
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Карпенко Оксана, Гуцало Павло

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-710-9-1-10>

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економічних систем, посилення соціальної нерівності, екологічних ризиків, нестабільності ринків і зростання очікувань суспільства щодо відповідальності бізнесу проблема управління сталим розвитком підприємства набуває особливої наукової та практичної значущості. Сталий розвиток уже не може розглядатися лише як зовнішній нормативний орієнтир або як допоміжний напрям корпоративної соціальної відповідальності. Він дедалі більше інтегрується у стратегічну логіку функціонування підприємства, його бізнес-модель, систему управління, взаємодію зі стейкхолдерами, політику використання ресурсів і механізми створення цінності.

Підприємство у сучасній економіці виступає не лише виробником товарів чи послуг, а й активним учасником соціально-економічних процесів. Воно впливає на зайнятість, якість життя населення, розвиток громад, доступність соціально значущих послуг, екологічний стан територій, формування людського капіталу та соціальну згуртованість. Саме тому традиційна управлінська парадигма, орієнтована переважно на фінансову результативність і максимізацію прибутку, виявляється недостатньою для забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Сучасна логіка управління потребує поєднання економічної ефективності, соціальної результативності та екологічної відповідальності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває модель соціального підприємництва, яка дозволяє інтегрувати соціальну місію у підприємницьку діяльність, поєднуючи ринкові механізми з розв'язанням суспільно значущих проблем. На відміну від благодійності або разових соціальних ініціатив, соціальне підприємництво передбачає системну діяльність, у межах якої соціальна цінність створюється не поза бізнесом, а через саму бізнес-модель підприємства. Така модель дає змогу формувати економічно життєздатні рішення для подолання соціальних

викликів, забезпечувати інклюзивне працевлаштування, підтримувати вразливі групи населення, розвивати місцеві громади, сприяти соціальним інноваціям і посилювати організаційну стійкість підприємств.

Особливого значення досліджувана проблематика набуває для України. Повномасштабна війна спричинила масштабні соціально-економічні наслідки: вимушене переміщення населення, руйнування інфраструктури, втрату робочих місць, зростання кількості вразливих груп, посилення потреби у реабілітації, соціальній адаптації, працевлаштуванні ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, членів сімей військовослужбовців та інших груп населення. За таких умов соціальне підприємництво може розглядатися як один із важливих механізмів післявоєнного відновлення, економічної активізації, соціальної інтеграції та формування більш стійких локальних економічних систем^{1, 2}.

Теоретичне підґрунтя соціального підприємництва сформоване у працях зарубіжних учених, які розглядали його як особливий тип підприємницької діяльності, спрямованої на створення соціальної цінності. Одним із класичних джерел є робота Дж. Діса, у якій соціальне підприємництво трактується як поєднання соціальної місії з підприємницькою дисципліною, інноваційністю та рішучістю, характерними для бізнесу³. Такий підхід є принциповим, оскільки він показує, що соціальне підприємництво не зводиться до доброчинності, а передбачає активний пошук нових можливостей для створення стійкого соціального ефекту.

Дж. Остін, Х. Стевенсон та Дж. Вей-Скілерн, порівнюючи соціальне й комерційне підприємництво, доводять, що між ними існують спільні підприємницькі механізми, однак відмінність полягає у пріоритетності місії, структурі ресурсів, способах вимірювання результативності та характері створюваної цінності⁴. Якщо для комерційного підприємництва основним критерієм успіху традиційно виступає економічний результат, то для соціального підприємництва ключовим стає соціальний вплив, який має поєднуватися з фінансовою життєздатністю.

У працях Дж. Мейр та І. Марті соціальне підприємництво розглядається як процес каталізації соціальних змін і задоволення важливих суспільних

¹ Ачкасова О. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-40.

² Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-25.

³ Dees J. G. *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Durham : Duke University, Fuqua School of Business, 2001.

⁴ Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006. Vol. 30(1). P. 1–22. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x.

потреб, у якому фінансова вигода не домінує над соціальною метою⁵. Цей підхід важливий для управління сталим розвитком підприємства, оскільки дозволяє розглядати соціальне підприємництво не як маргінальну форму діяльності, а як інструмент системної трансформації економічної поведінки організацій. Соціальне підприємництво в такій логіці стає не лише відповіддю на ринкову можливість, а механізмом зміни соціальних умов, інституційних практик і моделей взаємодії між бізнесом, громадою та державою.

Ф. Сантос пропонує позитивну теорію соціального підприємництва, у якій акцент робиться на вирішенні проблем, пов'язаних із занедбаними позитивними зовнішніми ефектами⁶. З цієї позиції соціальне підприємництво виникає там, де ринок або держава не забезпечують належного розв'язання суспільної проблеми. Такий підхід є особливо цінним для аналізу сталого розвитку підприємства, оскільки пояснює, чому соціально орієнтовані бізнес-моделі можуть бути ефективними в умовах інституційних прогалин, ресурсних обмежень і нерівномірного доступу до суспільних благ.

Важливий внесок у розвиток концепції зробили С. Захра та співавтори, які запропонували типологію соціальних підприємців і розглянули їхні мотиви, процеси пошуку можливостей та етичні виклики⁷. Автори наголошують, що соціальне підприємництво має значний потенціал для створення соціального багатства, однак водночас потребує чіткого розуміння меж соціальної місії, механізмів відповідальності та критеріїв оцінювання результатів. Це є принциповим для управління сталим розвитком підприємства, адже без вимірювання соціального ефекту соціальна місія може залишатися декларативною.

Окремий напрям наукової дискусії пов'язаний із дослідженням соціальних підприємств як гібридних організацій. Б. Доєрті, Х. Хау та Ф. Лайон визначають гібридність як ключову характеристику соціальних підприємств, оскільки вони одночасно переслідують соціальну мету та мають забезпечувати фінансову стійкість⁸. Саме ця подвійна логіка створює специфічні управлінські виклики: необхідність балансування між місією

⁵ Mair J., Martí I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006. Vol. 41(1). P. 36–44. DOI: 10.1016/j.jwb.2005.09.002.

⁶ Santos F. M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 111(3). P. 335–351. DOI: 10.1007/s10551-012-1413-4.

⁷ Zahra S. A., Gedajlovic E., Neubaum D. O., Shulman J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*. 2009. Vol. 24(5). P. 519–532. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.04.007.

⁸ Doherty B., Haugh H., Lyon F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2014. Vol. 16(4). P. 417–436. DOI: 10.1111/ijmr.12028.

та доходом, соціальним впливом і ринковою ефективністю, залученням ресурсів і збереженням організаційної ідентичності. Для підприємства, яке прагне сталого розвитку, гібридність не є слабкістю, а потенційною перевагою, якщо вона підтримується відповідною системою управління.

Концепція створення спільної цінності, запропонована М. Портер і М. Крамер, також має велике значення для обґрунтування управління сталим розвитком підприємства на основі соціального підприємництва⁹. Автори підкреслюють, що бізнес може одночасно підвищувати власну конкурентоспроможність і покращувати соціально-економічні умови середовища, у якому він функціонує. У цьому аспекті соціальне підприємництво виступає практичним механізмом реалізації ідеї спільної цінності, адже воно вбудовує соціальну проблему в ядро бізнес-моделі, а не залишає її у сфері зовнішньої корпоративної відповідальності.

Значний вплив на розвиток досліджуваної проблематики мали праці, присвячені сталим бізнес-моделям. Т. Дулік і К. Маф запропонували типологію переходу від традиційної бізнес-логіки до «справжньої сталості бізнесу», у межах якої підприємство не лише зменшує негативний вплив, а активно сприяє розв'язанню суспільних проблем¹⁰. Цей підхід дозволяє розглядати соціальне підприємництво як вищий рівень інтеграції сталості у діяльність підприємства, коли соціальна цінність стає не побічним результатом, а стратегічною метою.

С. Шалтегер, Е. Хансен та Ф. Людек-Фройнд підкреслюють, що бізнес-модель є ключовим елементом корпоративної сталості, оскільки саме вона визначає, як підприємство створює, доставляє та привласнює цінність¹¹. У контексті соціального підприємництва це означає, що управління сталим розвитком має бути зосереджене не лише на окремих програмах соціальної відповідальності, а на трансформації всієї логіки функціонування підприємства: від ціннісної пропозиції до системи доходів, партнерств, операційних процесів і показників результативності.

Н. Бокен та співавтори, аналізуючи архетипи сталих бізнес-моделей, доводять, що сталість може забезпечуватися через технологічні, соціальні й організаційні інновації, зокрема через максимізацію матеріальної та енергетичної ефективності, створення цінності з відходів, заміщення

⁹ Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(1/2). P. 62–77.

¹⁰ Dyllick T., Muff K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29(2). P. 156–174. DOI: 10.1177/1086026615575176.

¹¹ Schaltegger S., Hansen E. G., Lüdeke-Freund F. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29(1). P. 3–10. DOI: 10.1177/1086026615599806.

невідновлюваних ресурсів, розвиток функціональності замість власності, стюардство, достатність і перепрофілювання бізнесу для суспільства та довкілля¹². Для соціального підприємництва особливо значущими є архетипи, пов'язані зі стюардською роллю, достатністю та перепрофілюванням бізнесу для суспільної користі, оскільки вони безпосередньо орієнтовані на соціальну й екологічну цінність.

М. Гейсдорфер, Д. Владімірова та С. Еванс розглядають інновації сталих бізнес-моделей як процес цілеспрямованого оновлення логіки створення цінності з урахуванням економічних, соціальних і екологічних результатів¹³. Цей підхід є важливим для управління підприємством, оскільки соціальне підприємництво можна трактувати не лише як окрему організаційну форму, а як інноваційний підхід до бізнес-моделювання, здатний забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність і адаптивність.

Питання взаємозв'язку соціального підприємництва та Цілей сталого розвитку також активно досліджується у сучасній літературі. Порядок денний сталого розвитку до 2030 року визначає 17 Цілей сталого розвитку, що охоплюють подолання бідності, забезпечення гідної праці, скорочення нерівності, сталий розвиток міст і громад, відповідальне споживання, кліматичні дії та партнерство заради сталого розвитку¹⁴. Соціальні підприємства можуть робити внесок у реалізацію цих цілей через створення робочих місць, інклюзивні послуги, локальні інновації, підтримку вразливих груп, екологічно відповідальні практики та партнерську взаємодію.

Дослідження Дж. Діаз-Сарачага та А. Аріза-Монтес підтверджує роль соціального підприємництва у досягненні Цілей сталого розвитку, оскільки соціальні підприємства здатні діяти як інституційні посередники між глобальними цілями та локальними потребами¹⁵. У цьому сенсі соціальне підприємництво є не лише економічним явищем, а й управлінським механізмом локалізації сталого розвитку на рівні конкретних підприємств, громад і регіонів.

¹² Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. P. 42–56. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039.

¹³ Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 198. P. 401–416. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.06.240.

¹⁴ United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : United Nations. 2015.

¹⁵ Diaz-Sarachaga J. M., Ariza-Montes A. The role of social entrepreneurship in the attainment of the sustainable development goals. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 152. P. 242–250. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.07.061.

Європейський інституційний контекст також підтверджує зростання ролі соціальної економіки та соціального підприємництва. У Плані дій для соціальної економіки Європейська комісія наголошує, що соціальні підприємства та інші суб'єкти соціальної економіки сприяють створенню якісних робочих місць, соціальній і трудовій інтеграції вразливих груп, сталому економічному розвитку, інноваціям і соціальній згуртованості¹⁶. Це свідчить про те, що соціальне підприємництво дедалі більше визнається не лише як локальна ініціатива, а як важливий елемент сучасної економічної політики.

Вітчизняна наукова література останніх років також засвідчує зростання інтересу до проблематики соціального підприємництва в контексті сталого розвитку. О. Ачкасова, аналізуючи розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану, доводить, що через зростання безробіття, збільшення чисельності вразливих категорій населення та послаблення соціального захисту соціальні підприємства можуть сприяти працевлаштуванню, громадській адаптації та пом'якшенню гострих соціальних проблем¹⁷. Це дає підстави розглядати соціальне підприємництво як важливий антикризовий і стабілізаційний механізм.

С. Бойда розглядає соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України та підкреслює, що його розвиток має бути елементом стратегічного підходу до відновлення економіки¹⁸. Такий підхід є особливо важливим для управління сталим розвитком підприємства, оскільки післявоєнне відновлення потребує не лише відбудови інфраструктури, а й формування нових моделей економічної активності, здатних одночасно створювати робочі місця, підтримувати громади, забезпечувати соціальну інтеграцію та генерувати економічну цінність.

