

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПІША

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

освітньої програми «Менеджмент»

за спеціальністю «073 Менеджмент»

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У
КРАСНОСІЛЬСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

Науковий керівник: д.е.н., професор

Галина ЗАПІША _____

Рецензент: к. е. н., старший дослідник,

доцент кафедри економічної теорії і

економіки підприємства Одеського

державного аграрного університету

Тетяна НЕБОГА _____

Виконав здобувач першого

(бакалаврського)

рівня вищої освіти заочної форми

навчання освітньо-професійної програми

«Менеджмент» спеціальності 073

«Менеджмент» Ольга БАБІНА

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.*

Використання ідей і текстів інших

авторів має посилання на відповідне

джерело _____ Ольга БАБІНА

ОДЕСА - 2026

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

« 06 » листопада 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Ольга БАБІНА

1. Тема роботи: *«Організаційно-економічний механізм управління розвитком соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді»*, науковий керівник роботи: д.е.н., професор Галина ЗАПША затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «05» листопада 2025 р. № 150 -з

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 3 червня 2026 р.

3. Об'єкт дослідження: *процеси управління розвитком соціального підприємництва в територіальній громаді.*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і розвитку організаційно-економічного механізму управління соціальним підприємництвом у Красносільській територіальній громаді.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– дослідити сутність, структуру та значення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємництва;

– розкрити економічну природу соціального підприємництва та визначити особливості його розвитку як об'єкта управління;

– узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва.

5.2. Аналітичний розділ:

– проаналізувати ринкові передумови та сучасні тенденції розвитку соціального підприємництва;

– оцінити організаційні, ресурсні та виробничі передумови територіальної громади для розвитку соціального підприємництва;

– здійснити оцінку впливу соціально-економічних факторів та інституційного середовища на розвиток соціального підприємництва у громаді;

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- сформувати організаційно-економічний механізм управління розвитком соціального підприємництва в Красносільській територіальній громаді;
- обґрунтувати інструменти та напрями підтримки розвитку соціального підприємництва на рівні громади;
- здійснити оцінку ефективності запропонованого механізму та розробити прогноз результатів його впровадження.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Наукові підходи визначення поняття «механізм» та «організаційно-економічний механізм». Основні економічні важелі та організаційні інструменти організаційно-економічного механізму підприємства. Структура організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства. Відмінності між традиційним і соціальним підприємництвом. Функції соціального підприємництва. Критерії оцінки ефективності соціального підприємництва. Методи оцінки ефективності соціального підприємництва. Основні інструменти оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва.

6.2. До аналітичного розділу:

Динаміка основних макроекономічних показників України. Показники надання послуг Державною службою зайнятості окремим категоріям громадян. - Обсяг соціальних видатків на програми зайнятості та працевлаштування в Україні. PEST-аналіз ринкових передумов розвитку соціального підприємництва в Україні. Критерії віднесення підприємства до соціального. Сфери діяльності соціальних підприємств в Україні. Розподіл організаційно-правових форм соціальних підприємств в Україні. Загальна характеристика Красносільської територіальної громади. Склад Красносільської територіальної громади. Штатний розпис та фонд оплати праці Красносільської сільської ради. Земельний фонд Красносільської територіальної громади. Статеві-кількісний склад населення Красносільської територіальної громади. Демографічна структура населення Красносільської територіальної громади за віковими категоріями. Склад освітньої інфраструктури Красносільської територіальної громади. Кількість населення серед вразливих груп Красносільської територіальної громади. Підтримка ВПО за географічним положенням. Соціальні програми підтримки Красносільської територіальної громади за видатками. SWOT-аналіз розвитку соціальних підприємств в Красносільській територіальній громаді.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Основні чинники розвитку соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді. Система ресурсного забезпечення розвитку соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді. Організаційно-інституційний механізм управління розвитком соціального підприємництва в Красносільській територіальній громаді. Механізм формування та використання ресурсів соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді. Організаційно-економічний механізм

управління соціальним підприємництвом у Красносільській територіальній громаді.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби зайнятості, Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. №1); звіт про фінансові результати (Ф. №2); штатний розклад, Соціальний паспорт Красносільської сільської територіальної громади, Пояснювальні записки до звітів про виконання бюджету Красносільської сільської територіальної громади.

