

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

©2025 ЗЕЛІНСЬКА М. І., ВЕРИТЕЛЬНИК С. М., МАЦУКА В. М., ЛІНЬКОВА Н. М.

УДК 338.45:351.74:502/504
JEL: H41; L31; O35; Q01

Зелінська М. І., Верительник С. М., Мацука В. М., Лінькова Н. М. Соціальне підприємництво як інструмент реалізації державної політики сталого розвитку в системі публічного управління

Метою статті є дослідження соціального підприємництва як інструменту реалізації державної політики сталого розвитку в системі публічного управління України. У роботі розкрито сутність соціального підприємництва як форми поєднання економічної ефективності та соціальної відповідальності бізнесу, визначено його роль у зміцненні соціальної згуртованості, розвитку людського капіталу та підтримці вразливих верств населення. Методологічну основу дослідження становлять системний, порівняльний і структурно-функціональний підходи, а також аналіз законодавчих актів, наукових публікацій і міжнародного досвіду реалізації політики сталого розвитку через механізми державно-приватного партнерства. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що соціальне підприємництво є ефективним інструментом інтеграції соціальних ініціатив у публічне управління. Виокремлено ключові моделі його розвитку (перехресного субсидіювання, робочої інтеграції, соціальних інновацій, гібридну), які забезпечують поєднання соціального ефекту з фінансовою стійкістю. Запропоновано диференційовані моделі участі держави в соціальних підприємствах та окреслено перспективні напрями державно-приватного партнерства в соціальній сфері. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих моделей для розроблення державних і місцевих програм підтримки соціального підприємництва, удосконалення механізмів фінансування соціально значущих проєктів та підвищення ефективності управління розвитком громад. Соціальні наслідки дослідження виявляються у зміцненні соціальної інтеграції, підвищенні рівня зайнятості, формуванні довіри до державних інституцій і розвитку соціально орієнтованої економіки. Оригінальність та наукова цінність статті полягають у комплексному розкритті взаємозв'язку між соціальним підприємництвом і державною політикою сталого розвитку в Україні, визначенні наукової лакуни у сфері державного регулювання соціальної економіки та формуванні методичного підходу до оптимізації участі держави в розвитку соціальних підприємств. Подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на вивчення інституційних бар'єрів, цифрових інструментів моніторингу та можливостей інтеграції українського досвіду в європейський простір соціальної економіки.

Ключові слова: соціальне підприємництво, сталий розвиток, публічне управління, державно-приватне партнерство, соціальна відповідальність бізнесу.

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 9.

Зелінська Марина Ігорівна – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Маріупольський державний університет (вул. Преображенська, 6, Київ, 03037, Україна)

E-mail: marinaz146@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9538-5913>

Верительник Світлана Мельсиківна – доктор філософії, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Маріупольський державний університет (вул. Преображенська, 6, Київ, 03037, Україна)

E-mail: svetlana.veritelnik@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6960-3737>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HTN-5597-2023>

Мацука Вікторія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів, Маріупольський державний університет (вул. Преображенська, 6, Київ, 03037, Україна)

E-mail: v.matsuka@mu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0953-8769>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ADG-8551-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211393206&eid=2-s2.0-85073748817>

Лінькова Наталія Миколаївна – магістрантка, Маріупольський державний університет (вул. Преображенська, 6, Київ, 03037, Україна)

E-mail: lin1000@ukr.net

UDC 338.45:351.74:502/504
JEL: H41; L31; O35; Q01

Zelinska M. I., Verityelnik S. M., Matsuka V. M., Linkova N. M. Social Entrepreneurship as a Tool for Implementing State Sustainable Development Policy in the Public Administration System

The aim of the article is to examine social entrepreneurship as a tool for implementing State sustainable development policy within Ukraine's public administration system. The article highlights the essence of social entrepreneurship as a form that combines economic efficiency with corporate social responsibility and defines its role in strengthening social cohesion, developing human capital, and supporting vulnerable groups of the population. The methodological basis of the study includes system, comparative, and structural-functional approaches, as well as the analysis of legislative acts, scientific publications, and international experience in implementing sustainable development policy through public-private partnership mechanisms. As a result of the research, it is substantiated that social entrepreneurship is an efficient tool for integrating social initiatives into public administration. Key models of its development have been identified