Т. Пісецька, досліджуючи сутність соціального підприємництва та напрями сприяння його розвитку, узагальнює зарубіжні й вітчизняні підходи до визначення цього поняття, виокремлює ключові ознаки соціального підприємства та пропонує шляхи активізації його розвитку в Україні¹⁹. Важливим у цьому дослідженні є акцент на тому, що соціальне підприємництво потребує не лише підприємницької ініціативи,

¹⁶ European Commission. Building an economy that works for people: an action plan for the social economy. Luxembourg : Publications Office of the European Union. 2021. DOI: 10.2767/12083.

¹⁷ Ачкасова О. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-40.

¹⁸ Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-25.

¹⁹ Пісецька Т. В. Сутність соціального підприємництва та напрями сприяння його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-16.

а й підтримувального інституційного середовища, розвитку партнерств і підвищення обізнаності суспільства.

Практико-орієнтований підхід до соціального підприємництва представлено у посібнику А. Свинчук, А. Корнецького, М. Гончарової, В. Назарук, Н. Гусак і А. Туманової «Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін»²⁰. Автори розглядають соціальне підприємництво як процес переходу від соціальної ідеї до стійкої організаційної моделі, здатної генерувати суспільні зміни. Цей підхід є важливим для монографічного дослідження, оскільки дозволяє поєднати теоретичне обґрунтування соціального підприємництва з практичними аспектами створення соціальної цінності.

Водночас аналіз наукової літератури свідчить, що проблема управління сталим розвитком підприємства на основі моделі соціального підприємництва залишається не досить систематизованою. У зарубіжних дослідженнях досить ґрунтовно розроблено концепції соціального підприємництва, гібридних організацій, соціального бізнесу, спільної цінності та сталих бізнес-моделей. В українській літературі значна увага приділяється актуальності соціального підприємництва в умовах війни, його ролі у післявоєнній відбудові, нормативно-правовим проблемам і практичним аспектам розвитку. Проте потребує подальшого опрацювання саме управлінський вимір цієї проблематики: яким чином соціальна місія інтегрується у стратегію підприємства; як формується соціально орієнтована бізнес-модель; які показники мають використовуватися для оцінювання соціального впливу; як забезпечується баланс між фінансовою стійкістю та соціальною цінністю; якими мають бути механізми стейкхолдерської взаємодії, партнерства й масштабування соціального ефекту.

З огляду на це концептуальні засади управління сталим розвитком підприємства на основі соціального підприємництва доцільно розглядати через взаємозв'язок кількох ключових положень. По-перше, соціальне підприємництво є формою підприємницької діяльності, у якій соціальна місія виступає не додатковим елементом, а ядром бізнес-моделі. По-друге, сталий розвиток підприємства забезпечується не лише фінансовими результатами, а здатністю підприємства створювати економічну, соціальну та екологічну цінність для широкого кола стейкхолдерів. По-третє, соціально орієнтована бізнес-модель потребує управлінської інтеграції місії, ресурсів, партнерств, процесів, доходів і системи оцінювання впливу.

²⁰ Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Київ : ТОВ «Підприємство “Ві Ен Ей”». 2017. 188 с.

По-четверте, для українських підприємств соціальне підприємництво може стати одним із інструментів резильєнтності, післявоєнної відбудови та формування нової якості економічного розвитку.

Таким чином, актуальність дослідження концептуальних засад управління сталим розвитком підприємства на основі соціального підприємництва визначається одночасно теоретичними й практичними чинниками. Теоретично ця проблематика перебуває на перетині кількох наукових напрямів: стратегічного управління, підприємництва, сталого розвитку, соціальної економіки, управління бізнес-моделями та стейкхолдерської теорії. Практично вона пов'язана з потребою підприємств адаптуватися до нових соціально-економічних реалій, забезпечувати стійкість в умовах криз, підвищувати довіру стейкхолдерів і брати участь у розв'язанні суспільно значущих проблем.

Метою цього розділу є теоретичне обґрунтування концептуальних засад управління сталим розвитком підприємства на основі моделі соціального підприємництва, визначення змісту соціально орієнтованої бізнес-моделі, її структурних компонентів, управлінських принципів і ролі у забезпеченні довгострокової стійкості підприємства.

Для досягнення цієї мети доцільно вирішити такі наукові завдання: узагальнити основні підходи до трактування соціального підприємництва; проаналізувати взаємозв'язок соціального підприємництва, сталого розвитку та бізнес-моделювання; визначити управлінські особливості соціально орієнтованої бізнес-моделі; обґрунтувати роль соціальної місії, стейкхолдерської взаємодії, фінансової життєздатності та вимірювання соціального впливу у системі сталого розвитку підприємства; окреслити значення соціального підприємництва для українських підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення.

1. Соціальне підприємництво як сучасна управлінська модель створення суспільної цінності

Соціальне підприємництво як управлінську модель доцільно розглядати через логіку організації діяльності, у якій соціальна мета не існує окремо від економічного механізму, а вбудовується у структуру управління, бізнес-модель, систему прийняття рішень і критерії оцінювання результативності. Його особливість полягає не лише у наявності суспільно значущої місії, а в тому, що ця місія визначає спосіб формування ціннісної пропозиції, вибір цільових груп, характер ресурсного забезпечення, партнерську взаємодію, розподіл доходів і підходи до масштабування діяльності.

Управлінська природа соціального підприємництва проявляється передусім у поєднанні двох логік: підприємницької та соціальної. Підприємницька логіка передбачає пошук можливостей, формування продукту або послуги, управління витратами, залучення ресурсів,

організацію операційної діяльності та забезпечення фінансової життєздатності. Соціальна логіка орієнтована на розв'язання конкретної суспільної проблеми, підтримку визначеної цільової групи, створення позитивних змін і підзвітність перед стейкхолдерами. Саме поєднання цих логік відрізняє соціальне підприємництво від благодійності, з одного боку, і від традиційного комерційного бізнесу – з іншого.

У класичному підході Дж. Діза соціальне підприємництво пов'язується з поєднанням соціальної місії, підприємницької дисципліни, інноваційності та здатності діяти в умовах обмежених ресурсів. Це означає, що соціальний підприємець не лише реагує на наявну проблему, а формує організаційний механізм її системного вирішення. Відповідно, соціальне підприємництво слід трактувати не як разову ініціативу, а як управлінську систему, здатну перетворювати соціальну проблему на предмет стратегічного планування, ресурсної мобілізації, операційного управління та оцінювання результатів.

Ключовим елементом цієї моделі є соціальна місія. Вона виконує не декларативну, а управлінську функцію, оскільки визначає межі діяльності підприємства, пріоритети розвитку, допустимі способи отримання доходу, критерії партнерства та зміст очікуваного впливу. Якщо у традиційному підприємстві місія часто має репутаційний або комунікаційний характер, то у соціальному підприємстві вона є основою бізнес-моделі. Саме соціальна місія відповідає на питання, яку проблему вирішує підприємство, для кого створюється цінність, які зміни мають бути досягнуті та яким чином економічна діяльність підтримує соціальний результат.

Водночас наявність соціальної місії сама по собі не забезпечує ефективності соціального підприємства. Необхідною умовою є її управлінська операціоналізація, тобто перетворення загального соціального наміру на конкретні цілі, показники, процеси, відповідальність і механізми контролю. Наприклад, якщо соціальне підприємство декларує підтримку вразливих груп, це має бути відображено у політиці працевлаштування, системі навчання персоналу, адаптаційних процедурах, структурі витрат, партнерських програмах і показниках соціального впливу. Без такого управлінського закріплення соціальна місія ризикує залишитися лише ціннісною заявою.

Соціальне підприємництво має гібридну організаційну природу. За Б. Догерті, Г. Го та Ф. Лайоном, соціальні підприємства одночасно поєднують соціальне призначення і потребу у фінансовій стійкості²¹. Ця подвійність створює специфічні управлінські завдання. Керівництво соціального підприємства має забезпечити баланс між доходністю та доступністю продукту або послуги, між розширенням ринку та

²¹ Doherty B., Haugh H., Lyon F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2014. Vol. 16(4). P. 417–436. DOI: 10.1111/ijmr.12028.

збереженням соціальної місії, між очікуваннями бенефіціарів і вимогами фінансової дисципліни, між короткостроковою економічною стабільністю і довгостроковим соціальним ефектом.

Саме тому для соціального підприємства особливо важливою є якість governance-моделі. Управління має бути побудоване так, щоб стратегічні рішення не призводили до поступового витіснення соціальної мети комерційними інтересами. Для цього можуть використовуватися різні механізми: закріплення місії у статутних документах, створення наглядових або дорадчих органів із залученням стейкхолдерів, прозора політика розподілу прибутку, регулярне звітування про соціальний вплив, участь бенефіціарів у зворотному зв'язку, внутрішній моніторинг відповідності діяльності соціальній меті. Такий підхід дає змогу зменшити ризик «розмивання місії» та підтримувати довіру до підприємства.

Важливою складовою частиною соціального підприємництва є ціннісна пропозиція. У традиційній бізнес-моделі вона зазвичай визначається через корисність продукту або послуги для клієнта. У соціальному підприємстві ціннісна пропозиція має подвійний характер: вона повинна бути значущою для споживача і водночас створювати суспільний ефект. Наприклад, продукт може задовольняти ринкову потребу, але спосіб його виробництва, працевлаштування, розподілу доходів або надання послуги додатково вирішує соціальну проблему. Таким чином, суспільна цінність створюється не після отримання прибутку, а у самому процесі підприємницької діяльності.

З позицій управління соціальне підприємство можна представити як систему взаємопов'язаних компонентів. Першим компонентом є соціальна проблема, яка має бути чітко ідентифікована та описана. Другим є цільова група, для якої створюється соціальна цінність. Третім є продукт або послуга, через які підприємство реалізує свою місію. Четвертим є ресурсна модель, що визначає джерела фінансування, людські ресурси, партнерства, інфраструктуру та нематеріальні активи. П'ятим є модель доходів, яка забезпечує фінансову сталість. Шостим є система вимірювання соціального впливу, що дозволяє оцінити, чи справді підприємство досягає заявлених змін.

Особливе значення має ресурсна конфігурація соціального підприємства. На відміну від традиційного бізнесу, який переважно спирається на власний капітал, кредитні ресурси, інвестиції та ринкові доходи, соціальне підприємство часто використовує змішану ресурсну базу. Вона може включати продаж товарів і послуг, грантове фінансування, соціальні інвестиції, благодійні внески, волонтерську працю, партнерську підтримку, державні або муніципальні програми, краудфандинг і внески громади. Управлінське завдання полягає в тому, щоб ця ресурсна диверсифікація не створювала надмірної залежності від одного джерела і не змінювала первинну соціальну місію підприємства.

Питання фінансової життєздатності є принциповим для соціального підприємництва. Соціальне підприємство не може бути ефективним, якщо воно постійно перебуває у стані фінансової нестабільності, оскільки це обмежує його здатність підтримувати бенефіціарів, розвивати послуги, інвестувати у персонал і масштабувати вплив. Водночас прибуток у такій моделі не є кінцевою метою. Він виконує інструментальну функцію – забезпечує сталість соціальної місії, можливість розвитку, інноваційність і незалежність від випадкових зовнішніх ресурсів. Тому фінансовий менеджмент соціального підприємства має бути не менш професійним, ніж у комерційному бізнесі, але оцінюватися у зв'язку із соціальним результатом.

Управління соціальним підприємством також потребує чіткої стейкхолдерської логіки. До кола стейкхолдерів належать не лише споживачі та працівники, а й бенефіціари, громади, органи влади, донори, інвестори, громадські організації, партнери, постачальники та інші учасники соціальної екосистеми. Кожна з цих груп має власні очікування, ресурси, інтереси та критерії оцінювання діяльності підприємства. Тому управління стейкхолдерами має включати не епізодичну комунікацію, а постійний діалог, узгодження очікувань, прозорість рішень і залучення до оцінювання соціального ефекту.

Важливою рисою соціального підприємництва є інноваційність. Вона не обов'язково означає технологічну новизну. Часто інновація полягає у новому способі організації послуги, залучення вразливих груп до праці, поєднання ресурсів громади, побудови партнерств, використання локального потенціалу або зміни моделі доступу до соціально значущого продукту. У цьому сенсі соціальне підприємництво є управлінською лабораторією, де тестуються нові способи розв'язання проблем, які не були ефективно вирішені лише державою або традиційним ринком.

У межах порівняння соціального та комерційного підприємництва Дж. Остін, Г. Стівенсон і Дж. Вей-Скіллерн підкреслюють, що обидві моделі мають спільну підприємницьку основу, однак відрізняються характером місії, мобілізацією ресурсів і критеріями результативності²². Для соціального підприємства результативність не може бути зведена лише до прибутку, обсягу продажів або частки ринку. Вона має включати зміну стану цільової групи, розширення доступу до послуг, підвищення соціальної інтеграції, розвиток людського капіталу, посилення спроможності громади або інші вимірювані соціальні результати.

Саме тому система оцінювання соціального підприємства повинна бути інтегрованою. Вона має поєднувати фінансові показники, операційні

²² Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006. Vol. 30(1). P. 1–22. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x.

