слободянюк Н. Особливості нормативно-правового регулювання соціального підприємництва в Україні. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 лют. 2024 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак,

Л. В. Гонюкової. Київ, 2024. С. 257–259.

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2091/files/498c572d-c229-48d4-b090-f02ea2824af1.pdf>

10. Слободянюк Н. Механізми розвитку соціального підприємництва в Україні. *Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., м. Київ, 20 берез. 2024 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ, 2024. С. 105–106.

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2098/files/9427a194-d677-4d5b-a160-8a71cd1ce836.pdf>

11. Слободянюк Н. Особливості здійснення соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного часу. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього*: матеріали щоріч. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2024 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ, 2024. С. 131–132.

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2109/files/2e52c0f6-6736-4baa-9f27-274a782266dc.pdf>

12. Слободянюк Н. Перспективні вектори удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 18 лют. 2025 р. / ред.: Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ, 2025. С. 538–539.

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf>

## Додаток Б

**Наукові підходи до визначення сутності  
дефініції “соціальне підприємництво”\***

Автор, джерело	Визначення сутності поняття
1	2
<i>Широкий підхід</i>	
Д. Борнштейн, С. Девіс [230]	як процес, за допомогою якого активна частина населення створює певні установи чи організації для вирішення соціальних проблем, з метою покращення добробуту суспільства в цілому.
Торгова палата США [261]	це комерційна бізнес-модель, яка прагне позитивно вплинути на соціальні проблеми чи навколишнє середовище.
“Школа бізнесу” [199]	це бізнес, де альтруїзм вдало поєднується з прагненням до прибутків. Іншими словами, це тип діяльності, в якому присутні комерційна й благодійна сторони. Це бізнес, в якому виробництво товарів чи надання послуг направлене на розв’язання певної соціальної проблеми.
О. Овсянюк- Бердадіна [175]	є бізнесовою діяльністю, основною метою якої є вирішення соціальних проблем, при якій доходи підприємства направляються переважно на розвиток бізнесу чи на розв’язання гострої суспільної проблеми. Соціальне підприємництво охоплює значний комплексний процес, який включає в себе поєднання ресурсів для забезпечення можливостей впровадження соціальних змін чи соціальної потреби.
І. Каширнікова, К. Спірідінова, О. Кірнос [62, с. 64]	це спосіб застосування бізнес-рішень для реалізації позитивного соціального впливу на суспільство в цілому.
М. Гріпп [225]	як позитивний вплив на суспільство, культуру чи навколишнє середовище через виявлення, визначення та використання можливостей для примноження суспільного багатства шляхом створення нових підприємств або оптимізації існуючих організацій.
О. Баранова [11]	це унікальна можливість поєднати соціальну місію з бажанням заробити гроші, надати певні послуги та продати товари
Д. Белов, М. Белова, Б. Палапа [12]	це впровадження бізнес-моделі з унікальними характеристиками, де прибуток, як підсумок діяльності, відображається через екстенсивні та інтенсивні параметри здобутого соціального ефекту.
<i>Інноваційний підхід</i>	
Б. Дрейтон [239]	як інноваційний підхід, завдяки якому індивіди можуть вирішити серйозні соціальні проблеми, з якими зустрічається їх спільнота.
Г. Діз [233]	як заснована на самоокупній основі господарська діяльність із виробництва соціально-значущого продукту або послуги із застосуванням інноваційних рішень, які перетворюють на користь суспільства саму послугу та/або механізми її економічної реалізації.
“Соціальна країна” [182]	це рух, який набирає обертів, що є зосереджений на вирішення соціальних проблем за допомогою інноваційних та підприємницьких підходів.

## Продовження Додатку Б

1	2
Л. Долуда, В. Назарук, Ю. Кірсанова [42]	це підприємницька діяльність, яка сфокусована на створенні позитивної інноваційної зміни у суспільстві через пом'якшення або вирішення соціальних проблем за рахунок прибутків, отриманих від реалізації власної господарської діяльності”.
<i>Гібридний (змішаний) підхід</i>	
Українська соціальна академія [94, с. 14]	як активна підприємницька діяльність, повноцінний бізнес, який вирішує соціальну проблему і створює стабільну соціальну цінність.
Т. Бельська [13, с. 40]	поєднання соціальних цілей з економічними, утворюючи сприятливий контекст для співпраці та взаємодії на різних рівнях. Соціальне підприємництво використовує бізнес-моделі для генерації прибутку та підтримки соціальної місії, що в підсумку дозволяє цим підприємствам бути фінансовостійкими.
Л. Кот [76]	це підприємницька діяльність, яка формує можливість гібридного партнерства, спрямованого на встановлення соціальної відповідальності та вирішення проблем у системі соціального захисту, що забезпечує соціальні зміни і генерацію суспільних цінностей зі створенням нових організацій або інноваційних шляхів в управлінні вже діючих організацій.
М. Нечепуренко [102]	як парадигма, що поєднує бізнесовий підхід із здійсненням соціальної відповідальності, а також стимулює інновації та розвиток способів вирішення соціальних проблем. Сутність соціального підприємництва полягає в тому, що воно спрямоване на досягнення певних соціальних чи екологічних цілей через підприємницьку діяльність.
<i>Проблемно-орієнтований підхід</i>	
В. Кокоть, С. Регелюк, А. Бочарнікова [149, с. 10]	підприємницька діяльність, яку реалізують громадські об'єднання відповідно до свого статуту та мети створення громадського об'єднання щодо вирішення соціальних та екологічних проблем, направляючи у повному обсязі отриманий прибуток на досягнення цієї мети.
В. Ратинський, Н. Синькевич [146, с. 135]	багатогранний та багатоаспектний феноменом, назва якого передбачає базові пріоритети цього виду підприємництва: головним є не отримання доходів від реалізації діяльності, а вирішення соціальних проблем.
Д. Ваврів [220]	це підприємництво створене з метою вирішення певної суспільної проблеми через впровадження підприємницької діяльності.
О. Коваль [68]	це бізнес, спрямований передусім на соціальні цілі, дохід від якого розподіляється на саморозвиток, громадські справи чи розв'язання соціальних проблем.