(cross-subsidization, labor integration, social innovation, and hybrid), which ensure the combination of social impact with financial sustainability. Differentiated models of State participation in social enterprises have been proposed, and promising directions for public-private partnerships in the social sphere have been outlined. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed models to design State and local programs to support social entrepreneurship, improve mechanisms for financing socially significant projects, and enhance the efficiency of community development management. The social consequences of the study are manifested in strengthening social integration, increasing employment, building trust in State institutions, and developing a socially-oriented economy. The originality and scientific value of the article lie in the comprehensive exploration of the relationship between social entrepreneurship and State policy for sustainable development in Ukraine, the identification of a research gap in the field of State regulation of the social economy, and the formulation of a methodological approach to optimizing the State's role in the development of social enterprises. Further research should focus on examining institutional barriers, digital monitoring tools, and possibilities for integrating Ukrainian experience into the European social economy space.

Keywords: social entrepreneurship, sustainable development, public administration, public-private partnership, corporate social responsibility.

Fig.: 2. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 9.

Zelinska Maryna I. – PhD (Politics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Mariupol State University (6 Preobrazhenska Str., Kyiv, 03037, Ukraine)

E-mail: marinaz146@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9538-5913>

Verytelnyk Svitlana M. – PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Mariupol State University (6 Preobrazhenska Str., Kyiv, 03037, Ukraine)

E-mail: svetlana.veritelnik@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6960-3737>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HTN-5597-2023>

Matsuka Viktoriia M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Finance, Mariupol State University (6 Preobrazhenska Str., Kyiv, 03037, Ukraine)

E-mail: v.matsuka@mu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0953-8769>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ADG-8551-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211393206&eid=2-s2.0-85073748817>

Linkova Nataliia M. – Master's Student, Mariupol State University (6 Preobrazhenska Str., Kyiv, 03037, Ukraine)

E-mail: lin1000@ukr.net

Сучасні трансформаційні процеси в українському суспільстві, спричинені воєнними подіями, економічними кризами та необхідністю відновлення регіонів, актуалізують пошук ефективних інструментів реалізації державної політики сталого розвитку. Одним із перспективних напрямів є розвиток соціального підприємництва, що поєднує ринкові механізми господарювання з вирішенням соціальних проблем громад, сприяючи зайнятості, соціальній згуртованості та розвитку людського капіталу. У світовій практиці соціальне підприємництво довело свою ефективність як механізм зниження соціальної нерівності та підтримки вразливих верств населення [6; 9]. Для України, яка перебуває на етапі відбудови та децентралізації, розвиток соціальних підприємств може стати чинником зміцнення економічної спроможності громад та підвищення ефективності публічного управління [1; 5].

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій свідчить, що соціальне підприємництво активно вивчається як соціально-економічне явище та інструмент реалізації державної політики [2; 3; 7; 8]. Водночас у контексті України питання державного регулювання, фінансової підтримки та інституційної взаємодії залишаються недостатньо опрацьованими. Попередні дослідження комплексно не

охоплюють взаємозв'язок соціального підприємництва та політики сталого розвитку в системі публічного управління, що створює наукову лауну.

Метою статті є дослідження соціального підприємництва як інструменту реалізації державної політики сталого розвитку в системі публічного управління та визначення його потенціалу для розвитку територіальних громад.

Методика дослідження передбачає комплексний підхід із використанням аналізу законодавчих і нормативних документів, огляду наукових публікацій і звітів, а також порівняльного аналізу світового та вітчизняного досвіду соціального підприємництва.

Соціальне підприємництво є особливою формою підприємницької діяльності, що виникає на перетині економіки та соціальної сфери. Воно поєднує прагнення до фінансової стабільності із вирішенням суспільно важливих проблем, що відрізняє його як від традиційного бізнесу, так і від благодійності. Соціальні підприємства виконують роль каталізатора соціально-економічних змін, сприяючи інтеграції вразливих груп населення, розвитку місцевих громад і створенню інноваційних рішень у сфері соціальних послуг, освіти, охорони здоров'я та екології.

Поняття соціального підприємництва сформувалося у другій половині ХХ століття, передусім

у західних країнах. Його поява була зумовлена недостатньою ефективністю державних програм соціального забезпечення та обмеженими можливостями традиційного бізнесу вирішувати соціальні проблеми. Перші соціальні підприємства виникли як ініціативи громадських організацій та місцевих активістів, які намагалися створити стійкі моделі, здатні одночасно забезпечувати економічну самодостатність і соціальний ефект.