індикатори, показники соціального впливу та якісні свідчення змін. До фінансових показників можуть належати дохід, структура витрат, рівень самофінансування, залежність від грантів, рентабельність окремих напрямів діяльності. До соціальних показників – кількість осіб, які отримали підтримку; рівень їх працевлаштування; доступність послуг; зміни у якості життя; кількість створених робочих місць для вразливих груп; рівень залучення громади; сталість досягнутих результатів. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише діяльність, а й реальні зміни, які вона створює.

Концепція створення спільної цінності М. Портера і М. Крамера є корисною для пояснення ширшого управлінського значення соціального підприємництва²³. Вона показує, що економічна і суспільна цінність не обов'язково мають перебувати у конфлікті. Проте соціальне підприємництво має глибший рівень інтеграції соціальної мети, оскільки суспільна цінність у ньому не є додатковим результатом корпоративної стратегії, а виступає базовою причиною існування організації. Отже, соціальне підприємництво можна розглядати як форму бізнес-моделювання, у якій соціальна проблема стає основою ринкової, організаційної та інноваційної активності.

Нижче подано порівняльну таблицю дефініцій «соціального підприємництва». Формулювання подані не як дослівні цитати, а як науково узагальнені визначення.

Узагальнюючи представлені вище дефініції «соціального підприємництва», його доцільно визначати як *сучасну управлінську модель гібридного типу, у якій соціальна місія інтегрується у бізнес-модель підприємства, а економічна діяльність використовується як інструмент створення сталого суспільного ефекту, забезпечення фінансової життєздатності, залучення стейкхолдерів та вирішення соціально значущих проблем*.

У практичному вимірі управлінська модель соціального підприємництва може бути описана як послідовність взаємопов'язаних етапів. Спочатку визначається соціальна проблема та її причини. Далі окреслюється цільова група і формулюється соціальна місія. Після цього розробляється ціннісна пропозиція, визначаються продукт або послуга, ресурси, партнери, канали взаємодії та модель доходів. Наступним етапом є організація операційної діяльності, залучення персоналу, формування системи управління якістю та побудова партнерств. Завершальним елементом є вимірювання соціального впливу, аналіз результатів і коригування бізнес-моделі.

²³ Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(1/2). P. 62–77.

Порівняльна характеристика дефініцій «соціального підприємництва»

Автор / школа	Концептуальний підхід	Узагальнена дефініція «соціального підприємництва»	Ключовий акцент
J. G. Dees	Соціальний підприємець як агент соціальних змін	Соціальне підприємництво розглядається як діяльність, у якій соціальна місія поєднується з підприємницькою дисципліною, інноваційністю, активним пошуком можливостей і відповідальністю за створення сталого соціального ефекту.	Соціальна місія, інноваційність, підприємницька поведінка
J. Austin, H. Stevenson, J. Wei-Skillern	Порівняльна концепція соціального і комерційного підприємництва	Соціальне підприємництво є підприємницькою діяльністю, орієнтованою на створення соціальної цінності, де економічні механізми використовуються для досягнення соціальної місії, а результативність оцінюється не лише фінансовими, а і соціальними показниками.	Відмінність між соціальним і комерційним підприємництвом
J. Mair, I. Martí	Соціальне підприємництво як процес соціальних змін	Соціальне підприємництво трактується як процес інноваційного використання та комбінування ресурсів для реалізації можливостей, спрямованих на каталізацію соціальних змін і задоволення важливих суспільних потреб.	Соціальні зміни, інноваційне використання ресурсів
F. M. Santos	Позитивна теорія соціального підприємництва	Соціальне підприємництво виникає там, де ринок або держава не забезпечують належного вирішення суспільної проблеми, і спрямовується на створення цінності через розв'язання проблем, пов'язаних із занедбаними позитивними зовнішніми ефектами.	Інституційні прогалини, суспільна користь

Продовження таблиці 1

Автор / школа	Концептуальний підхід	Узагальнена дефініція «соціального підприємництва»	Ключовий акцент
S. A. Zahra, E. Gedajlovic, D. O. Neubaum, J. M. Shulman	Типологія соціальних підприємців	Соціальне підприємництво розглядається як діяльність різних типів підприємців, які ідентифікують соціальні можливості, мобілізують ресурси та створюють соціальне багатство, водночас стикаючись з етичними й управлінськими викликами.	Типи соціальних підприємств, соціальне багатство, етика
B. Doherty, H. Haugh, F. Lyon	Соціальне підприємство як гібридна організація	Соціальне підприємництво визначається як гібридна організаційна модель, що поєднує соціальну мету та необхідність фінансової стійкості, функціонуючи на перетині ринкової, громадської та соціальної логіки.	Гібридність, баланс місії та доходу
EMES Research Network / J. Defourny, M. Nyssens	Європейський підхід до соціального підприємства	Соціальне підприємництво розглядається як стійка економічна діяльність із виразною соціальною метою, обмеженим розподілом прибутку, економічним ризиком, автономністю управління та залученням стейкхолдерів.	Соціальна економіка, демократичне управління, обмеження прибутку
M. Yunus	Концепція соціального бізнесу	Соціальне підприємництво трактується як бізнес, створений для вирішення соціальної проблеми, який має бути фінансово самодостатнім, але не орієнтованим на максимізацію прибутку для власників.	Соціальний бізнес, самофінансування, неприбуткова логіка розподілу
M. Porter, M. Kramer	Концепція створення спільної цінності	Соціально орієнтоване підприємництво може розглядатися як форма створення економічної цінності таким чином, щоб одночасно розв'язувати суспільні проблеми та покращувати умови функціонування громад і ринків.	Shared value, поєднання економічної та соціальної цінності

Автор / школа	Концептуальний підхід	Узагальнена дефініція «соціального підприємництва»	Ключовий акцент
European Commission	Інституційний підхід ЄС до соціальної економіки	Соціальне підприємництво розглядається як частина соціальної економіки, що спрямована на соціальний вплив, інклюзивну зайнятість, розвиток громад, соціальні інновації та реінвестування значної частини прибутку у досягнення місії.	Соціальна економіка, інклюзія, соціальний вплив
N. M. P. Bocken, S. Short, P. Rana, S. Evans	Сталі бізнес-моделі	Соціальне підприємництво можна трактувати як різновид сталої бізнес-моделі, у якій створення соціальної та екологічної цінності інтегрується у спосіб виробництва, надання послуг, партнерства та використання ресурсів.	Сталі бізнес-моделі, соціальна й екологічна цінність
M. Geissdoerfer, D. Vladimirova, S. Evans	Інновації сталих бізнес-моделей	Соціальне підприємництво розглядається як інноваційний підхід до оновлення бізнес-моделі, у якій економічні, соціальні та екологічні результати інтегруються у логіку створення, доставки та привласнення цінності.	Бізнес-модель, інновації, сталість

Соціальне підприємництво потребує професійного менеджменту, оскільки його складність часто є вищою, ніж у традиційного бізнесу. Керівник соціального підприємства має одночасно мислити як підприємець, соціальний інноватор, менеджер ресурсів, комунікатор, партнер громади та аналітик соціального впливу. Така багатовимірність вимагає стратегічного бачення, фінансової дисципліни, етичної відповідальності, здатності працювати з різними групами інтересів і готовності приймати рішення в умовах обмежених ресурсів.

Водночас соціальне підприємництво має низку управлінських ризиків. Найбільш поширеними є ризик втрати або розмивання місії, надмірна залежність від грантового фінансування, недостатня комерційна спроможність, слабе вимірювання соціального ефекту, конфлікт очікувань різних стейкхолдерів, складність масштабування без втрати якості впливу

та недостатня професіоналізація управління. Ці ризики не заперечують значення соціального підприємництва, але вказують на необхідність чіткої стратегії, прозорі governance-моделі, системи показників, партнерської підтримки та регулярного перегляду управлінських рішень.

Отже, соціальне підприємництво як сучасна управлінська модель створення суспільної цінності є не лише формою підприємницької активності із соціальною метою, а комплексною системою управління місією, ресурсами, бізнес-моделлю, стейкхолдерами, фінансовою сталістю та соціальним впливом. Його управлінська цінність полягає у здатності перетворювати суспільну проблему на основу організованої, економічно життєздатної та результативної діяльності. Саме така модель дозволяє поєднати підприємницьку ініціативу з відповідальністю перед суспільством і створити передумови для довгострокової сталості підприємства.

2. Управлінські механізми інтеграції соціальної місії у стратегію підприємства

Інтеграція соціальної місії у стратегію підприємства є однією з ключових ознак сучасної трансформації підприємницької діяльності, у межах якої бізнес дедалі частіше розглядається не лише як інструмент створення економічної вартості, а й як активний суб'єкт розв'язання суспільно значущих проблем. У цьому контексті соціальна місія перестає бути периферійним елементом корпоративної благодійності або репутаційної політики й набуває статусу стратегічної управлінської домінанти, що визначає логіку формування бізнес-моделі, систему цілей, характер взаємодії зі стейкхолдерами, принципи розподілу ресурсів і критерії оцінювання результативності підприємства.

У науковій літературі соціальне підприємництво трактується як особливий тип підприємницької активності, у якому соціальна місія є базовим джерелом стратегічної ідентичності організації. Дж. Діз підкреслює, що соціальні підприємці поєднують соціальну місію з підприємницькою дисципліною, інноваційністю та орієнтацією на досягнення сталого соціального ефекту²⁴. Такий підхід дозволяє розглядати соціальну місію не як додатковий моральний обов'язок підприємства, а як центральний елемент його стратегічної архітектури. Відповідно, управління підприємством із соціальною місією потребує не епізодичних соціальних ініціатив, а системної інтеграції суспільної цінності в процеси стратегічного планування, організаційного дизайну, операційної діяльності та оцінювання результатів.

²⁴ Dees J. G. The Meaning of Social Entrepreneurship. Durham : Duke University, Fuqua School of Business. 2001.

А отже, першим управлінським механізмом інтеграції соціальної місії у стратегію підприємства є *стратегічне закріплення соціальної місії*. Його сутність полягає у тому, що соціальна місія має бути не лише ціннісною декларацією або елементом публічного позиціонування, а системоутворювальним компонентом стратегічного управління підприємством. Це означає, що підприємство повинно чітко визначити соціальну проблему, на вирішення якої спрямована його діяльність, окреслити цільові групи, сформулювати очікуваний суспільний ефект, встановити межі власної відповідальності та інтегрувати ці положення у стратегічні цілі, бізнес-модель, інвестиційні рішення, продуктову політику, партнерські відносини та систему оцінювання результатів.

Стратегічне закріплення соціальної місії передбачає перехід від фрагментарної соціальної активності до місійно орієнтованого управління. У такому підході соціальна місія не існує окремо від економічної діяльності підприємства, а визначає зміст його ціннісної пропозиції, характер взаємодії зі споживачами, логіку формування доходів, пріоритети розподілу ресурсів і критерії прийняття управлінських рішень. Відповідно, соціальна місія має бути відображена не лише в офіційній місії підприємства, а й у стратегії розвитку, корпоративній культурі, організаційній структурі, системі мотивації персоналу, стандартах операційної діяльності та механізмах звітності.

За Дж. Мейр та І. Марті, соціальне підприємництво є процесом, що каталізує соціальні зміни та задовольняє важливі суспільні потреби, причому пріоритет надається створенню соціальної цінності, а не прямому фінансовому зиску підприємця²⁵. У цьому контексті стратегічне закріплення соціальної місії забезпечує узгодженість між тим, що підприємство декларує, і тим, як воно фактично функціонує. Саме ця узгодженість є важливою умовою довіри з боку стейкхолдерів, оскільки соціальна місія втрачає управлінське значення, якщо вона не впливає на реальні бізнес-процеси, управлінські рішення та розподіл ресурсів.

З позицій Дж. Діза соціальне підприємництво передбачає поєднання соціальної місії з підприємницькою дисципліною, інноваційністю та відповідальністю за результат. Це означає, що соціальна місія має бути сформульована досить конкретно, щоб її можна було трансформувати у стратегічні завдання та вимірювані результати. Наприклад, якщо підприємство декларує підтримку вразливих груп населення, стратегічне закріплення цієї місії має передбачати конкретні напрями діяльності: створення робочих місць для таких груп, адаптацію продуктів або послуг

²⁵ Mair J., Martí I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006. Vol. 41(1). P. 36–44. DOI: 10.1016/j.jwb.2005.09.002.

до їхніх потреб, розвиток партнерств із громадськими організаціями, впровадження інклюзивних стандартів управління персоналом, а також регулярне оцінювання соціального ефекту.