\*Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [11; 12; 13; 42; 62; 68; 76; 94; 102; 146; 149; 175; 182; 199; 220; 225; 230; 233; 239; 261]

## Додаток В

## Приклади соціальних підприємств в Україні в 2025 році\*

<b>Центр іпотерапії та розвитку в Черкасах</b>	
1	2
Коротка характеристика діяльності	<p>Анна Деркач – експерт із соціальної роботи в Україні та засновниця центру. Будинок Анни був спеціально збудований для сімей із дітьми з інвалідністю. Він розташований на земельній ділянці площею 2,6 га й у ньому проживає близько 50 людей з інвалідністю. Поява коней, змусила Анну замислитися щодо їх використання для покращення здоров'я дітей.</p> <p>Іпотерапія, іншими словами “лікування кіньми” – одна з новітніх та перспективних методик у сфері охорони здоров'я, заснована на використанні коней для реабілітації. Іпотерапія особливо корисна у травматичних ситуаціях, ідеально підходить для дітей із ДЦП та аутизмом, оскільки активна терапія знімає м'язове напруження й покращує роботу нервової системи.</p> <p>У 2021 року був представлений проєкт, започаткований Анною Деркач, що мав на меті соціалізацію молоді з інвалідністю та інших категорій населення через іпотерапії, а вже з 2022 року центр функціонує.</p> <p>Центр іпотерапії та розвитку надає інноваційні реабілітаційні послуги для молодих людей з інвалідністю, а також загальні медичні послуги для місцевих жителів.</p> <p>Попит на “кінну терапію” за кошти соціальних фондів досить високий. Близько 120 осіб у Черкасах потребують 10-15 сеансів двічі на рік. Поліпшене функціонування Центру дозволило втричі збільшити кількість послуг, що надаються.</p>
Фінансування	<p>Європейський Союз реалізує широкий спектр регіональних проєктів. Одним із них є EU4Youth – EUnlocking, який пропонує фінансову й технічну допомогу для розкриття потенціалу соціальних підприємств Молдови та України.</p> <p>Проєкт EUnlocking допомагає розкривати підприємницький потенціал молоді в Молдові та Україні, сприяє створенню необхідних умов для соціальних підприємств, а також надихає й підтримує молодих соціальних підприємців у розробці та розвитку інноваційних рішень, спрямованих на просування соціальної інтеграції та екологічної стійкості в обох країнах.</p> <p>Анна подала заявку й отримала субгрант на розвиток своєї ініціативи в розмірі 310 тисяч гривень. Ці кошти було витрачено на побудову арени для коней та відновлення даху, що дозволило Центру вийти на новий рівень і стати повноцінним соціальним підприємством. Істотним поштовхом у розвитку бізнесу стала можливість проводити сесії в будь-яку пору року.</p> <p>Платні рекреаційні послуги (уроки верхової їзди) також суттєво підвищили прибутковість підприємства.</p> <p>Крім цього, Центр почав отримувати фінансові вливання із приватних джерел. Оскільки це перший заклад такого типу в цілій області та сусідніх районах, можливості для розширення величезні.</p>

1	2
Функціонування під час війни	<p>Проблеми, спричинені вторгненням, ускладнили ситуацію, але не зупинили роботи Центру. Центр не знаходиться безпосередньо в зоні бойових дій, тому працює безперебійно. Оскільки багато людей були змушені покинути свої домівки, Центр був перетворений на притулок для переміщених осіб. У ньому можуть проживати 15-18 осіб. Волонтери допомогли облаштувати кухню, ванну кімнату та інші зручності, щоб розмістити більше людей.</p> <p>Єдиною реальною перешкодою для роботи Центру є загроза ракетного удару. Коли звучить повітряна тривога, Центр припиняє роботу і люди прямують до підвалу, що забезпечує надійне укриття.</p>
Плани на майбутнє	<p>Незважаючи на війну, план побудувати ще одну арену для коней, унікальну теплицю та невелике кафе з розвагами для дітей. Крім цього, Анна планує створити кінний клуб, який спеціалізується на навчанні верхової їзди.</p>
<b>Veterano Group</b>	
Коротка характеристика діяльності	<p>Історія створення Veterano Group розпочалася після повернення її засновника Леоніда Остальцева влітку 2015 року з АТО. Спочатку він разом з кількома друзями заснував громадську ветеранську організацію. А згодом з'явилася ідея створити бізнес, який допомагатиме ветеранам повертатися до мирного життя.</p> <p>Концепція у Veterano досить проста. Наразі стати засновником бізнесу (власником франшизи) може лише ветеран, а от працювати – будь-хто. Загальна кількість співробітників у всіх проєктах сьогодні складає 130, ветеранів з них – близько 50.</p> <p>З 2016 року у Veterano розвивається “кавовий” напрямок. Дочірня компанія з'явилася спонтанно, коли вже популярній на той час піцерії запропонували партнерство з продажу кави.</p> <p>Ще один цікавий проєкт компанії – кондитерська Veterano Brownie, що працює на київському Подолі. Кафе у моноформаті, де продають лише один вид десерту – брауні, заснували Роман та Юлія Набожняк.</p> <p>Також крім піцерій, кондитерської та кав'ярень розвивається й доставка Veterano Pizza Delivery.</p> <p>Згодом з'явилися охоронні послуги, Veterano Guard – один із наймолодших підрозділів групи компаній. Відносно нещодавно давно до списку ветеранських ініціатив додалися Veterano Energy, що займається встановленням сонячних електростанцій, сервіс таксі Veterano Cab.</p> <p>А також в рамках спільноти було засновано VeteranoWood, яка займається виробами з дерева. Який з них найуспішніший – сказати важко. Але всі вони працюють за однією філософією.</p>
Фінансування	<p>Проєкт вийшов на точку беззбитковості на другий місяць роботи. Проте, перед стартом власник отримав кілька десятків відмов у фінансуванні. “Інвесторів у проєкті немає. Я засновник піцерії Veterano Pizza та групи компаній Veterano Group. У мене було \$50, решту грошей я позичав, а не брав у інвесторів”, – пояснював Остальцев. За весь час існування компанії було залучено 27 кредитів на суму 4,5 млн грн, які пішли на відкриття першої піцерії та розвиток франшиз. Нині всі зароблені кошти йдуть на погашення кредитних зобов'язань, розвиток нових проєктів та реконструкцію старих.</p>