Науковці пропонують кілька основних підходів до тлумачення поняття соціального підприємництва:

1. *Інституційний підхід* акцентує на організаційній формі та взаємодії соціального підприємства із державними, громадськими та бізнес-інституціями. Він розглядає соціальне підприємство як гібридну структуру, що поєднує елементи комерційного підприємництва та соціальної організації.
2. *Функціональний підхід* концентрується на ролі соціального підприємництва у вирішенні конкретних соціальних проблем. З цієї точки зору, головною ознакою соціального підприємства є його здатність

створювати соціальну цінність через інноваційні методи та практики.

3. *Ресурсний підхід* наголошує на ефективному використанні фінансових, людських і матеріальних ресурсів громади та держави для досягнення подвійного результату: економічної стійкості та соціальної користі.
4. *Інноваційний підхід* визначає соціальне підприємництво як джерело новаторських рішень у сфері соціальних послуг, освіти, охорони здоров'я та екології, що дозволяє трансформувати традиційні моделі надання допомоги та підтримки.

Порівняння соціального підприємництва з традиційним бізнесом і благодійністю представлено в *табл. 1*.

Підсумовуючи, соціальне підприємництво вирізняється такими характеристиками: чітко визначена соціальна мета; застосування ринкових механізмів для досягнення цієї мети; економічна самокупність і сталість діяльності; поєднання соціальної та економічної цінності; здатність до інновацій і створення довготривалого соціального ефекту; інтеграція в механізми державно-приватного партнерства для масштабування впливу (*рис. 1*).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика соціального підприємництва, традиційного бізнесу та благодійності

Критерій	Соціальне підприємництво	Традиційний бізнес	Благодійність
Мета діяльності	Реалізація соціальної місії; забезпечення фінансової стійкості	Максимізація прибутку для власників або акціонерів	Усунення наслідків соціальних проблем; допомога нужденним
Основний критерій успіху	Подвійний результат: соціальний вплив + фінансова стабільність	Прибутковість і ринкова частка	Обсяг наданої допомоги, кількість одержувачів
Джерела фінансування	Власні доходи від продажу товарів/послуг, гранти, державно-приватні партнерства	Продаж товарів/послуг, інвестиції, кредити	Пожертви, гранти, меценатство
Підхід до проблеми	Усунення причин соціальних проблем, інноваційні рішення	Не завжди спрямований на соціальні проблеми	Усунення наслідків проблем, короткострокова допомога
Тривалість ефекту	Довготривалий, завдяки економічній самодостатності	Залежить від прибутковості бізнесу	Короткострокова, залежна від ресурсів спонсорів
Взаємодія з державою	Часто через державно-приватні партнерства, програми підтримки	Мінімальна, переважно регуляторна	Може співпрацювати з державою в гуманітарних проєктах
Інноваційність	Висока; застосування нових рішень для соціальних проблем	Середня; орієнтована на ринок і прибуток	Низька або відсутня; залежить від ініціативи благодійників

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення наукових досліджень у сфері соціального підприємництва та соціальної відповідальності.

