

**Конопкін В. Ю.**

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5503-6135>

## СТРАТЕГІЯ АКТИВІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

*У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Обґрунтовано актуальність розробки стратегії з урахуванням зростання соціальних викликів та обмеженості ресурсів. Визначено особливості управління соціальними підприємствами, їх відмінності від традиційних організацій, а також специфіку функціонування в умовах невизначеності. Розкрито структурні складові стратегії, зокрема принципи, фактори впливу, стратегічні цілі, інструменти, суб'єкти, алгоритм реалізації та очікувані результати. Проведено SWOT-аналіз розвитку соціального підприємництва в Україні, що дозволило визначити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також сформувані стратегічні напрями реагування. Обґрунтовано комплекс інструментів активізації управління, що забезпечують соціальний вплив та економічну стійкість. Доведено, що реалізація стратегії сприятиме розвитку суспільства, підвищенню стійкості організацій та інтеграції у процеси відновлення України.*

**Ключові слова:** соціальне підприємництво, організації, стратегія, соціальний вплив, сталий розвиток, інновації, ефективність управління, інструменти, воєнний стан, повоєнне відновлення.

**Viktor Konopkin**

Vasyl' Stus Donetsk National University

## STRATEGY FOR ACTIVATING ORGANIZATIONAL MANAGEMENT TOOLS ON THE BASIS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

*The article explores the theoretical and methodological principles of forming a strategy for activating management tools for organizations based on social entrepreneurship in Ukraine under martial law and post-war reconstruction. The relevance of developing a strategy is substantiated, taking into account the growth of social challenges and limited resources. The specifics of managing organizations based on social entrepreneurship are determined, which consist in the need to balance between social and economic goals, a high level of interaction with stakeholders, and increased requirements for adaptability. The approaches to forming a strategy for activating management tools are systematized, and its essence is determined as a holistic system of long-term management decisions aimed at increasing the efficiency of social enterprises. The structural components of the strategy are revealed, in particular, principles (social orientation, sustainable development, inclusiveness, innovation, adaptability, partnership, transparency), influencing factors (external and internal), strategic goals, tools, subjects, implementation algorithm, and expected results. Particular attention is paid to the conditions of martial law, which necessitate the use of crisis management, digitalization of processes, development of veteran entrepreneurship and strengthening of the humanitarian component of activity. A SWOT analysis of the development of social entrepreneurship in Ukraine was conducted, which allowed to identify its strengths and weaknesses, opportunities and threats, as well as to form strategic directions of response. A set of tools for activating management was substantiated, including strategic planning, social marketing, financial mechanisms, digital technologies, personnel management, social impact assessment systems and ESG approaches. It is proven that the implementation of the proposed strategy will contribute to increasing social impact, ensuring economic efficiency, integration of vulnerable groups of the population, development of territorial communities and increasing the resilience of organizations to crisis challenges.*

**Keywords:** social entrepreneurship, organizations, strategy, social impact, sustainable development, innovation, management effectiveness, tools, martial law, post-war recovery.

**Постановка проблеми та її актуальність.**

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, структурними трансформаціями та загостренням соціально-економічних проблем, спричинених повномасштабною війною. Руйнування виробничої інфраструктури, зростання рівня безробіття, масштабні міграційні процеси, збільшення кількості вразливих соціальних груп (внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю) зумовлюють необхідність пошуку ефективних управлінських підходів до забезпечення сталого розвитку економіки та суспільства. У цих умовах соціальне підприємництво виступає важливим інструментом поєднання економічної діяльності із вирішенням суспільно значущих проблем, забезпечуючи створення робочих місць, розвиток людського капіталу та підтримку соціальної інтеграції. За оцінками сучасних досліджень, саме соціальні підприємства здатні забезпечити гнучку адаптацію до кризових умов та виступати драйвером локального розвитку громад і післявоєнного відновлення економіки України.