8. Дата видачі завдання: 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
14	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26	0,5	
15	Попередній захист на кафедрі	11.06.26– 12.06.26	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «бакалавр» _____ Ольга БАБІНА

Наукова керівниця: _____ Галина ЗАПІША

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Бабіна О.В. Організаційно-економічний механізм управління розвитком соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. У сучасних умовах децентралізації, посилення соціально-економічних викликів, пов'язаних із наслідками воєнного стану, міграційними процесами, зростанням рівня безробіття та необхідністю відновлення місцевих економік, особливої актуальності набуває розвиток соціального підприємництва як інструменту забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Соціальне підприємництво поєднує механізми ринкового господарювання із вирішенням суспільно значущих проблем, створюючи умови для працевлаштування соціально вразливих груп населення, формування нових джерел доходів громад та підвищення рівня їх соціальної стійкості.

В умовах реформування системи місцевого самоврядування територіальні громади дедалі частіше виступають активними суб'єктами економічного розвитку, що обумовлює необхідність пошуку ефективних організаційно-економічних механізмів управління соціальним підприємництвом. Особливої ваги набуває питання формування комплексної системи управління, здатної забезпечити узгодження економічних, соціальних, інвестиційних та інституційних інтересів усіх учасників розвитку громади.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування й розвитку організаційно-економічного механізму управління соціальним підприємництвом у Красносільській територіальній громаді.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

- дослідити сутність, структуру та значення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємництва;
- розкрити економічну природу соціального підприємництва та визначити особливості його розвитку як об'єкта управління;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва;
- проаналізувати ринкові передумови та сучасні тенденції розвитку соціального підприємництва;
- оцінити організаційні, ресурсні та виробничі передумови територіальної громади для розвитку соціального підприємництва;
- здійснити оцінку впливу соціально-економічних факторів та інституційного середовища на розвиток соціального підприємництва у громаді;
- сформулювати організаційно-економічний механізм управління розвитком соціального підприємництва в Красносільській територіальній громаді;

– обґрунтувати інструменти та напрями підтримки розвитку соціального підприємництва на рівні громади;

– здійснити оцінку ефективності запропонованого механізму та розробити прогноз результатів його впровадження на прикладі створення комунального соціального підприємства КП «Estua Care».

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком соціального підприємництва в територіальній громаді.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і розвитку організаційно-економічного механізму управління соціальним підприємництвом у Красносільській територіальній громаді.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічний – для узагальнення теоретичних положень та формування категоріально-понятійного апарату; монографічний – для вивчення наукових підходів до розвитку соціального підприємництва; статистико-економічний – для аналізу соціально-економічних показників розвитку громади; порівняльний – для оцінки тенденцій розвитку соціального підприємництва; графічний – для наочного відображення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний – для обґрунтування економічної ефективності запропонованого проєкту; експертних оцінок – для визначення перспектив розвитку соціального підприємництва; системного аналізу та синтезу – для формування організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва.

Зміст роботи. У першому розділі « Теоретико-методологічні засади організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва » досліджено сутність, структуру та значення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємництва; розкрито економічну природу соціального підприємництва та визначити особливості його розвитку як об'єкта управління; узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва;

У другому розділі « Макро- та мікроекономічні передумови розвитку соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді » проаналізовано ринкові передумови та сучасні тенденції розвитку соціального підприємництва; оцінено організаційні, ресурсні та виробничі передумови територіальної громади для розвитку соціального підприємництва; здійснено оцінку впливу соціально-економічних факторів та інституційного середовища на розвиток соціального підприємництва у громаді;

У третьому розділі « Формування та розвиток організаційно-економічного механізму управління соціальним підприємництвом у Красносільській територіальній громаді » сформовано організаційно-економічний механізм управління розвитком соціального підприємництва в Красносільській територіальній громаді; обґрунтовано інструменти та напрями підтримки розвитку соціального підприємництва на рівні громади; здійснено оцінку

ефективності запропонованого механізму та розробити прогноз результатів його впровадження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування Красносільської територіальної громади під час формування місцевої політики підтримки соціального підприємництва, розроблення програм економічного розвитку громади та реалізації проєктів соціального спрямування.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження були оприлюднені на Науковому студентському форумі «Сталий розвиток економіки та агробізнесу: погляд молодих дослідників» (м. Одеса, 26.04.2026 р., ОДАУ). За результатами дослідження опубліковані 1 тези доповіді.