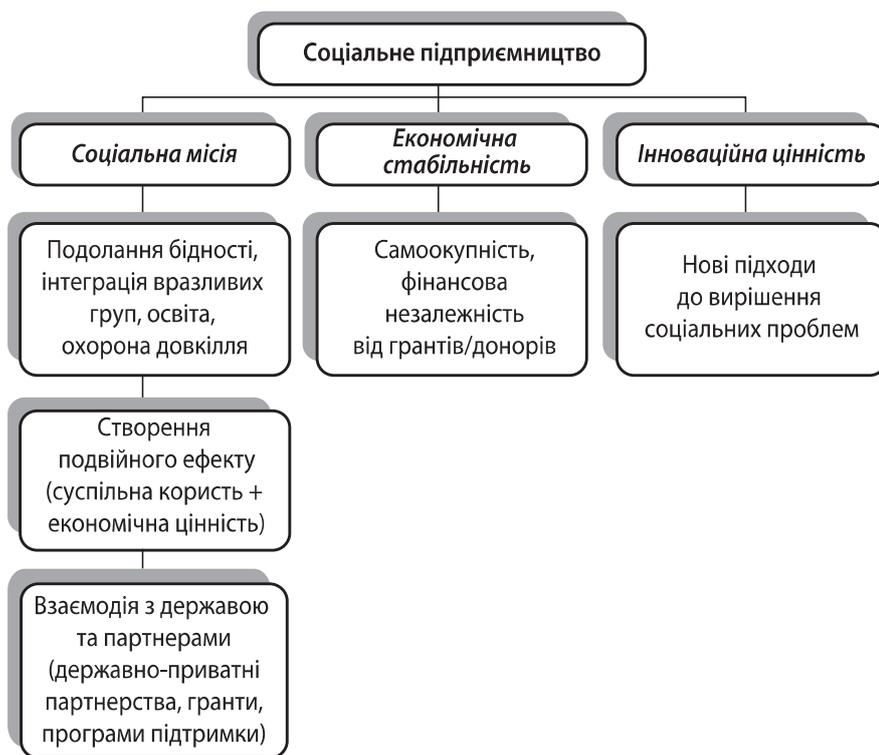


Рис. 1. Ключові характеристики соціального підприємництва

Джерело: складено на основі [1; 7].

Соціальні підприємства виконують роль каталізатора соціально-економічних змін, сприяючи інтеграції вразливих груп населення, розвитку місцевих громад і створенню інноваційних рішень у сфері соціальних послуг, освіти, охорони здоров'я та екології.

У світовій практиці виділяють кілька ключових моделей соціального підприємництва, що відрізняються способами отримання доходу та масштабами соціального впливу:

1. Модель перехресного субсидіювання. Частина прибутку від комерційної діяльності спрямовується на фінансування соціальних програм.

2. Робоча інтеграційна модель. Соціальне підприємство створює робочі місця для вразливих груп населення. Прибуток формується від звичайної господарської діяльності, але соціальний ефект полягає у працевлаштуванні.

3. Модель доступу до продуктів/послуг. Основна ідея – забезпечення доступності важливих товарів або послуг для малозабезпечених верств.

4. Модель соціальних інновацій. Побудована на створенні нових продуктів або послуг, що змінюють підхід до вирішення суспільних проблем.

5. Гібридна модель. Поєднання кількох підходів одночасно – підприємство може і створювати робочі місця для вразливих груп, і фінансувати соціальні програми за рахунок комерційного доходу.

Соціальне підприємництво відіграє важливу роль у системі публічного управління, оскільки забезпечує механізми поєднання економічної діяльності з досягненням суспільних цілей. Воно виступає як проміжна ланка між державними програмами соціальної підтримки та ініціативами громадян, сприяючи більш ефективному використанню ресурсів та досягненню сталого розвитку територіальних громад. Основні функції соціального підприємництва в системі публічного управління включають:

1. Реалізацію соціальних програм за рахунок ринкових механізмів. Підприємства забезпечують послуги або товари для громад, які покликані задовольнити соціальні потреби (освіта, охорона здоров'я, соціальна інтеграція вразливих груп).

2. Створення додаткових робочих місць для малозабезпечених верств населення, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та інших вразливих категорій.

3. Сприяння місцевому економічному розвитку через залучення інвестицій та розвиток інноваційних рішень, що підвищує конкурентоспроможність регіону.

4. Зміцнення соціальної відповідальності бізнесу через участь держави у спільних проектах, часткове співфінансування та стимулювання прозорості діяльності підприємств.

Особливе значення має державна участь у соціальних підприємствах. Вона може здійснюватися через часткове володіння підприємством, що дозволяє державі отримувати меншу частку дивідендів, ніж належить їй власності (наприклад, при 60% частці отримувати 30% дивідендів). Такий підхід стимулює підприємців до відповідального ведення бізнесу та сприяє досягненню соціальної місії, водночас зберігаючи економічну ефективність.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) є ключовим елементом сучасного соціального підприємництва та невід'ємною частиною системи публічного управління. Вона передбачає усвідомлене та добровільне виконання підприємствами економічних, екологічних і соціальних обов'язків перед суспільством, працівниками, споживачами та державними органами.

Взаємодія соціального підприємства з державою в рамках СВБ може реалізовуватися через (рис. 2).



Рис. 2. Механізми взаємодії соціально відповідального бізнесу з державою

Джерело: складено на основі [2; 4].

1. Державне партнерство. Підприємство отримує підтримку у вигляді часткового фінансування, податкових пільг, консультаційної допомоги або участі держави в капіталі підприємства. Держава може володіти часткою в підприємстві, але отримувати менший розмір дивідендів, ніж належить їй частці (наприклад, 60% володіння, 30% дивідендів), щоб стимулювати підприємців до соціальної діяльності.