Разом із тим, незважаючи на зростання ролі соціального підприємництва, існує низка системних проблем, що стримують його розвиток. До ключових із них належать: недостатня сформованість нормативно-правового забезпечення, обмежений доступ до фінансових ресурсів, фрагментарність інституційної підтримки, а також низький рівень використання сучасних інструментів управління. Окремою проблемою є відсутність комплексних стратегічних підходів до управління організаціями на засадах соціального підприємництва, які б враховували їх гібридну природу, соціальну місію та специфіку функціонування в умовах воєнних ризиків. Крім того, традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на максимізацію прибутку, не забезпечують належного рівня ефективності в діяльності соціальних підприємств, оскільки не враховують необхідність досягнення соціального ефекту, багатосторонню взаємодію зі стейкхолдерами та високий рівень залежності від зовнішнього середовища. Це обумовлює потребу у розробці нових підходів до стратегічного управління, що базуються на принципах соціальної відповідальності, інклюзивності, адаптивності та сталого розвитку.

Таким чином, виникає науково-практична проблема, що полягає у необхідності обґрунтування та розробки стратегії активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємства, яка б забезпечувала підвищення ефективності їх діяльності, стійкість до кризових впливів та здатність генерувати довгостроковий соціально-економічний ефект. Актуальність вирішення цієї проблеми зумовлена як потребами післявоєнного

відновлення України, так і необхідністю інтеграції вітчизняних соціальних підприємств у європейський економічний простір.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку соціального підприємництва та формування ефективних підходів до управління організаціями на його засадах активно досліджується як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Це зумовлено зростанням ролі соціально орієнтованих бізнес-моделей у забезпеченні сталого розвитку, подоланні соціальної нерівності та вирішенні суспільно значущих проблем, особливо в умовах кризових трансформацій економіки.

Значний внесок у формування теоретичних засад соціального підприємництва здійснили зарубіжні науковці. Зокрема, у роботах Грегорі Діза (Gregory Dees) [1] соціальне підприємництво розглядається як інноваційна діяльність, спрямована на створення соціальної цінності, де ключовим є поєднання підприємницького підходу із соціальною місією. Алекс Ніколлс (Alex Nicholls) [2] досліджує інституційні аспекти розвитку соціального підприємництва, акцентуючи увагу на ролі соціальних інновацій та трансформації ринкових механізмів. У працях Мухаммада Юнуса (Muhammad Yunus) [3] обґрунтовано концепцію соціального бізнесу як альтернативної моделі підприємництва, що орієнтована на вирішення соціальних проблем без максимізації прибутку.

Питання управління соціальними підприємствами, зокрема в контексті стратегічного розвитку, розкрито у дослідженнях Джил Кікул та Томаса Лайонса (Jill Kickul; Thomas S. Lyons) [4], де визначено особливості формування бізнес-моделей соціальних підприємств та підходи до оцінки їх ефективності. У роботах Джоанни Майр та Ігнасі Марті (Johanna Mair; Ignasi Marti) [5] досліджено роль соціального підприємництва як інструменту інституційних змін та вирішення соціальних проблем у складних середовищах.

В українському науковому просторі дослідники зосереджують увагу на адаптації міжнародного досвіду до національних умов, формуванні механізмів підтримки соціальних підприємств, а також на обґрунтуванні їх ролі у розвитку територіальних громад. Зокрема, у працях В. Смаль та В. Кокотя [6] досліджено особливості розвитку соціального підприємництва в Україні та його інституційне забезпечення. Свинчук А. та колектив науковців [7] розкриває сутність соціального підприємництва, його моделі розвитку та практичні механізми трансформації соціальних ініціатив у сталі бізнес-проекти. Трегубов О., Дороніна О., Якімова Н. [8] аналізують потенціал розвитку соціального підприємництва на регіональному рівні та визначають ключові чинники його активізації. Дороніна О.,

Капранова Л., Каспрук А. [9] обґрунтовують роль місії соціального підприємництва як інструменту управління економічними процесами в умовах воєнного стану.