Кваліфікаційна робота містить 88 сторінок, 33 таблиці, 23 рисунки, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 85 найменування.

Ключові слова: соціальне підприємництво, організаційно-економічний механізм, управління розвитком, територіальна громада, вразливі групи населення, соціальний ефект, сталий розвиток, грантова підтримка, комунальне підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	7
1.1. Сутність, структура та значення організаційно-економічного механізму підприємництва	7
1.2. Соціальне підприємництво як об'єкт управління: економічна природа та особливості розвитку	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва	18
РОЗДІЛ 2. МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У КРАСНОСІЛЬСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	25
2.1. Ринкові передумови та тенденції розвитку соціального підприємництва	25
2.2. Організаційні, ресурсні та виробничі передумови територіальної громади для розвитку соціальних підприємств	34
2.3. Оцінка впливу соціально-економічних факторів та інституційного середовища на розвиток соціального підприємництва	44
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ У КРАСНОСІЛЬСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	56
3.1. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва в громаді	56
3.2. Інструменти та напрями підтримки розвитку соціального підприємництва	63
3.3. Оцінка ефективності запропонованого механізму та прогноз результатів його впровадження	69
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	79
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах децентралізації, посилення соціально-економічних викликів, пов'язаних із наслідками воєнного стану, міграційними процесами, зростанням рівня безробіття та необхідністю відновлення місцевих економік, особливої актуальності набуває розвиток соціального підприємництва як інструменту забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Соціальне підприємництво поєднує механізми ринкового господарювання із вирішенням суспільно значущих проблем, створюючи умови для працевлаштування соціально вразливих груп населення, формування нових джерел доходів громад та підвищення рівня їх соціальної стійкості.

В умовах реформування системи місцевого самоврядування територіальні громади дедалі частіше виступають активними суб'єктами економічного розвитку, що обумовлює необхідність пошуку ефективних організаційно-економічних механізмів управління соціальним підприємництвом. Особливої ваги набуває питання формування комплексної системи управління, здатної забезпечити узгодження економічних, соціальних, інвестиційних та інституційних інтересів усіх учасників розвитку громади.

Теоретичні та практичні аспекти організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємництва, соціального підприємництва, місцевого економічного розвитку та функціонування територіальних громад досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як О. Грішнова, В. Василик [7], А. Малицький [29], М. Сахацький, Г. Запша [52], Ю. Королук [24], Н. Нижник [36], А. Свинчук [54], Л. Черчик [66], Н. Коленда, Дж. Остін, Г. Стівенсон, Дж. Вей-Скіллерн [70], С. Алворд, Л. Браун, К. Леттс [69] та інші. Разом із тим питання формування організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва на рівні територіальних громад, особливо в умовах повоєнного відновлення України, залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового обґрунтування.

Необхідність створення дієвих механізмів підтримки соціального підприємництва, залучення інвестиційних ресурсів, розширення зайнятості ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій населення зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи та визначає її практичну значущість.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування й розвитку організаційно-економічного механізму управління соціальним підприємництвом у Красносільській територіальній громаді.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