2. Нормативно-правове регулювання. Держава встановлює рамки, які сприяють дотриманню принципів СВБ, наприклад обов'язкові звіти про соціальні результати, стандарти екологічної безпеки або вимоги щодо прозорості фінансової діяльності.

3. Інформаційна та методична підтримка. Державні органи надають підприємцям доступ до

статистичних даних, навчальних програм, консультацій і семінарів з розвитку соціального бізнесу.

4. Спільні соціальні проєкти. Підприємство та держава реалізують програми, спрямовані на покращення життя громад, наприклад розвиток інклюзивної освіти, охорону здоров'я або екологічні ініціативи.

Успіх соціального підприємства багато в чому залежить від здатності балансувати між комерційною вигодою та соціальним ефектом, а підтримка держави є ключовим фактором цього балансу.

Одним із сучасних і ефективних інструментів стимулювання соціально відповідального бізнесу є участь держави в підприємствах із обмеженими дивідендами.

Державно-приватне партнерство (ДПП) виступає однією з ключових форм взаємодії між державним сектором і приватним бізнесом, що спрямована на досягнення спільних соціально-економічних цілей. У сучасних умовах соціально-економічної трансформації, обмеженості бюджетних

ресурсів та зростання суспільних потреб у якісних послугах цей інструмент набуває особливого значення для забезпечення сталого розвитку держави і громад.

У сучасній практиці виділяють кілька ключових моделей ДПП, які відрізняються за рівнем залученості держави та бізнесу, формою власності, а також механізмами управління спільними проєктами.

1. Модель капітального партнерства (Equity Partnership). Ця модель передбачає створення спільних підприємств, у яких держава та приватний сектор виступають співвласниками. Відповідно до розподілу часток у статутному капіталі визначаються права на управління, прибутки та відповідальність сторін. Перевагою такої форми є можливість

залучення приватних інвестицій без повної втрати державного контролю над об'єктом. Держава може обмежити розмір дивідендів, залишаючи більшу частину прибутку для реінвестування в розвиток соціального проекту. Такий підхід стимулює підприємця до ефективного управління, інноваційності та довгострокового планування діяльності.

2. Модель концесій (*Concession Model*).

Концесійна модель ґрунтується на передачі приватному партнеру права на управління соціальним об'єктом або підприємством на визначений термін. У цьому випадку держава зберігає право власності на об'єкт, контролює дотримання соціальної місії та встановлених стандартів якості. Прибуток приватного партнера безпосередньо залежить від ефективності управління, інноваційних підходів та рівня задоволення потреб населення. Такий формат широко застосовується у сферах охорони здоров'я, освіти, а також у проектах із розвитку місцевої інфраструктури.

3. **Модель державно-приватних контрактів (*Contracting Model*).** За цією моделлю держава укладає договори з приватними компаніями на виконання конкретних соціальних функцій – надання послуг, будівництво соціальних об'єктів або реалізацію проектів розвитку громад. Відповідальність бізнесу визначається умовами контракту. Така модель є ефективною у випадках, коли необхідно швидко залучити приватні ресурси без передачі прав власності або управління. Контрактні форми сприяють прозорості, конкуренції та гнучкому використанню ресурсів.

4. **Модель спільних інвестиційних фондів (*Joint Investment Funds*)** передбачає створення спеціалізованих фондів, у які держава та приватні інвестори вносять капітал для фінансування соціальних проектів. Управління такими фондами може здійснюватися спільно або через незалежні керуючі компанії, що забезпечують професійний моніторинг та ефективний розподіл коштів. Цей формат дозволяє акумулювати значні ресурси, диверсифікувати ризики та залучати додаткових партнерів, зокрема міжнародні організації чи благодійні структури.

Державно-приватне партнерство створює мультиплікативний ефект для всіх учасників процесу. Україна має значний потенціал для формування потужного сектора соціальної економіки, що може стати драйвером розвитку громад, підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу та реалізації цілей сталого розвитку ООН. Наведемо приклади успішних соціальних ініціатив в Україні, які демонструють ефективність такого партнерства (*табл. 2*).

Реальні українські кейси доводять, що соціальне підприємництво є дієвим інструментом підвищення соціальної згуртованості, формування активності та розвитку людського потенціалу.