Окрему увагу сучасні дослідження приділяють ролі соціального підприємництва в умовах війни. Зокрема, у наукових публікаціях [10; 11] досліджено вплив війни як каталізатора розвитку соціального підприємництва обґрунтовано механізми підтримки соціального підприємництва в умовах війни та його значення для післявоєнної відбудови економіки.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про відсутність комплексних досліджень, присвячених формуванню саме стратегії активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємництва, що враховує сучасні виклики воєнного та післявоєнного періоду.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розробка стратегії активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємництва в Україні з урахуванням сучасних викликів воєнного та післявоєнного періоду, а також визначення її структурних складових, принципів формування та механізмів реалізації з метою підвищення ефективності управління, забезпечення соціального впливу та стійкого розвитку таких організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України під впливом воєнних дій, актуалізують необхідність переосмислення підходів до управління організаціями, зокрема тими, що функціонують на засадах соціального підприємництва. Посилення соціальних ризиків, зростання кількості вразливих груп населення, а також обмеженість ресурсів формують нові вимоги до ефективності управлінських рішень, їх гнучкості та адаптивності до умов невизначеності.

Соціальні підприємства, виконуючи подвійне завдання – забезпечення економічної стійкості та досягнення соціального ефекту, – потребують принципово іншого підходу до управління порівняно з традиційними суб'єктами господарювання [2]. У цьому контексті особливого значення набуває стратегічне управління як інструмент довгострокового розвитку, що дозволяє узгодити місію організації з наявними ресурсами та зовнішніми викликами.

Разом із тим, аналіз сучасної практики свідчить про відсутність системного підходу до формування та використання інструментів управління в соціальних підприємствах. Наявні управлінські рішення часто мають фрагментарний характер, не забезпечують комплексного впливу на результати діяльності та не враховують специфіку соціальної місії [4; 6]. Це обумовлює необхідність переходу від ситуативного управління до стратегічно орієнтованої моделі,

що базується на інтеграції економічних, соціальних та інституційних компонентів.

У зв'язку з цим доцільним є формування стратегії активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємництва, яка дозволяє систематизувати управлінські впливи, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити досягнення цільових соціально-економічних результатів.

У загальному розумінні стратегія активізації інструментів управління розглядається як комплексна, цілеспрямована система довгострокових управлінських рішень і заходів, спрямованих на підвищення результативності функціонування організації шляхом оптимального поєднання та використання управлінських інструментів з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх умов.

З урахуванням специфіки соціального підприємства, сутність такої стратегії полягає у забезпеченні узгодженості між соціальною місією організації, економічними результатами її діяльності та інструментами управління, що застосовуються для досягнення поставлених цілей. Вона передбачає інтеграцію принципів соціальної відповідальності, інноваційності, партнерства та адаптивності до кризових змін у єдину систему управління.

Стратегію активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємства доцільно визначати як цілісну систему довгострокових управлінських рішень, принципів, методів та інструментів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування соціально орієнтованих організацій шляхом забезпечення синергії між соціальним впливом та економічною результативністю, з урахуванням умов невизначеності, обмеженості ресурсів і викликів воєнного та післявоєнного розвитку (рис. 1).

Місія стратегії активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємства полягає у забезпеченні підвищення ефективності управлінських процесів з метою досягнення сталого соціального ефекту та економічної стійкості. Вона відображає орієнтацію на збалансування соціальної місії та господарської діяльності в умовах обмеженості ресурсів і високої невизначеності [9]. Реалізація цієї місії передбачає формування адаптивної, інноваційної та соціально відповідальної системи управління, здатної ефективно функціонувати в умовах війни та післявоєнного відновлення. У стратегічному вимірі це забезпечує посилення ролі соціальних підприємств як важливих агентів економічної стабілізації та розвитку суспільства.