Важливим аспектом стратегічного закріплення соціальної місії є її інституціоналізація у системі корпоративного управління. Соціальна місія має бути захищена від ризику «розмивання» під впливом короткострокових комерційних інтересів. Для цього підприємство може використовувати такі управлінські інструменти, як включення соціальної місії до статутних документів, формування наглядових або консультативних органів із представників ключових стейкхолдерів, запровадження соціальних критеріїв у систему стратегічного контролю, затвердження політик відповідального інвестування, регулярне оприлюднення соціальної звітності та впровадження процедур оцінювання впливу. Такий підхід відповідає розумінню соціальних підприємств як гібридних організацій, що поєднують економічну життєздатність із соціальним призначенням і потребують особливих механізмів балансування цих двох логік^{26, 27}.

Показовим прикладом стратегічного закріплення соціальної місії є діяльність американської компанії Patagonia, яка функціонує у сфері виробництва одягу та спорядження для активного відпочинку. Її місія сформульована як прагнення використовувати бізнес для збереження планети, що відображає не лише маркетингову позицію, а і стратегічний принцип діяльності компанії. Особливість цього прикладу полягає в тому, що екологічна місія Patagonia інтегрована у кілька рівнів управління: продуктову політику, ланцюги постачання, корпоративну культуру, партнерські програми, комунікаційну стратегію та структуру власності.

На рівні продуктової політики соціальна й екологічна місія компанії проявляється у прагненні зменшувати негативний вплив виробництва на довкілля, підтримувати ремонт і повторне використання продукції, розвивати більш відповідальні підходи до матеріалів і виробничих процесів. На рівні стейкхолдерської взаємодії Patagonia підтримує екологічні організації, громадські ініціативи та рухи, спрямовані на захист природного середовища. На рівні корпоративного управління стратегічне закріплення місії було посилене через зміну структури власності: контроль над компанією було передано Patagonia Purpose Trust, а прибутки, які

²⁶ Doherty B., Haugh H., Lyon F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2014. Vol. 16(4). P. 417–436. DOI: 10.1111/ijmr.12028.

²⁷ Борщ В. І., Жмай О. В. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності підприємств енергетичної сфери України в контексті цілей сталого розвитку ООН. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 21. Вип. 4 (47). С. 70–97. DOI: 10.18524/2413-9998.2021.1(47).226927.

не реінвестуються в бізнес, спрямовуються через Holdfast Collective на підтримку екологічних цілей. Така модель демонструє, що соціальна місія може бути закріплена не лише у формулюванні місії, а й у правових, фінансових та управлінських механізмах, які обмежують можливість відхилення підприємства від його суспільного призначення.

Приклад Patagonia свідчить, що стратегічне закріплення соціальної місії передбачає не одноразове формулювання ціннісної декларації, а послідовне вбудовування суспільної мети в усі ключові управлінські контури підприємства. У такій моделі соціальна місія впливає на те, які продукти створюються, які постачальники обираються, які інвестиції здійснюються, які партнерства формуються, як підприємство комунікує зі споживачами та як розподіляється створена економічна вартість. Отже, стратегічне закріплення соціальної місії є базовою передумовою перетворення підприємства на суб'єкта створення суспільної цінності, а не лише на економічну організацію, що епізодично реалізує соціальні ініціативи.

Другим механізмом є *трансформація соціальної місії у стратегічні цілі та показники результативності*. Соціальна місія не може ефективно впливати на систему управління підприємством, якщо вона залишається лише загальним ціннісним орієнтиром або декларацією суспільно корисних намірів. Для того щоб місія стала реальним інструментом стратегічного управління, вона має бути операціоналізована, тобто переведена у систему конкретних стратегічних цілей, управлінських завдань, кількісних і якісних індикаторів, очікуваних результатів та процедур моніторингу. Саме через таку трансформацію соціальна місія набуває вимірюваного характеру і може бути інтегрована у процеси планування, бюджетування, контролю, оцінювання ефективності та стратегічного коригування діяльності підприємства.

Для традиційного підприємства доміnantними критеріями результативності зазвичай виступають фінансово-економічні показники, такі як прибутковість, рентабельність, частка ринку, продуктивність праці, оборотність активів, обсяги продажу, рівень витрат, інвестиційна привабливість. Для підприємства, що інтегрує соціальну місію у власну стратегію, ці показники не втрачають значення, оскільки економічна життєздатність залишається необхідною умовою довгострокової реалізації соціального призначення. Водночас вони не можуть бути єдиною основою оцінювання результативності. Соціально орієнтоване підприємство має доповнювати фінансові критерії показниками соціального, екологічного та стейкхолдерського впливу. Саме поєднання економічної та суспільної результативності формує методологічну основу стратегічного управління підприємством із соціальною місією.

У цьому контексті важливим є положення Дж. Остіна, Г. Стівенсона та Дж. Вей-Скіллєрн про те, що соціальне і комерційне підприємництво мають спільну підприємницьку природу, однак відрізняються характером місії, мобілізацією ресурсів і критеріями оцінювання результатів²⁸. Якщо для комерційного підприємництва ключовим результатом є переважно економічне зростання, то для соціального підприємництва стратегічна результативність має визначатися здатністю створювати суспільну цінність. Відповідно, управлінська система такого підприємства має одночасно відповідати на два питання: наскільки підприємство є фінансово стійким і наскільки воно досягає заявленого соціального ефекту.

Трансформація соціальної місії у стратегічні цілі передбачає кілька послідовних управлінських дій:

1. Підприємство має чітко визначити соціальну проблему, на вирішення якої спрямована його діяльність.
2. Необхідно конкретизувати цільові групи, які мають отримати користь від діяльності підприємства.
3. Слід сформулювати очікувані зміни, яких підприємство прагне досягти в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.
4. Ці зміни мають бути переведені у систему стратегічних цілей і вимірюваних індикаторів.
5. Необхідно визначити відповідальних суб'єктів, ресурси, строки реалізації та механізми контролю.

Наприклад, якщо соціальна місія підприємства полягає у сприянні працевлаштуванню осіб із вразливих груп населення, то стратегічними цілями можуть бути такі, як створення визначеної кількості робочих місць для таких осіб; забезпечення їхнього професійного навчання; підвищення рівня довгострокової зайнятості; зменшення бар'єрів доступу до ринку праці; формування інклюзивного робочого середовища. Відповідними показниками можуть бути кількість працевлаштованих осіб; частка працівників із вразливих груп у загальній чисельності персоналу; рівень утримання працівників через 6 або 12 місяців; кількість проведених навчальних програм; рівень задоволеності працівників; частка осіб, які після роботи або навчання на підприємстві перейшли до стабільної зайнятості. Отже, соціальна місія набуває управлінського змісту лише тоді, коли вона перетворюється на конкретні, вимірювані й контрольовані результати.

Особливе значення має розроблення системи показників соціального впливу. До таких показників можуть належати кількість охоплених

²⁸ Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006. Vol. 30(1). P. 1–22. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x.

бенефіціарів; рівень доступу до товарів або послуг для соціально вразливих груп; кількість створених робочих місць; рівень професійної або соціальної інтеграції цільових груп; зміни в якості життя бенефіціарів; ступінь залучення локальної громади; екологічний ефект; обсяг ресурсів, спрямованих на соціальну мету; кількість партнерських проєктів; рівень довіри з боку стейкхолдерів. Водночас такі показники мають бути не формальним набором індикаторів, а частиною системи стратегічного управління, тобто використовуватися для прийняття рішень, розподілу ресурсів, коригування діяльності та звітування перед зацікавленими сторонами.

Важливо враховувати, що соціальний вплив не завжди може бути вимірний лише кількісно. Частина результатів має якісний характер і потребує використання змішаних методів оцінювання: опитувань бенефіціарів, інтерв'ю зі стейкхолдерами, кейс-аналізу, оцінювання змін у поведінці, аналізу соціального контексту, вивчення довгострокових ефектів. Це особливо важливо для соціальних підприємств, діяльність яких спрямована на складні соціальні проблеми, а саме інклюзію, реінтеграцію, подолання бідності, розвиток громад, доступ до освіти, охорони здоров'я або екологічну сталість. Ф. Сантос підкреслює, що соціальне підприємництво пов'язане з пошуком сталих рішень для занедбаних соціальних проблем і створенням позитивних зовнішніх ефектів²⁹. Тому система показників має відображати не лише безпосередні результати діяльності, а й ширші суспільні зміни, які підприємство прагне ініціювати.

Трансформація соціальної місії у стратегічні показники також пов'язана з проблемою балансу між фінансовою та соціальною ефективністю. Соціальні підприємства функціонують як гібридні організації, що поєднують комерційну логіку із соціальною метою, тому вони потребують подвійної системи результативності³⁰. З одного боку, підприємство має забезпечувати доходи, контроль витрат, операційну ефективність і фінансову стабільність. З іншого боку, воно має демонструвати досягнення суспільної мети, заради якої було створене або трансформоване. Якщо соціальні показники ігноруються, місія може втратити практичне значення. Якщо ж ігноруються фінансові показники, підприємство ризикує втратити економічну спроможність підтримувати соціальний ефект у довгостроковій перспективі.

²⁹ Santos F. M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 111(3). P. 335–351. DOI: 10.1007/s10551-012-1413-4.

³⁰ Doherty B., Haugh H., Lyon F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2014. Vol. 16(4). P. 417–436. DOI: 10.1111/ijmr.12028.

Управлінська складність цього механізму полягає в тому, що соціальна результативність часто не має такого прямого й швидкого виміру, як фінансові результати. Наприклад, збільшення прибутку або скорочення витрат можна зафіксувати в межах звітного періоду, тоді як соціальні зміни можуть проявлятися поступово й залежати від багатьох зовнішніх чинників. Саме тому підприємство має розрізняти показники ресурсів, процесів, безпосередніх результатів і довгострокового впливу. Показники ресурсів відображають, що було вкладено у соціальну місію; показники процесів – які дії було здійснено; показники результатів – які безпосередні зміни досягнуто; показники впливу – які довгострокові суспільні ефекти сформовано.

Наприклад, у сфері соціальної інтеграції ветеранів показниками ресурсів можуть бути обсяг фінансування програм підтримки, кількість залучених наставників або партнерських організацій; показниками процесу – кількість проведених навчань, консультацій, стажувань; показниками результату – кількість ветеранів, які отримали роботу або започаткували власну справу; показниками впливу – стабільність зайнятості, підвищення доходів, покращення соціальної адаптації, зниження рівня ізоляції, зміцнення економічної спроможності громад. Такий підхід дозволяє уникнути спрощеного розуміння соціальної місії як сукупності окремих заходів і переводить її у площину стратегічного управління впливом.

Трансформація соціальної місії у показники результативності має також спиратися на логіку сталого розвитку. Порядок денний ООН до 2030 року визначає Цілі сталого розвитку як універсальну рамку для узгодження економічних, соціальних та екологічних пріоритетів³¹. Для підприємства це означає можливість співвіднести власну соціальну місію з конкретними цілями сталого розвитку, наприклад подоланням бідності, гідною працею, зменшенням нерівності, відповідальним споживанням, розвитком громад або кліматичною дією. Дж. М. Діас-Сарачага та А. Аріза-Монтес зазначають, що соціальне підприємництво може відігравати важливу роль у досягненні Цілей сталого розвитку, оскільки поєднує підприємницькі механізми з орієнтацією на суспільний результат³². Тому стратегічні показники соціально орієнтованого підприємства мають бути не ізольованими внутрішніми метриками, а частиною ширшого контексту сталого розвитку.

³¹ United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York : United Nations, 2015.

³² Diaz-Sarachaga J. M., Ariza-Montes A. The role of social entrepreneurship in the attainment of the sustainable development goals. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 152. P. 242–250. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.07.061

В українських умовах цей механізм має особливу актуальність, оскільки соціальні підприємства дедалі частіше виконують функції підтримки вразливих груп, відновлення громад, створення робочих місць, соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та осіб з інвалідністю. У такому контексті трансформація соціальної місії у стратегічні цілі та показники результативності стає необхідною умовою не лише ефективного управління окремим підприємством, а і його внеску у відновлення соціально-економічної стійкості країни.

Отже, трансформація соціальної місії у стратегічні цілі та показники результативності є ключовим механізмом, який забезпечує перехід від ціннісної декларації до доказового управління соціальним впливом. Вона дозволяє підприємству конкретизувати соціальну проблему, визначити очікувані зміни, сформуванати систему індикаторів, збалансувати фінансову та соціальну ефективність, забезпечити прозорість перед стейкхолдерами й коригувати стратегію на основі отриманих результатів. Саме через цей механізм соціальна місія стає не абстрактним ідеалом, а практичним критерієм стратегічного управління підприємством.