1	2
Функціонування під час війни	<p>Частину доходу проекти Veterano перераховують на благодійність, зокрема, на допомогу дітям загиблих військових. У піцеріях та кав'ярнях діють знижки для ветеранів, а також є так звані підвишені позиції. Цю “фішку” придумали перші відвідувачі закладів і вона добре прижилася. Суть у тому, що кожен гість, наприклад, піцерії, може оплатити піцу, яку потім привезуть пораненим до військового госпіталю.</p> <p>Під ветеранською франшизою працює 15 мобільних та звичайних кав'ярень у 7-ми містах України.</p>
Плани на майбутнє	<p>“У нас постійно відкриваються нові локації, додається асортимент та вдосконалюється якість. У майбутньому плануємо збільшити кількість кав'ярень, а також запустити власне виробництво кави”, – ділиться Володимир Шевченко.</p> <p>Згодом планується запуск власного виробництва кави</p>
<b>Туристсько-спортивний клуб “Манівці”</b>	
Коротка характеристика діяльності	<p>Туристсько-спортивний клуб “Манівці” – українська громадська організація зі штаб-квартирою у Львові, яка здійснює організацію туристичних заходів у напрямку активного відпочинку та працює за принципами соціального підприємництва.</p> <p>Один з лідерів у сфері екстремального туризму та спелеотуризму в Україні.</p> <p>Засновники Тарас Білошицький, Наталя Васильєва, Софія Ступко Дата заснування: 2003, Адреса: вул. Вахнянина, 29 м. Львів</p> <p>Наші цінності: взаємна підтримка своїх (тусовка спортсменів), спільна соціальна праця, екологічність світогляду, вдумливий авантюризм, реалізація себе.</p> <p>Організація здійснює роботу за такими напрямками: освітні та інформаційні проекти з питань здорового способу життя та активного відпочинку; створення туристичних маршрутів; організація туристичних походів, експедицій, корпоративних заходів, проєктів та конференцій у напрямку активного відпочинку та екстремального туризму; надання туристичного спорядження в оренду; пропагування здорового способу життя та охорони навколишнього середовища.</p> <p>З 2003 року ми займаємось організацією туристичних мандрівок (річками, горами і печерами) і змагань. Проводимо соціальні, спортивні і культурні заходи, свята і фестивалі, навчально-тренувальні збори і мандрівні дитячі табори.</p> <p>Основне наше завдання – промоція активного туризму та здорового способу життя. У нас нема вікових обмежень – запрошуємо усіх, від малюків до “поки хочеться спробувати щось нове”.</p>
Фінансування	<p>Шукаючи кошти для втілення мрій ми навчилися організовувати корпоративи компаній, назви яких впізнаванні в Україні.</p> <p>Реалізовувати грантові проєкти тай загалом мобілізувати друзів та знайомих на добрі справи.</p>

## Продовження Додатку В

1	2
Функціонування під час війни	<p>Для нас на першому місці стоїть не прибуток, а реалізація соціальних значущих завдань, і хоча популяризація спорту і його доступність сама по собі вже неабияка мета.</p> <p>Для того, щоб вона була не просто мрією а досяжною реальністю – необхідно мати чітко сформовані етапи, які реалізуються крок за кроком. Тому кожен може допомогти нам реалізувати черговий етап, за власної можливості та бажання.</p>
Плани на майбутнє	<p>Збираємо кошти на побудову Соціальної Спортивної школи, невикористані кошти перерозподіляємо на наступний проєкт.</p> <p>З моменту нашого заснування ми реалізували чимало соціальних проєктів, організували декілька фестивалів, безліч сплавів та чимало корпоративів. А зараз ми створюємо місце де діти могли б отримати корисні навички та вміння, які неодмінно стануть їм у пригоді в майбутньому та зроблять їх здоровими та активними.</p>

\*Джерело: побудовано автором з використанням [1, 113, 191]

## Додаток Д

### Курс “Соціальне підприємство для молоді”

У даному додатку містяться рекомендації щодо впровадження курсу “Соціальне підприємство для молоді”, які сформовані на основі отриманих результатів дисертаційного дослідження. Курс розроблено з урахуванням мотиваційних чинників, що є ключовими для залучення молоді. Учасники курсу отримають інструменти та знання, необхідні для перетворення соціальних викликів на інноваційні бізнес-можливості, що сприятиме їхньому професійному та особистісному зростанню.

Курс є платформою для розвитку нового покоління соціальних підприємців, здатних ініціювати та реалізовувати проекти, що мають значний і довготривалий соціальний вплив.