Стратегічні цілі активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємства спрямовані на досягнення комплексного



Рис. 1. Концептуальна модель стратегії активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємництва в Україні

Джерело: сформовано автором

соціально-економічного ефекту та забезпечення їх стійкого розвитку. Передусім, ключовою метою є підвищення соціального впливу через ефективне вирішення актуальних суспільних проблем, зокрема підтримку вразливих груп населення та сприяння соціальній інтеграції. Водночас важливим орієнтиром виступає забезпечення фінансової стійкості та економічної ефективності діяльності, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищити автономність організацій.

Значна увага приділяється масштабуванню діяльності соціальних підприємств, що передбачає розширення географії їх функціонування, збільшення обсягів соціальних послуг та впровадження соціальних інновацій. Інтеграція в екосистему відновлення та сталого розвитку України визначається як стратегічна необхідність, що забезпечує взаємодію з державними інституціями, громадами та міжнародними партнерами. Окремою метою є підвищення конкурентоспроможності соціальних підприємств шляхом удосконалення управлінських практик та впровадження сучасних інструментів менеджменту. Важливим аспектом також виступає формування та зміцнення довіри стейкхолдерів, що досягається через прозорість діяльності, соціальну відповідальність та демонстрацію реальних результатів соціального впливу.

Формування стратегії активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємництва базується на сукупності взаємопов'язаних принципів, що забезпечують її цілісність та ефективність. Визначальним є принцип соціальної орієнтованості, який передбачає пріоритетність досягнення соціального ефекту та вирішення актуальних суспільних проблем поряд із забезпеченням економічної результативності. Принцип сталого розвитку спрямований на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності, забезпечуючи довгостроко-

ву стійкість організації. Інклюзивність як принцип означає залучення до діяльності різних соціальних груп, зокрема вразливих категорій населення, та забезпечення рівного доступу до ресурсів і можливостей. Інноваційність передбачає впровадження нових управлінських підходів, технологій та соціальних рішень, що підвищують ефективність функціонування організації.

В умовах високої невизначеності особливого значення набуває принцип адаптивності до змін та криз, який забезпечує гнучкість управлінських рішень і здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики. Принцип партнерства та співпраці передбачає розвиток взаємодії з державними органами, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними інституціями для досягнення синергійного ефекту. Водночас принцип відповідальності і прозорості забезпечує відкритість діяльності, підзвітність перед стейкхолдерами та підвищення рівня довіри до соціального підприємства. Комплексне впровадження принципів створює основу для формування ефективної, гнучкої та соціально спрямованої стратегії управління.

Аналіз середовища функціонування організацій на засадах соціального підприємництва доцільно здійснювати із застосуванням SWOT-аналізу, що дозволяє комплексно оцінити їх внутрішній потенціал та зовнішні умови розвитку (табл. 1). До сильних сторін належить поєднання соціальної місії та підприємницької діяльності, що забезпечує створення подвійної цінності, а також високий рівень суспільної підтримки і довіри, гнучкість організаційних форм та орієнтація на інноваційні рішення соціальних проблем. Додатковою перевагою виступає активна підтримка міжнародних донорів, яка сприяє розвитку та масштабуванню діяльності.

Водночас серед слабких сторін варто відзначити відсутність чіткої законодавчої бази, обмежений доступ до фінансових ресурсів і недостатній рівень

Таблиця 1

### SWOT-аналіз розвитку соціального підприємництва в Україні в контексті формування стратегії управління

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
поєднання соціальної місії та підприємницької діяльності; висока суспільна підтримка та довіра; гнучкість організаційних форм; орієнтація на інноваційні рішення соціальних проблем; активна підтримка міжнародних донорів.	відсутність чіткої законодавчої бази; обмежений доступ до фінансових ресурсів; недостатній рівень управлінських компетенцій; складність оцінки соціального впливу; залежність від грантового фінансування.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
післявоєнна відбудова економіки; розвиток ветеранського підприємництва; інтеграція у європейські ринки; цифровізація бізнес-процесів; розвиток іmpact-інвестування.	тривалість військових дій; економічна нестабільність; міграція населення та втрата кадрів; зниження платоспроможного попиту; інституційна невизначеність.