Ефективне управління спільними проектами потребує прозорих механізмів координації, системного моніторингу результатів і довгострокової державної підтримки. За умови подальшого вдосконалення законодавства та розвитку механізмів ДПП соціальне підприємництво може стати рушійною силою відновлення економіки та формування справедливого суспільства в Україні.

Розвиток соціального підприємництва в Україні та світі супроводжується низкою системних труднощів, які значно обмежують його масштабування, ефективність і здатність до стабільного функціонування. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій соціальні підприємства виконують не лише економічну, а й важливу соціальну роль. До *ключових проблем і бар'єрів* розвитку соціального підприємництва можна віднести: недосконале правове регулювання; фінансові бар'єри; недостатню обізнаність суспільства; нестачу кваліфікованих кадрів; високу конкуренцію на ринку; обмежену підтримку з боку держави та місцевих органів влади; нестійкість у кризових умовах.

Ефективність соціального підприємництва значною мірою залежить від того, наскільки держава здатна забезпечити стабільні механізми фінансування та створити умови для співпраці з бізнесом. Одним із дієвих інструментів у цьому напрямі є оптимізація механізмів часткових дивідендів та участі держави в підприємствах соціального спрямування.

Для наочного узагальнення підходів до участі держави в розвитку соціального підприємництва розглянемо оптимізовані моделі, наведені в *табл. 3*.

Аналіз оптимізованих моделей участі держави в соціальних підприємствах свідчить про важливість диференційованого підходу до формування механізмів співпраці між державним і приватним секторами.

Стратегічна модель дозволяє державі виступати активним інвестором у масштабних соціально-економічних проектах, спрямованих на інноваційний розвиток і підвищення зайнятості населення.

Локальна модель є ефективним інструментом підтримки територіальних громад, оскільки забезпечує цільове використання ресурсів для вирішення соціальних проблем на місцевому рівні.

Гнучка модель передбачає адаптивність до ринкових ризиків і створює умови для розвитку соціальних стартапів, що сприяють упровадженню новітніх технологій та інновацій.

Реальні кейси ефективного управління соціальними проектами в Україні

Проект / Організація	Мета	Роль держави	Результати
Urban Space 100 (Івано-Франківськ)	Фінансування соціальних проектів міста за рахунок прибутку ресторану	Сприяння у правовому оформленні, партнерство з місцевою владою	80% прибутку спрямовується на громадські ініціативи, підтримано понад 150 проектів
Місто Добра (Чернівці)	Притулок для жінок, дітей, літніх людей і тварин	Підтримка державних і місцевих служб, інформаційне партнерство	Притулок для 400 осіб і 35 тварин, створено центр реабілітації та навчання матерів
Razom Heroes (всеукраїнський проект)	Допомога громадам і медичним закладам під час війни	Координація з МОЗ, логістичне сприяння	Поставлено понад 500 тонн гуманітарної допомоги, медичне обладнання, транспортні засоби
Impact Force: Dream and Achieve	Підтримка жінок-підприємниць, постраждалих від війни	Співпраця з Мінцифри та UN Women, грантова підтримка	1000+ жінок пройшли навчання, частина відкрила власний бізнес
Nova Ukraine	Розвиток медичної та гуманітарної інфраструктури	Співпраця з МОЗ, митна підтримка гуманітарних вантажів	Модернізовано 50 лікарень, доставлено понад 35 тонн допомоги
Фонд Ріната Ахметова «200 швидких для України»	Забезпечення лікарень транспортом швидкої допомоги	Узгодження логістики з МОЗ, спрощення митних процедур	200 сучасних швидких передано до лікарень по всій Україні
Astarta Holding: сталий розвиток	Впровадження екологічних і соціальних програм	Членство у Глобальному договорі ООН, державна сертифікація	Зменшення викидів CO ₂ , енергоефективність, інвестиції в громади

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення відкритих даних офіційних сайтів соціальних ініціатив та аналітичних матеріалів у сфері соціального підприємництва та сталого розвитку.

Таблиця 3

Оптимізовані моделі участі держави в соціальних підприємствах

Модель участі	Частка держави	Використання дивідендів	Приклади застосування
Стратегічна	40–60%	Національні соціальні програми, інновації	Великі кластери, кооперативи
Локальна	10–30%	Підтримка місцевих бюджетів, розвиток громад	Сільські та міські громади
Гнучка	Змінна (залежно від ризику)	Реінвестування в підприємство та соціальні проекти	Стартапи, соціальні інновації
Соціальні облигації	Держава як гарант	Повернення інвестицій + частина прибутку	Пілотні програми у сфері освіти та охорони здоров'я

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення наукових підходів до державної участі в соціальному підприємстві та механізмів реалізації політики сталого розвитку.