Передбачено такі методи популяризації курсу “Соціальне підприємство для молоді”: співпраця з молодіжними центрами, університетами та громадськими організаціями; залучення відомих соціальних підприємців як менторів та спікерів для підвищення інтересу; використання соціальних мереж та відеоконтенту для демонстрації успішних кейсів; організація конкурсів соціальних ідей з можливістю менторської підтримки для реалізації найкращих проектів; створення онлайн-версії курсу з відеоматеріалами та інтерактивними завданнями.

*Мета курсу:* надати молоді цілісне бачення феномену соціального підприємства, його ролі у сталому розвитку суспільства та потенціалу як інструменту для молодіжних ініціатив.

*Основним завданням курсу* є формування у здобувачів освіти комплексного розуміння концепції соціального підприємства, його методологічних засад та інструментарію.

*Цільова аудиторія:* старшокласники, студенти, молоді активісти та внутрішньо переміщені особи віком від 16 до 30 років, які прагнуть розпочати власну справу з соціальною місією.

*Методологія:* поєднання теорії з практикою, використання реальних кейсів українських соціальних підприємств та інтерактивних форматів (майстер-класи, воркшопи, менторські сесії).

*Форми та методи викладання і навчання:* інтерактивні форми навчання, такі як тематичні дискусії, кейс-стаді, ділові ігри та семінари-практикуми задля стимулювання критичного мислення та розвитку навичок командної роботи; практико-орієнтовані підходи передбачають розробку та імплементацію власних соціальних проектів.

#### Тематичний план занять

№	Назва модулю та теми	Кількість годин	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
1	2	3	4	5	6
Модуль 1	Вступ до соціального підприємства	24	6	6	12
Тема 1.1	Що таке соціальне підприємство?	12	3	3	6
Тема 1.2	Соціальні проблеми як джерело ідей для соціального підприємства	12	3	3	6
Модуль 2	Від ідей до бізнес-моделі	24	6	6	12
Тема 2.1	Генерація ідей соціального підприємства. Креативні методи пошуку рішень	12	3	3	6

## Продовження Додатку Д

1	2	3	4	5	6
Тема 2.2	Бізнес-модель соціального підприємства. Створення стійкої моделі, яка генерує прибуток і соціальний вплив.	12	3	3	6
Модуль 3	Реалізація проекту	24	6	6	12
Тема 3.1	Створення соціального підприємства. Організаційно-правові форми в Україні	12	3	3	6
Тема 3.1	Фандрайзинг та фінансове управління для соціального підприємства. Пошук інвестицій, гранти та краудфандинг	12	3	3	6
Модуль 4	Маркетинг та комунікації	24	6	6	12
Тема 4.1	Особливості маркетингу для соціальних підприємств (позиціонування та просування)	12	3	3	6
Тема 4.2	PR та ефективні комунікації	12	3	3	6
Модуль 5	Соціальний вплив та масштабування	24	6	6	12
Тема 5.1	Вимірювання соціального впливу	12	3	3	6
Тема 5.2	Стратегії масштабування соціального підприємства	12	3	3	6
Всього за курс		120	30	30	60

**Модуль 1: Вступ до соціального підприємництва***Тема 1.1 Що таке соціальне підприємництво?*

Соціальне підприємництво як господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами будь-якої форми власності з метою вирішення соціальної проблеми в інноваційний спосіб, створюючи позитивний вплив на добробут суспільства в цілому. Двоєдиність соціального підприємства: стійка бізнес-модель, що забезпечує їхню фінансову незалежність, та діяльність орієнтована на суспільні зміни. Головна мета соціального підприємництва – досягнення позитивного соціального впливу. Використання прибутку для фінансування соціальної місії.

Історія формування соціального підприємництва в світі та в Україні.

Відмінності соціального підприємництва (вирішення соціальної проблеми, реінвестування прибутку у розвиток соціальної місії, вимірювання потрійної вигоди (люди, планета, прибуток)) від традиційного бізнесу (генерування прибутку, розподіл його між власниками та акціонерами, орієнтація на фінансові показники).

Відмінності соціального підприємництва (генерування доходу через продаж товарів/послуг, дії як бізнесу на ринкових засадах, прагнення до фінансової самодостатності) від благодійності (залежність від зовнішнього фінансування (пожертви, гранти); надання допомоги безкоштовно, залежність від поточного фінансування).

*Тема 1.2 Соціальні проблеми як джерело ідей для соціального підприємництва*

Соціальні проблеми як можливості для інновацій та потенційні ніші для соціального підприємства, що пропонує стійкі рішення на користь суспільству.

Вразливі групи та соціальне підприємництво: зарубіжний досвід. Шляхи вирішення соціальних проблем через механізм соціального підприємництва: українські кейси. Інтеграція вразливих груп (працевлаштування ветеранів, переселенців, людей з інвалідністю та інших категорій, що потребують підтримки); вирішення екологічних проблем (переробка сміття, виробництво екологічних товарів); розвиток громад (підтримка віддалених регіонів); культурні та освітні проекти (Urban Space 100 та Urban Space 500 та ін.).

Інструменти виявлення суспільних потреб на рівні громади: проведення оцінки потреб громади (системний процес, що передбачає збір інформації про поточну ситуацію, бажані зміни та визначення пріоритетів); збір інформації (опитування та анкети, інтерв'ю та фокус-групи, спостереження, картування емпатії); взаємодія з ключовими сторонами (обговорення з громадою, аналіз наявних даних, формування команди), пошуку ідей (поєднання інтересів і потреб, локальна специфіка, орієнтація на інновації); валідизація (після виявлення проблеми перевірка її актуальності для громади, попиту на її вирішення, готовності аудиторії за це платити).