Джерело: сформовано автором

управлінських компетенцій, що ускладнює ефективне функціонування таких організацій. Значною проблемою залишається складність оцінки соціального впливу та залежність від грантового фінансування, що знижує фінансову автономність. Серед можливостей розвитку ключовими є участь у післявоєнній відбудові економіки, розвиток ветеранського підприємництва, інтеграція у європейські ринки, цифровізація бізнес-процесів та розширення інструментів імпакт-інвестування [8].

Діяльність соціальних підприємств супроводжується суттєвими загрозами, зокрема тривалістю військових дій, економічною нестабільністю та зниженням платоспроможного попиту. Додатковими ризиками виступають міграція населення, втрата трудового потенціалу та інституційна невизначеність. Використання результатів проведеного SWOT-аналізу створює підґрунтя для формування адаптивної та ефективної стратегії управління, здатної враховувати як внутрішні обмеження, так і зовнішні виклики.

Формування та реалізація стратегії активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємництва відбувається під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають можливості та обмеження їх розвитку. До ключових зовнішніх факторів належать військові та політичні ризики, що формують високий рівень невизначеності та потребу в адаптивності управлінських рішень. Важливу роль відіграє державна політика та регулювання, які можуть як стимулювати розвиток соціального підприємництва, так і створювати бар'єри через недосконалість нормативно-правової бази. Суттєвим фактором є міжнародна підтримка, що забезпечує доступ до фінансових ресурсів, експертизи та інноваційних практик. Економічна нестабільність, зокрема коливання ринків та обмеженість платоспроможного попиту, впливає на фінансову життєздатність соціальних підприємств. Водночас суспільні потреби та запити визначають пріоритетні напрями діяльності та формують попит на соціальні послуги.

Серед внутрішніх факторів визначальне значення має ресурсне забезпечення, яке охоплює фінансові, людські та інформаційні ресурси, необхідні для реалізації стратегії. Високий рівень компетенцій персоналу забезпечує ефективність управління та здатність впроваджувати інноваційні рішення. Важливим є рівень соціального капіталу, що відображає довіру, партнерські зв'язки та взаємодію зі стейкхолдерами. Фінансова стійкість виступає основою стабільного функціонування організації та її незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Організаційна культура визначає ціннісні орієнтири діяльності та сприяє формуванню соціально відпо-

відальної поведінки. Рівень інноваційності впливає на здатність організації адаптуватися до змін і впроваджувати нові підходи до вирішення соціальних проблем. Водночас ефективна система управління забезпечує узгодженість усіх елементів діяльності та досягнення стратегічних цілей. Сукупний вплив проаналізованих факторів формує передумови для підвищення результативності функціонування соціальних підприємств та їх стійкості в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Суб'єкти управління в системі соціального підприємництва формують багаторівневу та багатосторонню систему взаємодії, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей. Ключову роль відіграють керівники соціальних підприємств, які здійснюють безпосереднє управління діяльністю, визначають стратегічні пріоритети та забезпечують досягнення соціального і економічного ефекту. Важливими суб'єктами є державні органи та органи місцевого самоврядування, що формують нормативно-правове поле, реалізують політику підтримки та створюють інституційні умови для розвитку соціального підприємництва. Громадські організації та територіальні громади виступають як партнери у реалізації соціальних ініціатив, сприяючи виявленню актуальних потреб та підвищенню рівня соціального впливу. Інвестори та донори забезпечують фінансову підтримку та сприяють розвитку інноваційних проєктів, тоді як міжнародні організації та партнери надають експертну, ресурсну та методичну допомогу. Узгоджена взаємодія зазначених суб'єктів створює передумови для ефективного функціонування та сталого розвитку соціальних підприємств.