- дослідити сутність, структуру та значення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємництва;
- розкрити економічну природу соціального підприємництва та визначити особливості його розвитку як об'єкта управління;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва;
- проаналізувати ринкові передумови та сучасні тенденції розвитку соціального підприємництва;
- оцінити організаційні, ресурсні та виробничі передумови територіальної громади для розвитку соціального підприємництва;
- здійснити оцінку впливу соціально-економічних факторів та інституційного середовища на розвиток соціального підприємництва у громаді;
- сформулювати організаційно-економічний механізм управління розвитком соціального підприємництва в Красносільській територіальній громаді;
- обґрунтувати інструменти та напрями підтримки розвитку соціального підприємництва на рівні громади;
- здійснити оцінку ефективності запропонованого механізму та розробити прогноз результатів його впровадження.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком соціального підприємництва в територіальній громаді.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і розвитку організаційно-економічного механізму управління соціальним підприємництвом у Красносільській територіальній громаді.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічний – для узагальнення теоретичних положень та формування категоріально-понятійного апарату; монографічний – для вивчення наукових підходів до розвитку соціального підприємництва; статистико-економічний – для аналізу соціально-економічних показників розвитку громади; порівняльний – для оцінки тенденцій розвитку соціального підприємництва; графічний – для наочного відображення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний – для обґрунтування економічної ефективності запропонованого проєкту; експертних оцінок – для визначення перспектив розвитку соціального підприємництва; системного аналізу та синтезу – для формування організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування Красносільської територіальної громади під час формування місцевої політики підтримки соціального підприємництва, розроблення програм економічного розвитку громади та реалізації проєктів соціального спрямування.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, дані Красносільської сільської ради, матеріали міжнародних організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні звіти, результати власних досліджень автора та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Сутність, структура та значення організаційно-економічного механізму підприємництва

В умовах трансформації економічних відносин і посилення конкурентного середовища ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня сформованості його організаційно-економічного механізму. Саме він забезпечує координацію управлінських, виробничих і фінансово-економічних процесів, сприяє досягненню стратегічних цілей та створює передумови для стійкого розвитку підприємства.

Особливої актуальності питання формування ефективного організаційно-економічного механізму набувають в умовах воєнного стану в Україні, високого рівня економічної невизначеності, обмеженості ресурсів та необхідності адаптації підприємств до швидких змін ринкового середовища. У сучасних умовах організаційно-економічний механізм підприємства повинен забезпечувати не лише ефективність функціонування, але й адаптивність, інноваційність, гнучкість управління та стійкість до кризових явищ.

Організаційно-економічний механізм функціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників господарювання та відображає систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і управлінських відносин. Його основне призначення полягає у забезпеченні узгодженості між ресурсним потенціалом підприємства, методами управління та інструментами економічного впливу з метою підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності підприємства.

У науковій літературі поняття «механізм» та «організаційно-економічний механізм» розглядаються з різних теоретико-методологічних позицій, що

свідчить про складність і багатогранність цієї економічної категорії. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності понять «механізм» та «організаційно-економічний механізм» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи визначення поняття «механізм» та «організаційно-економічний механізм»

Автор(и)	Визначення
<i>«механізм»</i>	
Л. Гурвіц, Р. Маєрсон, Е. Маскін	Будь-яка взаємодія між економічними суб'єктами розглядається як стратегічна гра, форма якої є механізмом; гра визначає можливі дії та результати
Л. Гурвіц	Взаємодія між економічними суб'єктами та центром»
Методика IDEF0	Процес перетворення «входів» у «виходи», де механізм виступає як ресурс
Нижник Н.	Сукупність станів і процесів, з яких складається якість фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне та ін. явище
Мочерний С.В.	Система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності
<i>«організаційно-економічний механізм»</i>	
Ф. Зінов'єв	Система, що визначає порядок дій; включає організаційний механізм та економічний механізм (економічні методи, стимули, санкції)
Ю. Лисенко, П. Єгоров	Система формування цілей і стимулів, що перетворює потреби суспільства у результати виробництва
Т. Кравцова	Найбільш активна частина системи управління, яка впливає на фактори результативності діяльності
М.С. Віхров	Система економічних важелів, за допомогою яких організуються внутрішні та зовнішні господарські відносини
Г.В. Астапова, Є.А. Астапова	Система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес
А. Гончарук	Система методів, операцій, важелів, організаційних структур і їх взаємозв'язків
О. Хаєцька	Система організаційних та економічних важелів, інструментів і чинників, що впливають на ефективність діяльності
І. Біла, Ю. Лисенко, П. Єгоров	Система формування цілей і стимулів, що забезпечує перетворення потреб у результати для їх ефективного задоволення
О. Василик, О. Грішнова	Цілісна система елементів організаційного та економічного впливу, що забезпечує цілеспрямоване управління
В. Кушнірук, О. Єрмаков	Система форм і методів господарювання, спрямована на ефективність і досягнення стратегічних цілей
В. Федорович	Ієрархічна система взаємопов'язаних елементів та способів їх взаємодії
С. Тульчинська	Система елементів, функцій, методів і важелів впливу на різних рівнях економіки для формування ефективних відносин
А. Кульман	Сукупність або послідовність економічних явищ
Ю. Лузан	Спосіб забезпечення реалізації економічних законів у діяльності
В. Шиманська	Механізм, що задає правила економічної поведінки та орієнтує суб'єктів
О. Савченко, В. Соловйов	Частина господарського механізму, що поєднує організаційну та економічну складові