*Практичне заняття:* мозковий штурм з ідентифікації актуальних соціальних проблем.

## **Модуль 2: Від ідеї до бізнес-моделі**

*Тема 2.1 Генерація ідеї соціального підприємства. Креативні методи пошуку рішень.*

Першочергове завдання соціального підприємця – диференціація від конкурентів. Зосередження на формуванні портфеля продуктів або послуг, розробці нових пропозицій, а також генеруванні ідей для назви бренду. Способи максимізувати процес генерації ідей включають: ментальне відображення, атрибутне мислення, зворотний мозковий штурм, пошук натхнення та онлайн-інструменти.

Принципи ментального відображення як найпоширенішого методу генерування ідей: організація інформації в ієрархію та встановлення зв'язків між частинами цілого.

Атрибутне мислення як поділ поточної проблеми на дедалі менші частини та визначення потенційних рішень для клітинок.

Зворотний мозковий штурм: розгляд проблеми з протилежного напрямку, що призводить до несподіваних рішень складних проблем.

Пошук натхнення як подорож. Поради від оточення. Вихід із зони комфорту – новий досвід (подорож в нові місця; історії, які надихають). Пошук натхнення з багатьох джерел (соціальні мережі, опитування та відгуки).

Онлайн-інструменти (нові технологічні рішення – додатки (Хмара слів AhaSlides, WordArt, Mentimeter тощо) для нових ідей в будь-який час і в будь-якому місці.

*Тема 2.2 Бізнес-модель соціального підприємства. Створення стійкої моделі, яка генерує прибуток і соціальний вплив.*

Суть бізнес-моделі соціального підприємства: створення економічної та соціальної цінності; досягнення соціальних цілей, шляхом генерування доходу від продажу товарів або послуг; реінвестування прибутку для масштабування соціального впливу або підтримки основної місії.

Створення стійкої моделі через: визначення соціальної проблеми для її вирішення – основа для привернення клієнтів та інвесторів; ідентифікація клієнтів, що купують продукт та бенефіціарів соціального впливу (можуть бути різні групи людей); диверсифікація джерел фінансування (продаж товарів/послуг, гранти, пожертви); співпраця з іншими організаціями, державою та бізнесом задля масштабування соціального впливу та отримання додаткових ресурсів.

Генерація прибутку та соціального впливу: інтегрована в основну діяльність соціальна місія (забезпечує синергію між прибутком та впливом); пошук креативних

рішень; систематичне вимірювання соціального впливу для демонстрації ефективності інвесторам та бенефіціарам; бізнес-модель для забезпечення фінансової незалежності без постійного пошуку джерел зовнішнього фінансування.

Інструменти для створення бізнес-моделі соціального підприємництва: “канва” бізнес-моделі (адаптований шаблон – візуалізація ключових аспектів проєкту, включаючи соціальну цінність); дизайн-мислення (емпатичний підхід до розуміння проблем цільової аудиторії для розроблення інноваційних та ефективних рішень); бізнес-план (визначення методів та технологій для досягнення соціальної та економічної мети).

*Практичне заняття:* розробка прототипів ідей та їх презентація.

### **Модуль 3: Реалізація проєкту**

*Тема 3.1 Створення соціального підприємства. Організаційно-правові форми в Україні*

Створення соціального підприємства в Україні: розроблення бізнес-ідеї та бізнес-плану, державна реєстрація, вибір системи оподаткування, розроблення внутрішніх документів, залучення фінансування, вимірювання соціального впливу.

Розроблення бізнес-ідеї та бізнес-плану: визначення соціальної проблеми; формулювання місії та стратегії; розроблення бізнес-плану; вибір організаційно-правової форми залежно від бізнес-моделі та цілей (традиційні комерційні форми, громадські організації, благодійні організації).

Державна реєстрація: підготовка пакету документів (статут, протокол зборів засновників); відправка документів державному реєстратору (наприклад, через портал “Дія”); отримання виписки з ЄДРПОУ.

Вибір системи оподаткування (для громадських організацій та благодійних фондів отримання статусу неприбутковості).

Розроблення внутрішніх документів: фіксація в установчих документах реінвестування прибутку в соціальні проєкти; оформлення трудових відносин з працівниками, включаючи представників вразливих груп.

Залучення фінансування: розроблення стратегії фандрайзингу; звернення до спеціалізованих фондів, задля підтримки (WNISEF, УСВФ та інші); розгляд краудфандингу.

Вимірювання соціального впливу: розроблення системи моніторингу та оцінки досягнутого соціального ефекту; відображення у річних звітах фінансових та соціальних результатів.

*Тема 3.2 Фандрайзинг та фінансове управління для соціального підприємства. Пошук інвестицій, гранти та краудфандинг*

Фандрайзинг як процес залучення ресурсів для реалізації соціально значущих проєктів. Декількома джерелами фінансування як чинники забезпечення стійкості проєкту.

Пошук інвестицій: імпаکت-інвестування (інвестиції, спрямовані на створення вимірюваного позитивного соціального або екологічного впливу, поряд із фінансовою віддачею); інвестори (“бізнес-ангели” – приватні інвестори, які надають фінансову підтримку стартапам в обмін на частку в капіталі; венчурні фонди – спеціалізовані фонди, які інвестують у перспективні соціальні проєкти); підготовка (розробка інвестиційного меморандуму з оцінкою прибутковості та соціального впливу).

Гранти: етап дослідження (пошук грантових програм від міжнародних та українських фондів (Міжнародний фонд “Відродження”, House of Europe, SILabUkraine та ін.); підготовка заявки (формулювання соціальної проблеми, запропонованого рішення та очікуваного соціального ефекту; звітування (дотримання умов звітності для підтвердження цільового використання коштів).