Третім механізмом є *інтеграція соціальної місії у бізнес-модель підприємства*. Соціальна місія набуває реального управлінського значення саме тоді, коли вона впливає не лише на комунікаційну політику або окремі соціальні ініціативи, а на сам спосіб створення, доставки, розподілу й утримання цінності. У цьому контексті принципово важливо розрізняти підприємство, яке епізодично підтримує соціальні проекти в межах благодійності чи корпоративної соціальної відповідальності, і підприємство, у якому соціальна місія вбудована в логіку бізнес-моделі, тобто безпосередньо визначає зміст продукту або послуги, цільові сегменти, механізми отримання доходу, партнерські відносини, структуру витрат, канали взаємодії зі споживачами та очікуваний соціальний ефект.

Бізнес-модель підприємства у цьому випадку слід розглядати як управлінську конструкцію, що пояснює, яку цінність створює підприємство, для кого саме вона створюється, за рахунок яких ресурсів і процесів забезпечується її формування, яким чином вона передається споживачам або бенефіціарам і як підприємство підтримує власну економічну життєздатність. Якщо соціальна місія не інтегрована у ці елементи, вона залишається зовнішнім доповненням до основної діяльності. Натомість у соціально орієнтованому підприємстві соціальний ефект має виникати не після отримання прибутку, а в процесі основної операційної діяльності. Саме тому інтеграція соціальної місії у бізнес-модель є одним із ключових критеріїв відмежування соціального підприємництва від традиційного бізнесу з окремими соціальними програмами.

Дослідження сталих бізнес-моделей доводять, що стратегічна сталість підприємства пов'язана з переосмисленням ціннісної пропозиції, ланцюгів створення цінності, ресурсних потоків, партнерств і механізмів отримання доходу. У межах такого підходу соціальна місія має бути закладена у ціннісну пропозицію підприємства, тобто у відповідь на питання, яку саме суспільно значущу проблему вирішує продукт або послуга підприємства. Наприклад, соціально орієнтоване підприємство може створювати доступні послуги для вразливих груп населення, забезпечувати працевлаштування осіб з інвалідністю, підтримувати екологічно відповідальне виробництво, сприяти розвитку локальних громад або формувати інклюзивні ринки праці. У такому разі соціальна місія не є додатковим напрямом діяльності, а визначає саму природу створюваної цінності.

Інтеграція соціальної місії у бізнес-модель передбачає зміну логіки управління цінністю. У традиційній бізнес-моделі основна увага зосереджується на створенні економічної вартості для власників, інвесторів і споживачів. У соціально орієнтованій бізнес-моделі цінність має ширший характер і включає економічний, соціальний, екологічний та стейкхолдерський виміри. Така логіка узгоджується з концепцією створення спільної цінності, відповідно до якої підприємство може одночасно досягати економічної ефективності та сприяти розв'язанню суспільних проблем, якщо соціальні потреби інтегруються у його конкурентну стратегію. Проте у соціальному підприємництві цей підхід набуває більш глибокого значення, оскільки соціальна мета виступає не допоміжним елементом конкурентної переваги, а базовою причиною існування підприємства.

З управлінської позиції інтеграція соціальної місії у бізнес-модель охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. Перший напрям пов'язаний із формуванням соціально орієнтованої ціннісної пропозиції. Це означає, що продукт або послуга підприємства має бути спроектована таким чином, щоб створювати не лише споживчу, а і суспільну цінність. Другий напрям передбачає визначення цільових груп, які одночасно можуть бути споживачами, бенефіціарами або партнерами підприємства. Третій напрям стосується побудови операційної моделі, у якій виробничі, кадрові, логістичні, маркетингові та сервісні процеси підтримують соціальну місію. Четвертий напрям полягає у формуванні фінансової моделі, здатної забезпечити самоокупність, реінвестування частини доходів у соціальну мету та зниження залежності від нестабільного донорського фінансування.

Особливої уваги потребує питання співвідношення соціальної місії та механізмів отримання доходу. Соціально орієнтоване підприємство не може бути стратегічно стійким, якщо його соціальна діяльність повністю

залежить від зовнішніх грантів, пожертв або короткострокових проєктів. Водночас воно не повинно підпорядковувати соціальну місію виключно комерційній логіці. Тому ефективна бізнес-модель має забезпечувати баланс між доходогенерувальною діяльністю та досягненням соціального ефекту. Саме ця подвійність є характерною для соціальних підприємств як гібридних організацій, що поєднують ринкові механізми із соціальним призначенням.

Управлінська складність такого поєднання полягає у ризику «розмивання місії», коли зростання комерційних цілей поступово витісняє соціальну мету. Для запобігання цьому бізнес-модель має включати захисні механізми: чітко сформульовану соціальну місію; критерії прийняття рішень, пов'язані із соціальним ефектом; систему вимірювання соціального впливу; прозорість використання доходів; залучення стейкхолдерів до стратегічного контролю; реінвестування частини прибутку у соціальні програми; соціальну або інтегровану звітність. Отже, інтеграція соціальної місії у бізнес-модель передбачає не лише організаційне декларування соціальної спрямованості, а і створення таких управлінських механізмів, які забезпечують сталість місії в умовах ринкового середовища.

Важливим елементом цього механізму є переосмислення партнерств. Соціально орієнтована бізнес-модель зазвичай не може ефективно функціонувати в ізольованому режимі, оскільки вирішення соціальних проблем потребує взаємодії з громадами, органами влади, громадськими організаціями, донорами, освітніми інституціями, медичними, соціальними або реабілітаційними структурами, локальним бізнесом і цільовими групами. У цьому аспекті соціальне підприємництво відрізняється від традиційного комерційного підприємництва особливим характером мобілізації ресурсів і стейкхолдерської взаємодії. Партнерства стають не допоміжним ресурсом, а важливим компонентом бізнес-моделі, оскільки саме через них підприємство може розширювати соціальний вплив, підвищувати доступність послуг, залучати додаткові компетентності та зміцнювати довіру з боку суспільства.

Інтеграція соціальної місії у бізнес-модель також тісно пов'язана з інноваційністю. Соціальне підприємництво часто виникає там, де традиційні ринкові або державні механізми не забезпечують достатнього вирішення соціальних проблем. Тому соціально орієнтована бізнес-модель має включати елементи інноваційного пошуку: нові формати послуг, інклюзивні продукти, цифрові рішення, адаптовані канали доступу, локальні виробничі моделі, циркулярні підходи, механізми співтворення цінності зі споживачами та громадами. Дослідження типології соціальних підприємств підкреслюють, що вони відрізняються мотивами, процесами

пошуку можливостей і стикаються з особливими етичними викликами у процесі створення соціального добробуту. Отже, бізнес-модель соціального підприємства має не лише забезпечувати економічну діяльність, а і створювати організаційні умови для пошуку нових рішень суспільно значущих проблем.

У контексті сталого розвитку інтеграція соціальної місії у бізнес-модель означає перехід від моделі мінімізації негативного впливу до моделі активного створення позитивної суспільної цінності. Т. Диллік і К. Мафф підкреслюють необхідність переходу від традиційного розуміння сталості бізнесу до справжньої сталості, за якої підприємство не лише зменшує власні негативні впливи, а й робить реальний внесок у вирішення суспільних і екологічних проблем³³. Такий підхід є особливо важливим для соціального підприємництва, оскільки воно за своєю природою має бути орієнтоване не лише на внутрішню ефективність, а й на зовнішній позитивний ефект для суспільства.

На практичному рівні інтеграція соціальної місії у бізнес-модель може бути реалізована через різні управлінські формати. Один із них – модель працевлаштування вразливих груп, коли підприємство створює робочі місця для осіб з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молоді з обмеженими можливостями доступу до ринку праці або інших соціально вразливих категорій. Інший формат – модель доступності, за якої підприємство виробляє товари або надає послуги для груп, які не мають достатнього доступу до якісних ринкових пропозицій. Ще один варіант – екологічно орієнтована бізнес-модель, що поєднує підприємницьку діяльність із повторним використанням ресурсів, зменшенням відходів, відповідальним споживанням або розвитком циркулярної економіки. У кожному з цих випадків соціальна місія є не зовнішньою програмою, а частиною операційної логіки підприємства.

В українському контексті інтеграція соціальної місії у бізнес-модель набуває особливої актуальності у зв'язку з воєнними та післявоєнними викликами. Соціальні підприємства можуть виконувати важливу роль у підтримці внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, родин військовослужбовців, локальних громад і територій, що потребують відновлення. Дослідники відзначають, що в умовах воєнного стану соціальне підприємництво в Україні стає важливим інструментом

³³ Dyllick T., Muff K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29(2). P. 156–174. DOI: 10.1177/1086026615575176.

реагування на нові соціально-економічні потреби³⁴, а в перспективі післявоєнної відбудови може сприяти створенню робочих місць, розвитку локальної економіки та соціальній інтеграції вразливих груп³⁵. Водночас українські дослідження підкреслюють, що становлення соціального підприємництва потребує розвитку управлінських компетентностей, фінансової стійкості, інституційної підтримки та чіткого розуміння ознак соціального підприємства^{36, 37, 38, 39, 40, 41}.

Отже, інтеграція соціальної місії у бізнес-модель підприємства є одним із найбільш значущих механізмів стратегічного управління соціально орієнтованою діяльністю. Її сутність полягає у тому, що соціальний ефект створюється не як наслідок розподілу частини прибутку на благодійність, а як результат основної діяльності підприємства. У такій моделі соціальна місія визначає ціннісну пропозицію, операційні процеси, партнерства, ресурсну структуру, фінансову логіку та систему оцінювання результативності. Саме тому соціально інтегрована бізнес-модель є основою довгострокової життєздатності соціального підприємства, його суспільної легітимності та здатності створювати сталу суспільну цінність.

Четвертим механізмом є *формування гібридної системи управління*, здатної одночасно підтримувати економічну життєздатність і соціальне призначення підприємства. Соціальні підприємства часто визначаються як гібридні організації, оскільки вони поєднують ринкову логіку із соціальною місією, підприємницьку ефективність – із суспільною відповідальністю,

³⁴ Ачкасова О. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-40.

³⁵ Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-25.

³⁶ Пісецька Т. В. Сутність соціального підприємництва та напрями сприяння його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-16.

³⁷ Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Київ : ТОВ «Підприємство “Ві Ен Ей”». 2017. 188 с.

³⁸ Нечепуренко М. О. Соціальне підприємництво в Україні: Сутність та особливості становлення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 232–235. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-34>.

³⁹ Белов Д., Белова М., Палапа Б. Соціальне підприємництво: поняття та ознаки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Серія : Право. Том 1 № 75. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.24>.

⁴⁰ Біла І., Шевченко О. Соціальне підприємництво – сучасний тренд економічного розвитку. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2021. 6(1), 28–33. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2021.6.1.28-33>.

⁴¹ Борщ В. І., Жмай О. В. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності підприємств енергетичної сфери України в контексті цілей сталого розвитку ООН. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 21. Вип. 4 (47). С. 70-97. DOI: 10.18524/2413-9998.2021.1(47).226927.

фінансову сталість – із соціальним впливом. Така гібридність створює управлінську напругу: з одного боку, підприємство має забезпечувати дохідність, конкурентоспроможність і операційну ефективність; з іншого – не допустити підпорядкування соціальної місії виключно комерційним інтересам. Тому стратегічне управління соціально орієнтованим підприємством має включати механізми запобігання «розмиванню місії», зокрема місійно орієнтовані критерії ухвалення рішень, прозору систему управління, участь стейкхолдерів у стратегічному контролі та регулярне оцінювання соціального впливу.

П'ятим механізмом є *стейкхолдерська інтеграція соціальної місії*. Соціальна місія не може бути ефективно реалізована в ізольованій управлінській системі, оскільки її досягнення пов'язане з інтересами багатьох груп: споживачів, працівників, громад, партнерів, органів влади, інвесторів, донорів, громадських організацій, професійних спільнот і бенефіціарів. У порівняльному аналізі соціального та комерційного підприємництва Дж. Остін, Г. Стівенсон і Дж. Вей-Скіллерн підкреслюють, що соціальне підприємництво відрізняється особливим характером місії, мобілізації ресурсів і вимірювання результативності⁴². Саме тому стратегія підприємства із соціальною місією має формуватися з урахуванням стейкхолдерської взаємодії, а не лише внутрішніх управлінських пріоритетів. Практично це означає створення консультативних рад, партнерських платформ, механізмів громадського зворотного зв'язку, регулярних соціальних звітів і процедур залучення бенефіціарів до оцінювання результатів.

Шостим механізмом є *управління створенням спільної цінності*. Концепція створення спільної цінності, запропонована М. Портером і М. Крамером, виходить із того, що підприємство може одночасно досягати економічного успіху та сприяти вирішенню суспільних проблем, якщо соціальні потреби інтегруються у його конкурентну стратегію⁴³. Для інтеграції соціальної місії цей підхід є особливо важливим, оскільки дозволяє уникнути протиставлення «прибуток – соціальний ефект» і перейти до логіки їх взаємного посилення. Соціальна місія в такій моделі не зменшує стратегічну ефективність підприємства, а може стати джерелом інновацій, диференціації, довіри споживачів, партнерської підтримки та довгострокової конкурентоспроможності.