Інструменти активізації управління організаціями на засадах соціального підприємництва формують комплекс взаємопов'язаних засобів, спрямованих на підвищення ефективності їх діяльності та досягнення стратегічних цілей. Ключову роль відіграє стратегічне планування та управління за цілями, що забезпечує узгодженість дій організації з її соціальною місією та довгостроковими пріоритетами розвитку [7]. Важливим інструментом виступає соціальний маркетинг і комунікації, які сприяють формуванню довіри стейкхолдерів, підвищенню обізнаності про соціальні ініціативи та залученню цільових аудиторій. Фінансові інструменти, зокрема гранти, кредити та імпакт-інвестиції, забезпечують ресурсну базу для реалізації проєктів і масштабування діяльності.

Значний потенціал мають цифрові технології, включаючи автоматизацію процесів, використання платформ та аналітики даних, що підвищує прозорість і оперативність управлінських рішень. Управління персоналом, орієнтоване на мотивацію та розвиток компетенцій, сприяє підвищенню продук-

тивності та інноваційності організації. Важливим елементом є система оцінки соціального впливу та моніторинг результатів, яка дозволяє вимірювати досягнення соціальних цілей і коригувати стратегію. Доповненням виступає впровадження ESG-підходів і принципів сталого розвитку, що забезпечує інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у діяльність організації.

Алгоритм реалізації стратегії активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємництва передбачає послідовне проходження взаємопов'язаних етапів, що забезпечують її цілісність та результативність. На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища та визначення ключових проблем, що впливають на діяльність організації, зокрема із використанням інструментів стратегічної діагностики. Другий етап передбачає формування місії, стратегічних цілей і пріоритетів розвитку, які мають узгоджуватися із соціальною спрямованістю діяльності та потребами стейкхолдерів. На третьому етапі здійснюється оцінка ресурсного забезпечення та потенціалу організації, включаючи фінансові, кадрові та інституційні можливості. Четвертий етап передбачає ідентифікацію та визначення ключових суб'єктів управління, їх ролей, функцій і рівня відповідальності у процесі реалізації стратегії з метою забезпечення узгодженої взаємодії та ефективного досягнення поставлених цілей.

П'ятий етап полягає у виборі та формуванні комплексу інструментів управління, які найбільш ефективно відповідають визначеним цілям та умовам функціонування. Шостий етап передбачає безпосередню реалізацію стратегічних заходів і проєктів, спрямованих на досягнення запланованих результатів та соціального ефекту. На сьомому етапі здійснюється моніторинг та оцінка результатів, що дозволяє визначити рівень досягнення цілей, ефективність використання ресурсів та ступінь соціального впливу. Завершальним, восьмим етапом є коригування стратегії та впровадження покращень на основі отриманих результатів і з урахуванням змін зовнішнього середовища. Важливою особливістю даного алгоритму є його циклічний характер, що забезпечує безперервність процесу стратегічного управління. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність організації до умов невизначеності та кризових викликів.

Очікувані результати та ефекти реалізації стратегії активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємництва мають комплексний соціально-економічний характер. Насамперед, передбачається зростання соціального впливу, що проявляється у покращенні якості життя населення, зокрема вразливих груп, через розши-

рення доступу до соціальних послуг та можливостей зайнятості. Важливим результатом є забезпечення фінансової стійкості та підвищення економічної ефективності діяльності соціальних підприємств, що сприяє їх довгостроковому функціонуванню.

Реалізація стратегії також забезпечує інтеграцію вразливих груп населення у соціально-економічні процеси та розвиток людського капіталу. Значний ефект очікується у сфері розвитку територіальних громад, підтримки локальної економіки та відновлення постраждалих регіонів. Підвищення стійкості організацій до криз і ризиків дозволяє забезпечити безперервність їх діяльності в умовах нестабільності. Водночас стратегія сприяє впровадженню принципів сталого розвитку, зокрема у соціальному та управлінському вимірах. У ширшому контексті її реалізація забезпечує внесок у післявоєнне відновлення України та поглиблення процесів європейської інтеграції, а також формує основу для сталого розвитку соціального підприємництва як важливого елементу сучасної економічної системи.