Використання соціальних облигацій як інструменту ДПП дозволяє залучати приватний капітал до фінансування важливих проектів, зберігаючи державний контроль над результативністю їх реалізації.

Ефективна участь держави в розвитку соціального підприємництва потребує поєднання різних моделей співпраці залежно від масштабів,

галузевої специфіки та рівня впливу. Такий підхід сприятиме створенню сталого механізму фінансування соціально орієнтованих ініціатив, підвищенню ефективності використання коштів і формуванню умов для розбудови інклюзивної економіки.

Для забезпечення сталого розвитку соціального підприємництва необхідно сформувати триангулярну взаємодію між громадою, бізнесом і

державою, що забезпечить синергетичний ефект від поєднання економічних, соціальних і управлінських ресурсів. Така співпраця сприятиме підвищенню довіри до соціальних ініціатив, розвитку місцевих громад і посиленню інклюзивності економічного зростання.

Основні напрями вдосконалення взаємодії:

- 1. Створення платформ для комунікації.** Важливо розбудувувати міжсекторні платформи (онлайн і офлайн) для обміну досвідом і ресурсами між бізнесом, владою та громадськістю. Регулярні форуми, круглі столи й партнерські зустрічі сприятимуть спільному баченню соціальних пріоритетів. Використання цифрових інструментів і платформ моніторингу підвищить прозорість і підзвітність проектів.
- 2. Розробка спільних стратегічних планів.** Планування має базуватися на узгоджених стратегічних документах, що враховують інтереси всіх сторін. У них слід визначити соціальні цілі, показники ефективності, механізми моніторингу та контролю. Узгодження державних і корпоративних стратегій забезпечить стабільність фінансування та прогнозованість результатів.
- 3. Спільне фінансування та ресурсна підтримка.** Соціальне підприємництво потребує диверсифікації джерел фінансування через ДПП, гранти, донорські кошти та місцеві ресурси. Необхідно забезпечити прозорість фінансових потоків і встановити правила реінвестування прибутку в соціальні програми, що зміцнить довіру між партнерами.
- 4. Підвищення обізнаності громади.** Залучення громадян до прийняття рішень і контр-

олю за діяльністю підприємств є ключовим. Інформаційні кампанії, тренінги та участь волонтерів сприятимуть розвитку культури відповідального громадянства та соціальної довіри.

- 5. Моніторинг і оцінка ефективності.** Необхідно впровадити систему постійного оцінювання соціального впливу із використанням КРІ, що відображають економічну, соціальну й екологічну результативність. Публічне звітування підвищить довіру з боку громади, держави та інвесторів.

Соціальне підприємництво розглядається як один із найперспективніших інструментів сталого розвитку громад, оскільки поєднує економічну діяльність із вирішенням суспільно значущих проблем. Його подальший розвиток базується на аналізі глобальних тенденцій, національної політики, практики державно-приватного партнерства та досвіду ефективних соціальних ініціатив. Очікувані трансформації в цій сфері мають комплексний характер і охоплюють економічний, інституційний, цифровий та соціальний виміри (табл. 4).

Прогноз розвитку соціального підприємництва в Україні свідчить про поступовий перехід до системної моделі, що поєднує економічну доцільність, соціальну відповідальність та цифрову прозорість.

Реалізація зазначених тенденцій дозволить сформуванню сприятливого середовища для зростання кількості соціальних підприємств, залучення інвестицій, розширення партнерських зв'язків і підвищення соціального добробуту громад.

Подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на вивчення інституційних бар'єрів, циф-

Таблиця 4

Прогнозні показники розвитку соціального підприємництва в Україні

Тенденція	Поточний стан	Прогноз (2030)	Очікуваний ефект
Кількість соціальних підприємств	~3 500	4 500–5 000	+30% охоплення соціальних програм
Інтеграція з ДПП	~25%	50–60%	Додаткове фінансування 0,5–1 млрд грн/рік
Цифровізація та прозорість	~40%	>70%	Скорочення витрат на контроль на 20–25%
Підвищення СВБ	15–20% підприємств	35–40%	Додаткові соціальні інвестиції 1–1,5 млрд грн/рік
Фінансові інструменти	0	200–300 млн грн інвестицій	Стабільне фінансування соціальних проектів
Взаємодія громад	~50%	80%	Підвищення ефективності реалізації на 25–30%

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення стратегічних документів України у сфері сталого розвитку, аналітичних звітів EU4Youth, Програми розвитку ООН і наукових досліджень із проблематики соціального підприємництва.