⁴² Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006. Vol. 30(1). P. 1–22. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x.

⁴³ Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(1/2). P. 62–77.

Для практичного застосування механізму управління створенням спільної цінності доцільно запропонувати модель інтеграції соціальної місії у конкурентну стратегію підприємства на основі створення спільної цінності. Її логіка полягає в тому, що соціальна проблема розглядається не як зовнішній обмежувальний чинник або об'єкт благодійної підтримки, а як джерело стратегічних можливостей для інновацій, розвитку ринків, підвищення ефективності бізнес-моделі та посилення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Модель управління створенням спільної цінності має включати шість взаємопов'язаних блоків (табл. 2):

1. Ідентифікація суспільної проблеми та соціальної потреби. На цьому етапі підприємство визначає, які соціальні, екологічні або громадські проблеми пов'язані з його сферою діяльності, ринком, споживачами, персоналом, ланцюгом постачання або територією присутності. Важливо, щоб вибрана проблема не була випадковою для підприємства, а мала стратегічний зв'язок із його компетентностями, ресурсами та бізнес-можливостями. Наприклад, для підприємства харчової промисловості такою проблемою може бути доступ до якісного харчування, для медичної організації – доступність медичних послуг, для освітньої платформи – розвиток людського капіталу, для виробничого підприємства – екологічна безпека та ресурсоефективність.

2. Стратегічне узгодження соціальної потреби з бізнес-інтересами підприємства. На цьому рівні здійснюється аналіз того, яким чином вирішення суспільної проблеми може одночасно створити економічну вигоду для підприємства. Це може проявлятися у формуванні нових ринкових сегментів, підвищенні лояльності споживачів, зниженні витрат, підвищенні продуктивності персоналу, зміцненні репутації, розвитку партнерств або посиленні інноваційної активності. Саме цей блок дозволяє перейти від логіки витрат на соціальні ініціативи до логіки стратегічного інвестування у створення спільної цінності⁴⁴.

3. Трансформація ціннісної пропозиції. Підприємство має переосмислити, яку цінність воно створює для споживача і суспільства. У межах цієї моделі продукт або послуга повинні відповідати не лише ринковому попиту, а й певній соціальній потребі. Це означає, що соціальна місія інтегрується у саму сутність ціннісної пропозиції, а саме доступність, безпека, інклюзивність, екологічність, якість життя, розвиток людського капіталу, підтримка вразливих груп або підвищення добробуту громади стають частиною конкурентної переваги підприємства.

⁴⁴ Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(1/2). P. 62–77.

4. **Перебудова ланцюга створення цінності.** Створення спільної цінності потребує змін не лише у продукті, а й у внутрішніх і зовнішніх процесах підприємства. Це може передбачати відповідальний вибір постачальників, ресурсоефективне виробництво, етичні трудові практики, інклюзивну політику зайнятості, розвиток локальних постачальників, зменшення відходів, цифровізацію процесів, підвищення безпеки праці та якості послуг. Дослідження сталих бізнес-моделей підтверджують, що стратегічна сталість підприємства пов'язана з переосмисленням ланцюгів створення цінності, ресурсних потоків, партнерств і механізмів отримання доходу.

5. **Формування партнерської екосистеми.** Створення спільної цінності рідко може бути забезпечене лише силами одного підприємства. Воно потребує взаємодії з громадами, органами влади, громадськими організаціями, професійними асоціаціями, освітніми та науковими установами, медичними і соціальними інституціями, локальним бізнесом та міжнародними партнерами. Партнерська екосистема дозволяє об'єднати ресурси, компетентності, доступ до цільових груп і довіру стейкхолдерів. У такій моделі підприємство виступає не лише виробником товарів або послуг, а й координатором спільного вирішення суспільно значущої проблеми.

6. **Вимірювання економічного та соціального ефекту.** Управління створенням спільної цінності потребує подвійної системи оцінювання результативності. Економічні показники можуть включати зростання доходів, зниження витрат, підвищення продуктивності, розширення ринкової частки, збільшення клієнтської лояльності, інноваційність продуктів і довгострокову конкурентоспроможність. Соціальні показники можуть охоплювати кількість бенефіціарів, підвищення доступності послуг, створення робочих місць, покращення якості життя, зменшення соціальної нерівності, екологічний ефект, розвиток громади та рівень довіри стейкхолдерів. Такий підхід узгоджується з логікою сталого розвитку, у межах якої підприємство має оцінювати не лише власну економічну ефективність, а й внесок у ширші суспільні цілі.

Узагальнено модель управління створенням спільної цінності можна подати так: суспільна проблема → стратегічне узгодження з бізнес-інтересами → оновлення ціннісної пропозиції → перебудова ланцюга створення цінності → партнерська екосистема → подвійне вимірювання результатів → економічна результативність + соціальний ефект.

Таким чином, модель управління створенням спільної цінності дозволяє підприємству інтегрувати соціальну місію у стратегічну логіку розвитку без протиставлення економічної ефективності та суспільного ефекту. Її принципова відмінність від традиційної корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому, що соціальна проблема не розглядається

як зовнішній об'єкт підтримки після отримання прибутку, а стає джерелом стратегічної інновації, розвитку бізнес-моделі та формування довгострокової конкурентної переваги. У такій логіці підприємство не лише адаптується до вимог сталого розвитку, а й активно створює нові можливості для власного зростання та суспільного добробуту.

Таблиця 2

Структурна модель управління створенням спільної цінності

Блок моделі	Управлінський зміст	Очікуваний результат
Ідентифікація суспільної проблеми	Визначення соціальної або екологічної потреби, пов'язаної зі сферою діяльності підприємства	Вибір релевантної соціальної проблеми, що має стратегічне значення
Узгодження з бізнес-інтересами	Аналіз того, як вирішення соціальної проблеми може створити економічну вигоду	Перехід від благодійної логіки до стратегічного управління спільною цінністю
Трансформація ціннісної пропозиції	Включення соціальної користі у продукт, послугу або ринкову пропозицію	Формування конкурентної переваги через суспільну значущість
Перебудова ланцюга створення цінності	Зміна виробничих, кадрових, логістичних, партнерських і сервісних процесів	Підвищення ефективності, відповідальності та сталості бізнес-моделі
Партнерська екосистема	Залучення громад, держави, громадських організацій, науки, освіти та бізнес-партнерів	Розширення ресурсної бази, довіри та масштабу соціального впливу
Вимірювання подвійного ефекту	Оцінювання економічних і соціальних результатів	Підтвердження одночасного створення бізнес-цінності та суспільної цінності

Джерело: сформовано авторами.

Сьомим механізмом є *інноваційне проектування соціального впливу*. Соціальне підприємництво має інноваційну природу, оскільки спрямоване на пошук нових способів розв'язання проблем, які не були досить ефективно вирішені державою, ринком або традиційним неприбутковим сектором. С. Захра та співавтори наголошують, що соціальні підприємці відрізняються мотивами, процесами пошуку можливостей і стикаються з особливими етичними викликами, пов'язаними зі створенням соціального добробуту⁴⁵. У практичному вимірі це означає, що інтеграція соціальної місії у стратегію має включати управління соціальними інноваціями:

⁴⁵ Zahra S. A., Gedajlovic E., Neubaum D. O., Shulman J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*. 2009. Vol. 24(5). P. 519–532. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.04.007.

тестування нових послуг, розроблення інклюзивних продуктів, використання цифрових інструментів, створення партнерських моделей, залучення громад до співтворення рішень.

Восьмим механізмом є *інституціоналізація соціальної місії через організаційну культуру*. Навіть формально закріплена місія не гарантує її реального впливу на стратегію, якщо вона не підтримується цінностями, нормами поведінки, лідерськими практиками та внутрішніми управлінськими процедурами. Організаційна культура має забезпечувати розуміння працівниками того, що соціальна місія є не другорядним іміджевим елементом, а частиною професійної відповідальності й щоденної діяльності. Це передбачає включення соціальної місії у систему внутрішніх комунікацій, навчання персоналу, критерії оцінювання керівників, мотиваційні програми, процедури ухвалення рішень і стандарти взаємодії зі споживачами та громадами.

Дев'ятим механізмом є *управління соціальним впливом і стратегічна звітність*. Без системного вимірювання результатів соціальна місія може залишитися декларативною. Ф. Сантос розглядає соціальне підприємництво як пошук сталих рішень для занедбаних проблем, що мають позитивні зовнішні ефекти, і підкреслює відмінність між створенням цінності та її привласненням⁴⁶. Цей підхід важливий для стратегічного управління, оскільки змушує підприємство оцінювати не лише власні фінансові результати, а і суспільні наслідки діяльності. Управління соціальним впливом має включати визначення очікуваної теорії змін, вибір індикаторів, збір даних, оцінювання результатів, публічну звітність і коригування стратегії на основі доказів.

Десятим механізмом є *узгодження соціальної місії з Цілями сталого розвитку (далі – ЦСР) та принципами справжньої сталості бізнесу*. Порядок денний ООН до 2030 року визначає глобальну рамку сталого розвитку, у межах якої підприємства можуть співвідносити власні соціальні ініціативи з ширшими суспільними пріоритетами⁴⁷. Дослідження ролі соціального підприємництва у досягненні Цілей сталого розвитку підтверджує його потенціал як інструменту реалізації соціальних, економічних та екологічних трансформацій. Водночас Т. Диллік і К. Мафф підкреслюють необхідність переходу від формальної корпоративної сталості до справжньої сталості бізнесу, за якої підприємство не лише зменшує негативний вплив, а й робить реальний позитивний внесок

⁴⁶ Santos F. M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 111(3). P. 335–351. DOI: 10.1007/s10551-012-1413-4.

⁴⁷ United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York : United Nations; 2015.

у сталий розвиток суспільства⁴⁸. У цьому контексті інтеграція соціальної місії у стратегію підприємства є одним зі шляхів переходу від декларативної відповідальності до стратегічно вбудованої суспільної цінності.

Для соціального підприємства таке узгодження має практичне значення, оскільки дозволяє перетворити загальну місію на чітку систему стратегічних орієнтирів. Наприклад, якщо підприємство працевлаштовує людей з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб або представників інших вразливих груп, його діяльність може бути пов'язана з ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» і ЦСР 10 «Скорочення нерівності». Якщо підприємство розвиває доступні медичні, освітні або реабілітаційні послуги, воно може співвідносити свою діяльність із ЦСР 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» або ЦСР 4 «Якісна освіта». Якщо бізнес-модель побудована на повторному використанні ресурсів, зменшенні харчових відходів, переробці матеріалів або циркулярному виробництві, вона безпосередньо пов'язана з ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво» і ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату».

Практична цінність такого підходу полягає в тому, що Цілі сталого розвитку можуть бути використані як інструмент стратегічного структурування діяльності підприємства. На першому етапі підприємство визначає, які саме соціальні або екологічні проблеми воно вирішує. На другому етапі ці проблеми співвідносяться з конкретними ЦСР. На третьому етапі формуються вимірювані цілі, наприклад, кількість створених робочих місць для вразливих груп; частка прибутку, реінвестована у соціальні програми; обсяг відвернених відходів; кількість осіб, які отримали доступ до послуги; зменшення викидів; кількість партнерських ініціатив із громадою. На четвертому етапі ці показники інтегруються у систему управлінської звітності, бюджетування, оцінювання ефективності та стратегічного планування.

Прикладом стратегічного узгодження бізнесу зі сталою місією є Too Good To Go, бізнес-модель якої спрямована на зменшення харчових відходів через цифрову платформу, що поєднує заклади харчування, магазини та споживачів. У цьому випадку соціальна та екологічна місія безпосередньо вбудована у механізм отримання доходу: підприємство не просто фінансує екологічні ініціативи, а створює продукт, який сам по собі зменшує проблему. Така модель добре ілюструє принцип справжньої сталості бізнесу: економічна діяльність одночасно створює комерційну, соціальну та екологічну цінність.

⁴⁸ Dyllick T., Muff K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29(2). P. 156–174. DOI: 10.1177/1086026615575176.

Показовим є також досвід Fairphone, який демонструє інтеграцію принципів циркулярної економіки та етичного ланцюга постачання у виробництво електроніки. Компанія робить акцент на довшому використанні пристроїв, ремонтпридатності, повторному використанні компонентів і відповідальнішому ставленні до електронних відходів. Для підприємств це є прикладом того, як сталість може бути вбудована у сам дизайн продукту, а не лише у зовнішні соціальні програми. Управлінський висновок полягає в тому, що справжня сталість починається ще на етапі проєктування продукту, вибору матеріалів, організації постачання та післяпродажного обслуговування.