Успішна реалізація стратегії активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємництва потребує дотримання низки ключових умов, що забезпечують її ефективність та стійкість. Визначальною передумовою є формування стабільної нормативно-правової бази, яка створює сприятливе середовище для функціонування соціальних підприємств і знижує інституційні бар'єри. Важливою умовою виступає забезпечення доступу до фінансових ресурсів, зокрема через розвиток механізмів грантового фінансування, кредитування та імпаکت-інвестування. Значну роль відіграє підтримка з боку держави та територіальних громад, яка проявляється у сприянні реалізації соціальних ініціатив та інтеграції їх у місцеві стратегії розвитку.

Необхідною умовою є розвиток партнерств між бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними інституціями, що забезпечує синергію ресурсів і знань. Формування інноваційної організаційної культури сприяє впровадженню нових управлінських рішень і підвищенню конкурентоспроможності. Водночас прозорість та підзвітність діяльності забезпечують довіру з боку стейкхолдерів і підвищують ефективність управління. Особливої актуальності набувають умови безпеки та адаптивності, які дозволяють організаціям ефективно функціонувати в умовах воєнних ризиків і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В умовах воєнного стану стратегія активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємництва повинна враховувати високий рівень невизначеності, що обумовлює необхідність гнучкого та сценарного підходу до прийняття управлінських рішень. Важливою характе-

ристю стає здатність до швидкої адаптації, яка забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та потреби суспільства. У цих умовах суттєво зростає роль гуманітарних функцій соціальних підприємств, пов'язаних із підтримкою постраждалого населення та забезпеченням базових соціальних послуг [10; 11]. Особливого значення набуває розвиток ветеранського підприємництва як інструменту соціально-економічної реінтеграції учасників бойових дій. Водночас стратегія має передбачати активну цифровізацію процесів, що сприяє підвищенню ефективності управління, доступності послуг та прозорості діяльності. Не менш важливим є впровадження принципів кризового управління, спрямованих на мінімізацію ризиків та забезпечення безперервності діяльності організацій.

Зокрема, в умовах війни спостерігається трансформація діяльності соціальних підприємств у напрямі підтримки обороноздатності, розвитку логістичних рішень, забезпечення гуманітарних поставок та надання послуг із реабілітації населення. Така переорієнтація діяльності свідчить про зростання ролі соціального підприємництва як важливого елементу системи національної стійкості та відновлення.

Таким чином, запропонована стратегія активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємництва є інтегрованою управлінською концепцією, що поєднує соціально орієнтовані, економічні та інноваційні підходи до управління. Вона забезпечує синергію між досягненням соціального ефекту та економічною результативністю, враховуючи специфіку функціонування таких організацій у складних і нестабільних умовах. Запропонована стратегія інтегрує інструменти стратегічного управління, соціального впливу, фінансової стійкості та кризового менеджменту, що дозволяє підвищити адаптивність і ефективність діяльності соціальних підприємств. Її реалізація сприяє зміцненню організаційної стійкості, розвитку партнерських взаємодій та інтеграції у процеси

післявоєнного відновлення. У підсумку це створює передумови для сталого функціонування соціального підприємництва як важливого елементу соціально-економічної системи України.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретико-методичні засади формування стратегії активізації інструментів управління організаціями на засадах соціального підприємництва в Україні. Доведено, що в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення соціальне підприємство виступає важливим механізмом вирішення суспільно значущих проблем і забезпечення економічної стійкості. Визначено особливості управління такими організаціями, що відрізняються від традиційних бізнес-структур орієнтацією на поєднання соціального ефекту та економічної результативності.