рових інструментів моніторингу та можливостей інтеграції українського досвіду в європейський простір соціальної економіки. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ларіна Н., Ларін С. Соціальне підприємництво та соціальна відповідальність як державні механізми захисту національних цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. № 4. С. 55–63. DOI: <https://doi.org/10.15421/152353>
2. Любчик А. М., Врублевська-Місюна К. М. Деякі аспекти становлення та розвитку соціального підприємництва. *Право та інноваційне суспільство*. 2021. № 1. С. 24–30. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-1\(16\)-3](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-1(16)-3)
3. Мацука В. М. Інвестування у сталий розвиток. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2024. Вип. 159(спецвип.). Ч. 1. С. 44–46. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8039/1/macuk_invest_2024_159_44.pdf
4. Ревко А. М. Соціальний капітал як детермінанта розвитку громади та соціального підприємництва в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-61>
5. Рудаченко О. О., Коненко В. В. Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>
6. Gandhi T., Raina R. Social entrepreneurship: The need, relevance, facets and constraints. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 2018. Vol. 8. Art. 9. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0094-6>
7. Public Administration for Sustainable Development: Mechanisms and Strategies of State and Regional Administration in the Conditions of War and Reconstruction of Ukraine : collective monograph / gen. ed. Chechel A., Zharova L., Ślęziak M. (Kyiv); Bielsko-Biala (Poland) : University of Economics and Humanities, 2025. 285 p.
8. Теоретико-методичні засади використання цифрових технологій в Україні шляхом впровадження досвіду ЄС : кол. моногр. / ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Запоріжжя : ФОРМ Мокшанов В. В., 2024. 246 с. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14258681>
9. Saebi T., Foss N. J., Linder S. Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*. 2019. Vol. 45. No. 1. P. 70–95. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>

REFERENCES

Chechel, A., Zharova, L., & Ślęziak, M. (Eds.). (2025). *Public administration for sustainable development: Mechanisms and strategies of state and regional administration in the conditions of war and reconstruction of Ukraine*. University of Economics and Humanities. (Kyiv); Bielsko-Biala (Poland).

Cherep, A. V., Dashko, I. M., Ohrenych, Yu. O., & Cherep, O. H. (Ed.). (2024). *Teoretyko-metodychni zasady vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v Ukraini shliakhom vprovadzhenia dosvidu YeS* [Theoretical and methodological principles of using digital technologies in Ukraine through the implementation of EU experience]. FOP Mokshanov V. V. Zaporizhzhia. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14258681>

Gandhi, T., & Raina, R. (2018). Social entrepreneurship: The need, relevance, facets and constraints. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8, Art. 9. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0094-6>

Larina, N., & Larin, S. (2023). Sotsialne pidpriemnytstvo ta sotsialna vidpovidalnist yak derzhavni mekhanizmy zakhystu natsionalnykh tsinnosti [Social entrepreneurship and social responsibility as state mechanisms for protecting national values]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 11(4), 55–63. <https://doi.org/10.15421/152353>

Liubchych, A. M., & Vrublevska-Misiuna, K. M. (2021). Deiaki aspekty stanovlennia ta rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva [Some aspects of the formation and development of social entrepreneurship]. *Pravo ta innovatsiine suspilstvo*, (1), 24–30. [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-1\(16\)-3](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-1(16)-3)

Matsuka, V. M. (2024). Investuvannia u stalyy rozvytok [Investing in sustainable development]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*, 159(spetsvyp.), Ch. 1, 44–46. https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8039/1/macuk_invest_2024_159_44.pdf

Revko, A. M. (2022). Sotsialnyi kapital yak determinanta rozvytku hromady ta sotsialnoho pidpriemnytstva v umovakh suchasnykh vyklykiv [Social capital as a determinant of community development and social entrepreneurship in the face of modern challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-61>

Rudachenko, O. O., & Konenko, V. V. (2024). Sotsialne pidpriemnytstvo yak osnova staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Social entrepreneurship as the basis for sustainable development of territorial communities]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii «Ekonomika ta upravlinnia»*, 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>

Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>

Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>