Соціальний вимір узгодження місії зі сталим розвитком добре демонструє Grameen Bank, модель якого побудована на доступі до фінансових послуг для людей, які традиційно були виключені з банківської системи. Такий приклад показує, що соціальна місія може бути інтегрована у саму логіку надання послуги: не через благодійну допомогу, а через створення фінансового інструменту, який дає змогу людям розвивати економічну активність, самозайнятність і підприємницьку ініціативу. Для соціального підприємництва це важливо, оскільки демонструє перехід від підтримки як одноразової допомоги до підтримки як механізму розширення економічних можливостей.

У сфері відповідальних ланцюгів постачання практичними прикладами є Tony's Chocolonely і Divine Chocolate. Їхні моделі пов'язані з більш справедливими відносинами у виробництві какао, прозорістю постачання, підтримкою фермерів і посиленням їхньої участі у створенні цінності. Такі приклади показують, що соціальна місія може реалізовуватися не лише через кінцевий продукт, а й через перебудову ланцюга постачання. Для підприємства це означає необхідність оцінювати не тільки власну операційну ефективність, а і соціальні наслідки закупівельної політики, цінових умов, партнерських зобов'язань і розподілу створеної вартості між учасниками ланцюга.

Ще одним прикладом є модель Warby Parker, яка поєднує комерційний продаж окулярів із програмою забезпечення доступу до окулярів для людей, які їх потребують. У такій моделі соціальна місія пов'язана з основним продуктом компанії, а не винесена у відокремлений благодійний напрям. Це важливо для управлінської практики, оскільки показує, що соціальний вплив є найбільш стійким тоді, коли він логічно пов'язаний із ключовою компетентністю підприємства.

Точки узгодження соціальної місії соціального підприємства з Цілями сталого розвитку представлені у таблиці 3.

Таблиця 3

Узгодження соціальної місії соціального підприємства з Цілями сталого розвитку: управлінські індикатори та практичні приклади

ЦСР	Зміст узгодження із соціальною місією підприємства	Управлінські індикатори	Практичні приклади
ЦСР 1. Подолання бідності	Підтримка людей і домогосподарств у складних життєвих обставинах через працевлаштування, доступ до базових послуг, соціальну підтримку та економічну інтеграцію	Кількість осіб, які отримали підтримку; кількість створених робочих місць для малозабезпечених; рівень доходу бенефіціарів; частка реінвестованого прибутку у соціальні програми	Соціальна майстерня для малозабезпечених осіб; програма мікропідприємництва для жінок; центр підтримки сімей у кризі
ЦСР 2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства	Забезпечення доступу до якісного харчування, підтримка локальних виробників, розвиток соціального фермерства та продовольчої безпеки	Кількість забезпечених харчовими продуктами осіб; обсяг переданих або врятованих продуктів; кількість підтриманих фермерів; частка локальної продукції	Соціальна їдальня; фермерський кооператив; платформа передачі надлишкових продуктів малозабезпеченим
ЦСР 3. Міцне здоров'я і благополуччя	Надання доступних медичних, реабілітаційних, психологічних або профілактичних послуг для вразливих груп	Кількість отримувачів послуг; частка безоплатних або пільгових послуг; рівень задоволеності; покращення доступності допомоги	Соціальна клініка; мобільна медична допомога; реабілітаційний центр для ветеранів
ЦСР 4. Якісна освіта	Розвиток навичок, професійного навчання, перекваліфікації та освітніх можливостей	Кількість осіб, які пройшли навчання; частка працевлаштованих після навчання; кількість освітніх програм; рівень завершення навчання	Курси цифрових навичок для ВПО; навчання жінок підприємництва; професійна підготовка людей з інвалідністю
ЦСР 5. Гендерна рівність	Підтримка економічної активності жінок, протидія дискримінації, розвиток жіночого підприємництва та безпечного робочого середовища	Частка жінок серед працівників і керівників; кількість жінок, які отримали підтримку; наявність політик рівності; рівень оплати праці за гендерною ознакою	Соціальне підприємство для працевлаштування жінок у кризових ситуаціях; бізнес-інкубатор для жінок; центр професійної адаптації

Продовження таблиці 3

ЦСР 6. Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечення доступу до чистої води, санітарії, гігієнічних послуг і відповідального використання водних ресурсів	Кількість осіб із покращеним доступом до води; обсяг зекономленої води; кількість встановлених систем очищення; скорочення забруднення	Соціальний проєкт із фільтрації води у громадах; виробництво доступних гігієнічних засобів; сервіс очищення води для шкіл
ЦСР 7. Доступна та чиста енергія	Розвиток доступу до енергоефективних рішень, відновлюваної енергії та зменшення вразливості громад	Обсяг зекономленої енергії; кількість домогосподарств або установ, що отримали енергорішення; частка відновлюваної енергії; скорочення витрат на енергію	Соціальне підприємство з енергоаудиту; встановлення сонячних панелей для громадських закладів; виробництво енергоощадних рішень
ЦСР 8. Гідна праця та економічне зростання	Створення робочих місць, інклюзивне працевлаштування, розвиток локальної економіки та гідних умов праці	Кількість створених робочих місць; частка працівників із вразливих груп; рівень утримання персоналу; умови праці; рівень оплати	Пекарня або майстерня, де працюють ветерани, ВПО чи люди з інвалідністю
ЦСР 9. Промисловість, інновації та інфраструктура	Розвиток соціальних інновацій, доступних технологічних рішень, локального виробництва та інфраструктури для громад	Кількість інноваційних продуктів; кількість користувачів технологічних рішень; обсяг інвестицій в інновації; кількість партнерств із науковими установами	Соціальний стартап у сфері assistive technologies; виробництво протезних або реабілітаційних рішень; цифрова платформа підтримки громад
ЦСР 10. Скорочення нерівності	Підтримка соціальної інтеграції груп, які мають обмежений доступ до ринку праці, освіти або послуг	Кількість бенефіціарів; частка представників вразливих груп серед працівників або клієнтів; рівень соціальної адаптації; доступність послуг	Соціальне кафе з працевлаштуванням молоді з інвалідністю; програми підтримки ВПО
ЦСР 11. Сталий розвиток міст і громад	Розвиток локальних громад, місцевої зайнятості, соціальної інфраструктури та громадських сервісів	Кількість місцевих партнерств; кількість громадських ініціатив; обсяг реінвестованого прибутку в громаду; кількість користувачів послуг	Локальний кооператив; соціальний простір; центр підтримки громади

ЦСР 12. Відповідальне споживання та виробництво	Зменшення відходів, повторне використання ресурсів, етичне виробництво та відповідальне споживання	Обсяг перероблених матеріалів; частка продукції з вторинної сировини; скорочення відходів; кількість залучених споживачів	Майстерня з апсайклінгу; платформа порятунку харчових продуктів; виробництво з перероблених матеріалів
ЦСР 13. Боротьба зі змінюю клімату	Зменшення екологічного впливу підприємства та впровадження кліматично відповідальних практик	Скорочення викидів; зменшення енергоспоживання; частка екологічної упаковки; кількість екологічних ініціатив	Екоферма; сервіс повторного використання речей; підприємство з енергоощадними технологіями
ЦСР 14. Збереження морських ресурсів	Захист водних екосистем, зменшення пластикового забруднення, відповідальне використання морських і прибережних ресурсів	Обсяг зібраного пластику; кількість екологічних акцій; частка безпластикової упаковки; кількість партнерств із громадами прибережних територій	Соціальне підприємство з переробки пластику; прибережні екоініціативи; виробництво багаторазової тари
ЦСР 15. Захист екосистем суші	Підтримка біорізноманіття, відповідальне землекористування, відновлення зелених зон і природних ресурсів	Кількість висаджених дерев; площа відновлених територій; частка екологічної сировини; кількість природоохоронних проєктів	Соціальний розсадник; підприємство з озеленення громад; виробництво з екологічно сертифікованої сировини
ЦСР 16. Мир, справедливість та сильні інститути	Розвиток прозорого управління, правової підтримки, соціальної довіри, етичних практик і участі громадян	Наявність політик прозорості; кількість осіб, які отримали правову або соціальну підтримку; рівень довіри стейкхолдерів; публічна звітність	Центр правової допомоги для ВПО; соціальне підприємство з прозорою звітністю; програми медіації в громадах
ЦСР 17. Партнерство заради сталого розвитку	Формування партнерств із громадами, бізнесом, органами влади, університетами, донорами та громадськими організаціями	Кількість активних партнерств; спільні проєкти; обсяг залучених ресурсів; сталість партнерської взаємодії	Консорціум соціальних підприємств; партнерство з університетом, громадою та місцевою владою

Для українських підприємств практична адаптація цього механізму може передбачати кілька управлінських кроків:

1. Провести «SDG-картування» діяльності підприємства, тобто визначити, з якими Цілями сталого розвитку реально пов'язана його соціальна місія.

2. Варто уникати формального охоплення занадто великої кількості цілей і зосередитися на тих, де підприємство справді може створити вимірюваний внесок.

3. Перетворити соціальну місію на систему конкретних показників. Наприклад, для підприємства, яке займається інклюзивним працевлаштуванням, такими показниками можуть бути кількість працевлаштованих осіб із вразливих груп, тривалість збереження робочого місця, частка працівників, які пройшли навчання, рівень їхнього доходу та професійного розвитку. Для підприємства у сфері переробки це можуть бути обсяг зібраних і повторно використаних матеріалів, частка продукції з вторинної сировини, кількість залучених домогосподарств або громад. Для підприємства у сфері охорони здоров'я – кількість осіб, які отримали доступ до послуг, частка малозабезпечених отримувачів, рівень задоволеності послугою, покращення доступності профілактики або реабілітації.

4. Інтегрувати ці показники у стратегічні документи підприємства, а не залишати їх лише у звітах із корпоративної соціальної відповідальності. Соціальна місія має бути відображена у стратегії розвитку, бізнес-плані, бюджеті, системі мотивації персоналу, політиці партнерств, комунікаційній стратегії та звітності. Наприклад, якщо підприємство декларує екологічну місію, але закуповує ресурси без урахування екологічних критеріїв, не вимірює відходи і не змінює виробничі процеси, така місія залишається декларативною. Якщо ж екологічні критерії впливають на вибір постачальників, дизайн продукту, логістику, упаковку, поведінку споживачів і систему показників, тоді сталість стає частиною управлінської моделі.

5. Необхідно забезпечити публічну підзвітність. Підприємство має не лише заявляти про соціальну місію, а й регулярно демонструвати, яких результатів воно досягло, які ресурси використало, які групи отримали користь і які проблеми залишаються невирішеними. Такий підхід посилює довіру стейкхолдерів, зменшує ризик «social washing» або формального використання соціальної риторики та створює основу для партнерств із громадами, донорами, органами влади, інвесторами й іншими підприємствами.

Концепція справжньої сталості бізнесу, запропонована Т. Диллік і К. Мафф, дозволяє критично оцінити рівень інтеграції соціальної місії

у стратегію підприємства. На початковому рівні підприємство лише намагається зменшити негативний вплив, наприклад скоротити витрати ресурсів або дотримуватися мінімальних стандартів відповідальності. На більш зрілому рівні воно інтегрує сталість у процеси, продукти та взаємодію зі стейкхолдерами. На рівні справжньої сталості підприємство змінює саму логіку діяльності: воно ставить у центр не лише власну вигоду, а реальний внесок у вирішення соціальних, економічних або екологічних проблем. Саме до цього рівня має прагнути соціальне підприємництво.

Отже, узгодження соціальної місії з ЦСР та принципами справжньої сталості бізнесу є не формальним елементом стратегії, а практичним управлінським механізмом. Він дозволяє підприємству визначити власний суспільний внесок, перевести місію у вимірювані цілі, інтегрувати сталість у бізнес-модель, посилити довіру стейкхолдерів і забезпечити стратегічну узгодженість між економічною діяльністю та соціальним результатом. У такій логіці соціальна місія перестає бути лише етичним орієнтиром і стає джерелом довгострокової конкурентоспроможності, організаційної стійкості та суспільної легітимності підприємства.

Таким чином, управлінські механізми інтеграції соціальної місії у стратегію підприємства мають системний характер і охоплюють стратегічне закріплення місії, її трансформацію у цілі та показники, вбудовування у бізнес-модель, формування гібридної системи управління, стейкхолдерську взаємодію, створення спільної цінності, управління соціальними інноваціями, розвиток організаційної культури, вимірювання соціального впливу та узгодження із Цілями сталого розвитку. Ефективність цих механізмів залежить від здатності підприємства забезпечити баланс між економічною життєздатністю та соціальним призначенням. У стратегічному вимірі соціальна місія стає не лише етичним орієнтиром, а й джерелом довгострокової конкурентоспроможності, організаційної стійкості та суспільної легітимності підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень, представлених у розділі, дає підстави стверджувати, що соціальне підприємництво є не лише окремою формою підприємницької активності, а сучасною управлінською моделлю, здатною посилювати резильєнтність підприємства в умовах криз, нестабільності та післявоєнного відновлення. Його особливість полягає у поєднанні соціальної місії, економічної життєздатності, інноваційності, стейкхолдерської взаємодії та орієнтації на довгострокове створення суспільної цінності. На відміну від традиційної благодійності або фрагментарної корпоративної соціальної відповідальності, соціальне

підприємництво передбачає вбудовування соціальної мети у саму логіку функціонування підприємства, його бізнес-модель, систему управління, партнерські відносини та критерії результативності.