Розроблено структуру стратегії, яка включає принципи, фактори впливу, цілі, завдання, інструменти, суб'єкти та алгоритм реалізації. Здійснений SWOT-аналіз дозволив систематизувати ключові можливості та загрози розвитку соціального підприємництва, а також визначити напрями стратегічного реагування. Обґрунтовано інструментарій активізації управління, що охоплює стратегічні, фінансові, цифрові та соціальні компоненти. Визначено умови успішної реалізації стратегії, серед яких ключовими є інституційна підтримка, доступ до ресурсів, розвиток партнерств та адаптивність до кризових викликів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності діяльності соціальних підприємств та їх інтеграції у процеси відновлення економіки України. Загалом запропонована стратегія створює основу для формування стійкої, інноваційної та соціально орієнтованої моделі розвитку організацій у сучасних умовах. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці прикладних методик оцінювання соціального впливу та апробації запропонованої стратегії на практиці в діяльності соціальних підприємств.

#### Література:

1. Dees J.G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business (revised vers.). URL: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deess\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf).
2. Nicholls A. (ed.) Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change. Oxford, 2006. 444 p.
3. Yunus M. Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs. Public Affairs, 2011. 256 p.
4. Kickul J., Lyons T. Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever-Changing World. Second Edition. Routledge Publishing, 2016. 78 p.
5. Mair J., Marti I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006. № 41(1). P. 36–44.
6. Смаль В.В., Кокоть В.О. Соціальне підприємництво: підходи до визначення та ідентифікації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Географічні науки*. 2016. № 5. С. 69–74.
7. 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. К: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.

8. Трегубов О.С., Дороніна О.А., Якімова Н.С. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінничині. *Економіка і організація управління*. 2022. № 4 (48). С. 31–40.
9. Дороніна О., Капранова Л., Каспрук А. Місія соціального підприємництва як інструменту управління економікою в умовах воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (52). С. 132–144.
10. Валюс Л. О. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 10–15.
11. Ільченко В. М., Кисельов В. Р. Підтримка соціального підприємництва під час війни та подальша відбудова. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. № 4. С. 37–42.

#### References:

1. Dees J.G. (2015) The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business (revised vers.). Retrieved from: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deas\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf)
2. Nicholls A. (ed.) (2006) *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford. 444 p.
3. Yunus M. (2011) *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. PublicAffairs. 256 p.
4. Kickul J., Lyons T. (2016) *Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever-Changing World*. Second Edition. Routledge Publishing. 78 p.
5. Mair J., Marti I. (2006) Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, vol. 41(1), pp. 36–44.
6. Smal V.V., Kokot V.O. (2016) Sotsialne pidpriemnytstvo: pidkhody do vyznachennia ta identyfikatsii [Social Entrepreneurship: Approaches to Definition and Identification]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Heohrafichni nauky*, vol. 5, pp. 69–74. (in Ukrainian)
7. Svynchuk A.A., Kornetskyi A.O., Honcharova M.A., Nazaruk V.Ya., Husak N.Ye., Tumanova A.A. (2017) Sotsialne pidpriemnytstvo: vid idei do suspilnykh zmin [Social entrepreneurship: from idea to social change]. K: TOV "Pidpriemstvo "VI EN EI". 188 p. (in Ukrainian)
8. Trehubov O.S., Doronina O.A., Yakymova N.S. (2022) Potentsial rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva na Vinnychchyni [The potential for the development of social entrepreneurship in Vinnytsia region]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4 (48), pp. 31–40. (in Ukrainian)
9. Doronina O., Kapranova L., Kaspruk A. (2023) Misiia sotsialnoho pidpriemnytstva yak instrumentu upravlinnia ekonomikoju v umovakh voiennoho stanu [The mission of social entrepreneurship as a tool for managing the economy under martial law]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4 (52), pp. 132–144. (in Ukrainian)
10. Valius L. O. (2023) Viina v Ukraini yak katalizator rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva [The war in Ukraine as a catalyst for the development of social entrepreneurship]. *Transformatsiina ekonomika*, vol. 2, pp. 10–15. (in Ukrainian)
11. Ilchenko V. M., Kyselov V. R. (2022) Pidtrymka sotsialnoho pidpriemnytstva pid chas viiny ta podalsha vidbudova [Supporting social entrepreneurship during war and subsequent reconstruction]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 37–42. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 08.05.2026

Дата публікації статті: 29.06.2026