Краудфандинг: спільнота (залучення коштів через онлайн-платформи (наприклад, Спільнокошт)); історія (розповідь про місію та вплив проєкту для емоційного залучення аудиторії); комунікація (регулярна комунікація з беккерами, інформування про хід реалізації проєкту); спонсорство; корпоративна відповідальність (залучення бізнес-партнерів, які прагнуть підтримати соціально відповідальні ініціативи).

Фінансове управління: бюджетування (розробка бюджету, для врахування операційних та соціальних витрат); бухгалтерський облік (відстеження фінансових потоків від комерційної та соціальної діяльності); оцінка ефективності (аналіз фінансових показників та соціального ефекту для прийняття управлінських рішень); бутстрепінг (використання власних коштів та мінімальних зовнішніх інвестицій на початковому етапі для підтвердження життєздатності ідеї).

*Практичне заняття:* підготовка елементів бізнес-плану та заявки на грант.

#### **Модуль 4: Маркетинг та комунікації**

*Тема 4.1 Особливості маркетингу для соціальних підприємств (позиціонування та просування)*

Подвійна ціннісна пропозиція: соціальна місія (позиціонування відбувається навколо ідеї, що, купуючи товар чи послугу, клієнт долучається до важливої справи); продукт/послуга (висока якість комерційної пропозиції задля конкурування з традиційним бізнесом).

Емоційний зв'язок: довіра та лояльність; створення спільноти однодумців.

Комунікація та сторітелінг: розповідь про вплив (сторітелінг як ключовий елемент просування); прозорість (реінвестування прибутку в соціальні проєкти); “людське обличчя” (персоналізація бренду).

Інструменти маркетингу: соціальні медіа (ключовий канал для комунікації, демонстрації впливу та побудови спільноти); контент-маркетинг (блог-пости, відео, подкасти для розкриття соціальної проблеми та шляхів її вирішення); партнерство (співпраця з іншими організаціями, інфлюенсерами та медіа); івент-маркетинг (організація заходів, воркшопів, благодійних акцій для безпосередньої взаємодії з аудиторією).

Позиціонування: вибір сегмента (визначення цільової аудиторії); диференціація від конкурентів (як комерційних, так і благодійних) завдяки своїй місії та бізнес-моделі; комунікаційна стратегія (підкреслення унікального поєднання прибутку та впливу, яке лежить в основі бізнес-моделі).

#### *Тема 4.2 PR та ефективні комунікації*

PR та ефективні комунікації—стратегічна діяльність, спрямована на формування позитивної репутації та взаєморозуміння між організацією та її аудиторією.

Сторітелінг як основа комунікації (розповідь про товар чи послугу; про людей, яким допомагає бізнес; про проблеми, які ви вирішуєте). Створення емоційного відгуку. Зв'язок з аудиторією та емпатія. Візуалізація бенефіціарів, команди та партнерів.

PR-стратегія для соціального впливу (цінності та відданість суспільному благу; залучення журналістів, з соціальних проблем та створення інформаційних приводів для медіа; співпраця з лідерами громадської думки, для підвищення авторитету; організація акцій та ініціатив, для створення суспільного резонансу).

Ефективні комунікації в соціальних мережах: візуалізація впливу (фото та відео, для транслявання результатів роботи та історії успіху бенефіціарів); прозорість (публікація звітів про використання прибутку та досягнуті результати); діалог (комунікація з аудиторією, залучення її до обговорень); інфлюенсери (блогери для розширення аудиторії).

Інші канали комунікації: офлайн-заходи (заходи, лекції, воркшопи); співпраця з партнерами (спільні комунікаційні кампанії для розширення охоплення); контент-

маркетинг (корисний та цікавий контент (статті, блоги, подкасти), який розкриття соціальної проблеми та шляхів її вирішення).

*Практичне заняття:* розробка маркетингової стратегії та створення контенту з високим потенціалом поширення.

## **Модуль 5 Соціальний вплив та масштабування**

### *Тема 5.1 Вимірювання соціального впливу*

Критерії оцінювання ефективності роботи: подвійний підхід до оцінки; визначення та вимірювання соціального впливу; ключові інструменти та методи вимірювання; етапи оцінки ефективності.

Подвійний підхід до оцінки: поєднання вимірювання фінансових показників (прибуток, рентабельність) та соціального впливу (вплив на суспільство).

Визначення та вимірювання соціального впливу – позитивних змін, що відбулися в результаті діяльності підприємства; процес оцінки з формулювання, проблеми для вирішення та результат для досягнення; відстеження як довгострокових змін, так і проміжних результатів.

Ключові інструменти та методи вимірювання: логічна модель та теорія змін (візуалізація причинно-наслідкового зв'язку між ресурсами, діяльністю, результатами та впливом проєкту); соціальна рентабельність інвестицій (SROI); збалансована система показників (інтеграція фінансових та соціальних показників в єдину модель управління); опитування та фокус-групи (дані про досвід бенефіціарів та їх сприйняття змін); аналіз даних (кількісні дані для оцінки змін; наприклад, кількості працевлаштованих осіб, що пройшли навчання, або відсотку перероблених відходів).

Етапи оцінки ефективності: планування (визначення цілей оцінки, вибір інструментів та показників на етапі запуску проєкту); збір даних (систематичний збір кількісних та якісних даних протягом усього періоду реалізації); аналіз даних (обробка та аналіз зібраних даних для оцінки досягнутих результатів); звітування (представлення результатів у зручному форматі для зацікавлених сторін (донори, інвестори, громадськість)); комунікація (використання результатів оцінки для покращення стратегії, залучення фінансування та поширення позитивного досвіду).