У межах розділу обґрунтовано, що соціальне підприємництво формує нову якість стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє поєднати адаптацію до зовнішніх викликів із активним впливом на соціально-економічне середовище. У кризових умовах підприємство стикається не лише з фінансовими, ринковими чи операційними ризиками, а й із соціальними викликами: зростанням уразливості населення, скороченням робочих місць, порушенням логістичних зв'язків, втратою людського капіталу, зниженням довіри та послабленням локальних економічних систем. Соціальне підприємництво у такій ситуації може виконувати роль антикризового механізму, оскільки сприяє мобілізації ресурсів, розвитку партнерств, підтримці вразливих груп, створенню робочих місць і формуванню нових моделей економічної участі.

Важливим висновком є те, що резильєнтність підприємства в умовах криз не може зводитися лише до здатності зберігати фінансову стійкість або відновлювати операційну діяльність після шоку. У сучасному управлінському розумінні резильєнтність передбачає здатність підприємства адаптуватися, трансформувати власну бізнес-модель, підтримувати соціальні зв'язки, зберігати довіру стейкхолдерів, створювати суспільну цінність і брати участь у відновленні середовища, у якому воно функціонує. Саме тому соціальне підприємництво може розглядатися як чинник не лише організаційної стійкості, а й ширшої соціально-економічної резильєнтності.

У розділі доведено, що ключовою передумовою такої резильєнтності є інтеграція соціальної місії у стратегію підприємства. Соціальна місія набуває реального управлінського значення лише тоді, коли вона закріплюється у стратегічних цілях, показниках результативності, бізнес-моделі, системі прийняття рішень, організаційній культурі та механізмах взаємодії зі стейкхолдерами. У цьому контексті соціальна місія перестає бути декларативним елементом і перетворюється на стратегічний ресурс, який може посилювати конкурентоспроможність підприємства, підвищувати його легітимність, формувати довіру, залучати партнерів і забезпечувати більшу адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Особливе значення має інтеграція соціальної місії у бізнес-модель підприємства. Саме бізнес-модель визначає, яким чином підприємство створює, доставляє та утримує цінність. Якщо соціальний ефект формується не після отримання прибутку, а в процесі основної діяльності підприємства, соціальне підприємництво стає більш стійким,

масштабованим і управлінськи результативним. Такий підхід відповідає логіці сталих бізнес-моделей, у межах яких економічна, соціальна та екологічна цінність розглядаються як взаємопов'язані складники довгострокового розвитку.

Соціальне підприємництво також є важливим інструментом створення спільної цінності. Воно дозволяє подолати протиставлення між економічним результатом і соціальним ефектом, оскільки суспільні проблеми розглядаються не лише як сфера відповідальності держави або благодійного сектору, а як джерело стратегічних можливостей для підприємства. У такій логіці розв'язання соціальної проблеми може одночасно створювати економічну вигоду, формувати нові ринки, підвищувати лояльність споживачів, розвивати партнерські екосистеми та посилювати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Для України соціальне підприємництво має особливе значення в умовах війни та післявоєнного відновлення. Воєнні виклики актуалізують потребу у нових моделях економічної активності, які здатні не лише забезпечувати прибутковість, а і сприяти соціальній інтеграції внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, членів сімей військовослужбовців та інших уразливих груп. Соціальні підприємства можуть стати важливими осередками відновлення локальних економік, створення робочих місць, розвитку громад, підтримки людського капіталу та зміцнення соціальної згуртованості. Саме тому їх розвиток доцільно розглядати як складник післявоєнної економічної політики, регіонального розвитку та відновлення соціальної інфраструктури.

Водночас соціальне підприємництво не може автоматично забезпечити резильєнтність підприємства без належного управлінського забезпечення. Для цього необхідні професійне стратегічне планування, фінансова дисципліна, сталі джерела доходів, чітке визначення соціальної місії, вимірювання соціального впливу, прозорість управління, розвиток партнерств і запобігання ризику «розмивання місії». Соціальне підприємство має одночасно підтримувати економічну життєздатність і суспільне призначення, що зумовлює потребу у гібридній системі управління, здатній збалансовувати комерційну ефективність і соціальний результат.

Отже, соціальне підприємництво може бути визначене як чинник резильєнтності підприємства, оскільки воно підвищує його здатність адаптуватися до криз, мобілізувати ресурси, підтримувати довіру стейкхолдерів, зберігати соціальну значущість діяльності, трансформувати бізнес-модель і брати участь у відновленні громад. У післявоєнний період така модель набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє поєднати

економічне відновлення із соціальною інтеграцією, розвитком людського капіталу, інклюзивною зайнятістю та формуванням більш відповідальної підприємницької культури. Таким чином, соціальне підприємництво слід розглядати не як другорядний сегмент економіки, а як перспективну управлінську основу сталого, інклюзивного та резильєнтного розвитку підприємств в умовах криз і післявоєнної трансформації.

АНОТАЦІЯ

У розділі колективної монографії обґрунтовано концептуальні засади управління сталим розвитком підприємства на основі соціального підприємництва як сучасної управлінської моделі, що поєднує економічну життєздатність, соціальну результативність, екологічну відповідальність і стейкхолдерську орієнтацію. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією економічних систем, посиленням соціальних ризиків, зростанням суспільних очікувань щодо відповідальності бізнесу, необхідністю відновлення довіри до підприємницького сектору та пошуком нових моделей довгострокової стійкості підприємств в умовах нестабільності.

У межах розділу сталий розвиток підприємства розглядається не як допоміжний напрям корпоративної соціальної відповідальності, а як інтегрована управлінська логіка, що має бути вбудована у стратегію, бізнес-модель, систему прийняття рішень, ресурсне забезпечення, партнерства та механізми оцінювання результативності. Особлива увага приділена соціальному підприємництву як формі підприємницької діяльності, у якій соціальна місія виступає ядром бізнес-моделі, а економічна діяльність використовується як інструмент створення сталого суспільного ефекту.

У розділі узагальнено теоретичні підходи до трактування соціального підприємництва, зокрема крізь призму соціальної місії, інноваційності, гібридної організаційної природи, створення спільної цінності, сталих бізнес-моделей і вимірювання соціального впливу. Доведено, що соціальне підприємництво не може ототожнюватися з благодійністю або фрагментарними соціальними ініціативами, оскільки його управлінська сутність полягає у системному поєднанні підприємницької дисципліни, фінансової стійкості та орієнтації на розв'язання суспільно значущих проблем. У цьому контексті соціальне підприємство постає як гібридна організація, що функціонує на перетині ринкової, соціальної та громадської логіки.

Визначено, що управління сталим розвитком підприємства на основі соціального підприємництва потребує стратегічної інтеграції соціальної місії у всі ключові управлінські контури. До таких контурів належать формування ціннісної пропозиції, вибір цільових груп, організація

операційної діяльності, побудова партнерств, управління ресурсами, фінансова модель, система governance, політика розподілу доходів і оцінювання соціального впливу. Обґрунтовано, що соціальна місія має виконувати не декларативну, а управлінську функцію: визначати стратегічні пріоритети підприємства, межі його відповідальності, критерії партнерства, допустимі способи отримання доходу та очікувані суспільні результати.

Окрему увагу приділено управлінським механізмам інтеграції соціальної місії у стратегію підприємства. До них віднесено стратегічне закріплення соціальної місії, її трансформацію у конкретні цілі та показники результативності, інтеграцію місії у бізнес-модель, формування стейкхолдерської взаємодії, забезпечення фінансової життєздатності, розвиток партнерських екосистем і запровадження системи оцінювання соціального впливу. Підкреслено, що ефективне соціальне підприємництво потребує не лише ціннісної орієнтації, а й професійного менеджменту, здатного забезпечити баланс між соціальною метою та економічною стабільністю.

У розділі акцентовано, що вимірювання соціального впливу є однією з ключових умов доказового управління соціально орієнтованим підприємством. Соціальна результативність має оцінюватися не лише через кількість реалізованих заходів або охоплених бенефіціарів, а й через реальні зміни у стані цільових груп, рівень соціальної інтеграції, доступність послуг, створення робочих місць, розвиток людського капіталу, зміцнення громад і довгострокову сталість досягнутих результатів. Такий підхід дозволяє перейти від декларативної соціальної місії до управління впливом на основі цілей, індикаторів, моніторингу та стратегічного коригування.

Особливе значення досліджувана проблематика має для України в умовах війни та післявоєнного відновлення. Соціальне підприємництво розглянуто як потенційний інструмент економічної резильєнтності, соціальної інтеграції, підтримки вразливих груп населення, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, членів сімей військовослужбовців, а також розвитку локальних громад. Обґрунтовано, що для українських підприємств соціально орієнтовані бізнес-моделі можуть стати не лише способом реагування на кризові виклики, а й основою формування нової якості економічного розвитку, заснованої на довірі, відповідальності, інклюзивності та довгостроковій стійкості.

Наукова цінність розділу полягає у систематизації підходів до соціального підприємництва як управлінського механізму сталого розвитку підприємства, уточненні ролі соціальної місії у стратегічному

управлінні, обґрунтуванні взаємозв'язку між соціально орієнтованою бізнес-моделлю, фінансовою життєздатністю, стейкхолдерською взаємодією та вимірюванням соціального впливу. Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих положень для формування стратегій розвитку соціально орієнтованих підприємств, удосконалення бізнес-моделей, розроблення систем оцінювання соціальної результативності та посилення ролі підприємств у забезпеченні сталого розвитку громад і національної економіки.

Література

1. Dees J. G. The Meaning of Social Entrepreneurship. Durham : Duke University, Fuqua School of Business. 2001.
2. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006. Vol. 30(1). P. 1–22. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x.
3. Mair J., Martí I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006. Vol. 41(1). P. 36–44. DOI: 10.1016/j.jwb.2005.09.002.
4. Santos F. M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 111(3). P. 335–351. DOI: 10.1007/s10551-012-1413-4.
5. Zahra S. A., Gedajlovic E., Neubaum D. O., Shulman J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*. 2009. Vol. 24(5). P. 519–532. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.04.007.
6. Doherty B., Haugh H., Lyon F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2014. Vol. 16(4). P. 417–436. DOI: 10.1111/ijmr.12028.
7. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(1/2). P. 62–77.
8. Dyllick T., Muff K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29(2). P. 156–174. DOI: 10.1177/1086026615575176.
9. Schaltegger S., Hansen E. G., Lüdeke-Freund F. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29(1). P. 3–10. DOI: 10.1177/1086026615599806.

10. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. P. 42–56. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039.
11. Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 198. P. 401–416. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.06.240.
12. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York : United Nations. 2015.
13. Diaz-Sarachaga J. M., Ariza-Montes A. The role of social entrepreneurship in the attainment of the sustainable development goals. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 152. P. 242–250. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.07.061.
14. European Commission. Building an economy that works for people: an action plan for the social economy. Luxembourg : Publications Office of the European Union. 2021. DOI: 10.2767/12083.
15. Ачкасова О. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-40.
16. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-25.
17. Борщ В. І., Жмай О. В. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності підприємств енергетичної сфери України в контексті цілей сталого розвитку ООН. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 21. Вип. 4 (47). С. 70–97. DOI: 10.18524/2413-9998.2021.1(47).226927.
18. Пісецька Т. В. Сутність соціального підприємництва та напрями сприяння його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-16.
19. Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Київ : ТОВ «Підприємство “Ві Ен Ей”». 2017. 188 с.
20. Нечепуренко М. О. Соціальне підприємництво в Україні: сутність та особливості становлення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 232–235. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-34>.
21. Белов Д., Белова М., Палапа Б. Соціальне підприємництво: поняття та ознаки. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. 2023. Серія : Право. Том 1. № 75.
DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.24>.

22. Біла І., Шевченко О. Соціальне підприємництво – сучасний тренд економічного розвитку. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2021. 6(1), 28–33. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2021.6.1.28-33>.

Information about the authors:

Karpenko Oksana,

<https://orcid.org/0000-0003-2943-1982>

Doctor of Economic Sciences, Professor,

First Vice-Rector

Higher Educational Institution “Academician Yuriy Bugay International
Scientific and Technical University”

3, Khersonskyi Lane, Kyiv, Ukraine

Hutsalo Pavlo,

<https://orcid.org/0009-0009-4748-937X>

Postgraduate Student

Higher Educational Institution “Academician Yuriy Bugay International
Scientific and Technical University”

3, Khersonskyi Lane, Kyiv, Ukraine