### *Тема 5.2 Стратегії масштабування соціального підприємства*

Стратегії масштабування соціального підприємства: горизонтальне, вертикальне, масштабування через технології та інновації, масштабування через партнерства.

Горизонтальне масштабування (розширення географії): франшиза (створення моделі соціального підприємства, для використання в інших регіонах); відкриття філій (запуск власних представництв або філій у нових містах або країнах для прямого розширення діяльності); співпраця (партнерство з місцевими організаціями, з досвідом роботи в інших регіонах, для виходу на нові ринки).

Вертикальне масштабування (поглиблення впливу): розширення продуктової лінійки (додавання нових товарів або послуг, які відповідають соціальній місії та посилюють вплив на цільову аудиторію); поглиблення місії (посилення роботи з існуючими бенефіціарами, пропонуючи їм додаткові програми підтримки, навчання або працевлаштування).

Масштабування через технології та інновації: цифрові платформи (створення онлайн-платформ для надання послуг, навчання або продажу товарів, що дозволяє досягти більшої аудиторії з меншими витратами); технології (використання технологічних інновацій для оптимізації процесів, зменшення витрат та підвищення ефективності).

Масштабування через партнерства: бізнес-партнерства (співпраця з традиційними компаніями, які можуть надавати ресурси, експертизу або канали збуту для посилення впливу); державно-приватні партнерства (взаємодія з державними органами для реалізації

спільних соціальних програм та проєктів); нетворкінг (активна участь у спільноті соціальних підприємців, обмін досвідом та залучення до спільних ініціатив).

Регулярне вимірювання соціального впливу та ефективна комунікація результатів для залучення інвестицій та довіри партнерів. Додаткові інвестиції для масштабування; залучення імпаکت-інвестиції, гранти, використання прибутку для реінвестиції. Сильна професійна, готова до нових викликів команда як умова зростання. Делегування повноважень та навчання співробітників.

*Практичне заняття:* кейс-стаді успішних українських соціальних підприємств.

## Список рекомендованої літератури:

### I. Законодавчі та нормативні акти

1. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI : станом на 23 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>.
2. Про ветеранське підприємництво : Закон України від 31.07.2025 № 4563-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4563-20#Text>.
3. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>.
4. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 № 875-XII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>.
5. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI : станом на 21 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.
6. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII : станом на 27 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>.

### II. Основна література

1. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : *Університетська книга*, 2023. – 702 с.
2. Прокопчук О. А. Міжнародна грантова підтримка соціального підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*. 2025. Т. 2, № 565. С. 269–275. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-269-275> .
3. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга. під заг. ред В. Кокотя. К.; 2020. 98 с. URL: [https://socialbusiness.in.ua/knowledge\\_base/rozvytok-sotsial-noho-pidpryemnytstva-v-ukraini-bila-knyha/](https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/rozvytok-sotsial-noho-pidpryemnytstva-v-ukraini-bila-knyha/).
4. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво. Київ : *Федерація кан. муніципалітетів; Проєкт міжнар. техн. допомоги “Партнерство для розвитку міст”*, 2017. 58 с. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/social\\_entrepreneurship\\_guide-web-1.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/social_entrepreneurship_guide-web-1.pdf)
5. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : Посібник / А. Свинчук та ін. Київ : *ПІДПРИЄМСТВО “ВІ ЕН ЕЙ”*, 2017. 188 с. URL: [https://krliman.gov.ua/upload/editor/soc\\_biznes.pdf](https://krliman.gov.ua/upload/editor/soc_biznes.pdf).
6. Соціальне підприємництво на базі молодіжних центрів. Практичні рекомендації - Дім громадянського суспільства. *Дім громадянського суспільства*. URL: <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/476> .
7. Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу / за наук. редакцією к.е.н. А. О. Корнецького — К. : Фамільна друкарня Huss, 2019. — 160 с.
8. Турчак В., Швед В. Молодіжне соціальне підприємництво як шлях до відновлення економіки країни. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 436–442. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-56>.

9. Український Форум Благодійників. Зелена книга соціального підприємництва в Україні. *Kiїв : Social Business In UA*, 2019. 101 с. URL: [https://socialbusiness.in.ua/knowledge\\_base/zelena-knyha-sotsial-noho-pidpryemnytstva-v-ukraini/](https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/zelena-knyha-sotsial-noho-pidpryemnytstva-v-ukraini/)

10. Ходгсон К. Розвиток соціального підприємництва в Україні та його роль у реінтеграції Донбасу. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-01/111Zapiska-Hodgson-Sots-p\\_dpri\\_mnitstvo-zatverdzhene-4cef0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-01/111Zapiska-Hodgson-Sots-p_dpri_mnitstvo-zatverdzhene-4cef0.pdf)

11. Шептицька Л., Кот Л. Соціальне підприємництво в науковому і суспільному дискурсах України (початок ХХІ ст.). *Східноєвропейський історичний вісник*. 2024. № 30. С. 191–199. URL: <https://doi.org/10.24919/2519-058x.30.299915>

### **III. Додаткова література та електронні ресурси**

1. Impactpreneurship 2.0: навчання з соціального підприємництва для молоді, ВПО, ветеранів/-ок - PDV. *PDV*. URL: <https://www.help-platform.in.ua/impactpreneurship-2-0-navchannya-z-soczialnogo-pidpryemnyctva-dlya-molodi-vpo-veteraniv-ok/#:~:text=Impactpreneurship%202.0:%20навчання%20з%20соціального%20підприємництва%20для,успішно%20працювати%20та%20впливати%20на%20розвиток%20держави?>

2. 10 ключових відмінностей між КСВ та благодійністю. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/publications/20232331-10-klyuchovih-vidminnostej-mizh-ksv-ta-blagodijnistyu#:~:text=10%20ключових%20відмінностей%20між%20КСВ%20та%20благодійністю%20|%20Mind.ua.>

3. Процес генерації ідей: 15 прийомів, щоб розпалити креативність - AhaSlides. *AhaSlides*. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/idea-generation-process>.

4. Український соціальний венчурний фонд | USVF | Ukrainian Social Venture Fund. *USVF*. URL: <https://www.usv.fund>.

5. Фандрейзингова стратегія: від старту до успіху. *Philanthropy in Ukraine – Підтримка НУО та громадянського суспільства*. URL: <https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/fandrejzyncgova-strategiya-vid-startu-do-uspihu>.

6. Як максимізувати соціальний вплив бізнесу і запобігти зайвих витрат – RubanLitvinova. *RubanLitvinova – socialimpact advisory*. URL: <https://rubanlitvinova.com/uk/2024/09/17/yak-maksymizuvaty-soczialnyj-vplyv-biznesu-i-zarobigty-zajvyh-vytrat-2/#:~:text=Для%20того,%20аби%20гарні%20наміри%20мали%20дійсно,потреб%20людей,%20життя%20яких%20ми%20прагнемо%20покрощити.>

7. Як українці творили win-win та соціальний бізнес, коли це ще не було мейнстрімом Соціальне підприємництво є не лише можливістю. *LB.ua*. URL: [https://lb.ua/blog/lviv\\_bs/377877\\_yak\\_ukraintsi\\_tvorili\\_winwin.html#:~:text=Про%20українську%20історію%20соціального%20бізнесу%20та%20потенціал,організованої%20Візіним%20центром%20Львівської%20бізнес-школи%20УКУ%20\(LvBS\).](https://lb.ua/blog/lviv_bs/377877_yak_ukraintsi_tvorili_winwin.html#:~:text=Про%20українську%20історію%20соціального%20бізнесу%20та%20потенціал,організованої%20Візіним%20центром%20Львівської%20бізнес-школи%20УКУ%20(LvBS).)

8. Flashcards world - create and study with flashcards. *Flashcards World | Create and Study Flashcards Online*. URL: <https://flashcards.world/flashcards/sets/6fead91a-9709-4f77-9f64-4e57809f1a3f>.

9. Marula Creative Agency. Top Marketing Strategies for Social Enterprises and Organizations in 2025. *LinkedIn: Log In or Sign Up*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/top-marketing-strategies-social-enterprises-organizations-jgtyf>.

10. SILab Ukraine | Розвиваємо соціальне підприємництво. *SILab Ukraine*. URL: <https://www.silabua.com/#:~:text=SILab%20Ukraine%20|%20Розвиваємо%20соціальне%20підприємництво.>

11. Team T. I. Social enterprises: purpose, function, and real-world examples. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-enterprise.asp>.



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

04050, м. Київ, вул. Академіка Ромоданова, 12/2

телефон (044) 481-44-03

26.09.2025 № 074-16-07-226

**ДОВІДКА  
про участь у науково-дослідній роботі**

Видана СЛОБОДЯНЮК Наталії Володимирівні з підтвердженням про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідних робіт, що проводилися кафедрою публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка відповідно до наукової теми “Публічне управління в умовах кризових ситуацій: теорія та практика” (№ державної реєстрації 0124U000045, 2024 рік).

Внесок аспірантки полягає в обґрунтуванні напрямів вдосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні (в т.ч. й в умовах воєнного стану), що враховують можливості імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

**Директор  
Навчально-наукового інституту  
публічного управління та  
державної служби,  
д-р. філос. наук, професор**



**Лариса КОМАХА**

**Керівник НДР,  
д-р. юрид. наук, професор**

**Наталія КОРЧАК**



**БІЛОЦЕРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА**  
**Київської області**  
**ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ**

вул. Я.Мудрого, 15, м. Біла Церква, Київська область, 09117, тел./факс (0456) 39 21 59, тел. (04563) 5 36 64  
 E-mail: bc\_mvk@bc-rada.gov.ua Код ЄДРПОУ 04055009

28.09.2025 № 4373/01-07 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**аспірантки кафедри публічної політики**  
**Навчально-наукового інституту публічного управління**  
**та державної служби**  
**Київського національного університету імені Тараса Шевченка**  
**Слободянюк Наталії Володимирівни**

Цим засвідчується, що результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Слободянюк Наталії Володимирівни на тему «Механізми розвитку соціального підприємництва в Україні: публічно-управлінський аспект» на здобуття здобувача наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» впроваджені в практичну діяльність Виконавчого комітету Білоцерківської міської ради Київської області.

Зокрема в розробці під час формування Комплексної програми підтримки Захисників і Захисниць України та їхніх родин на 2023–2025 роки, Програми соціальної підтримки «Турбота» на 2023–2025 роки, Програми соціально-економічного та культурного розвитку Білоцерківської міської територіальної громади на 2024–2026 роки, Стратегії розвитку міста Біла Церква до 2032 року, Програми розвитку системи освіти Білоцерківської міської територіальної громади на 2021–2025 роки, Програми організації харчування здобувачів освіти в комунальних закладах дошкільної та загальної середньої освіти Білоцерківської міської територіальної громади на 2021–2025 роки, Програми «Цифрова Білоцерківська громада» на 2025–2027 роки, в яких було використано рекомендації дисертаційного дослідження щодо удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва, а також визначенні авторкою особливості створення сприятливих умов для функціонування соціального підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Перший заступник міського голови

Інна НОВОГРЕБЕЛЬСЬКА