Джерело узагальнено автором [1,7,10,11,36]

Проведений аналіз наукових підходів дозволяє виокремити три основні напрями трактування організаційно-економічного механізму підприємства:

- системний підхід розглядає механізм як цілісну систему взаємопов'язаних елементів управління, що функціонують у взаємозалежності;
- функціональний підхід: концентрує увагу на методах, функціях та інструментах управління для забезпечення ефективності;
- процесний підхід трактує механізм як безперервний процес координації ресурсів та управлінських рішень.

Водночас аналіз праць свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування цього поняття. У дослідженнях часто недостатньо враховується вплив цифрової трансформації економіки та необхідність адаптації до форс-мажорних явищ. Дискусійним залишається і співвідношення понять «господарський механізм» та «організаційно-економічний механізм». Вважаємо за доцільне розглядати останній як самостійну підсистему управління підприємством.

Узагальнюючи існуючі підходи, організаційно-економічний механізм підприємства пропонується визначати як комплексну сукупність організаційних, економічних та управлінських методів, інструментів і важелів, що спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та збереження стратегічної стійкості в умовах динамічного, цифрового та ризикогенного зовнішнього середовища.

Визначення мети є ключовим етапом формування такого механізму. З урахуванням підходів В. М. Гриньової та М. М. Новикової [6, с.16], основною метою функціонування механізму є створення сприятливих умов для стабільного розвитку та підтримання економічної й соціальної стійкості суб'єкта господарювання. На рівні місцевих економік ваговою складовою є також механізм інвестиційного забезпечення, який дозволяє системно розвивати ресурсний потенціал підприємств у межах територіальних громад [52].

Як зазначає О. Чечель, принципи організаційно-економічного механізму є базовими положеннями та обов'язковими вимогами, дотримання яких

забезпечує ефективність його реалізації [67]. Аналіз наукових джерел свідчить, що на сьогодні відсутній єдиний підхід до визначення принципів організаційно-економічного механізму підприємств. Водночас такі принципи мають ґрунтуватися на загальних принципах державного регулювання економіки та сучасного менеджменту.

Дослідження наукових праць показує, що питання визначення принципів державного регулювання та організаційно-економічного управління залишається дискусійним. Частина запропонованих принципів є загальновизнаною, однак окремі з них потребують уточнення та адаптації до сучасних умов господарювання. Зокрема, принцип стабільності, визначений Д. М. Стеченком [59], може трактуватися як стабільність системи управління або як стабільність економічного розвитку підприємства. Водночас найбільш актуальними та адаптованими до сучасних умов є підходи, запропоновані Л. І. Дідківською [10] та О. Чечель [67].

Окрім принципів, функціональний зріз механізму визначає напрями управлінського впливу [72]. До основних функцій організаційно-економічного механізму підприємства доцільно віднести:

- планувальну (визначення цілей і стратегій розвитку);
- організаційну (формування дієвої структури управління);
- мотиваційну (стимулювання персоналу до досягнення результатів);
- контрольну (оцінювання результативності та моніторинг відхилень);
- координаційну та регулюючу (балансування процесів);
- адаптаційну (реакція на зміни зовнішнього середовища).

Організаційно-економічний механізм безпосередньо реалізується через систему методів, важелів та інструментів управління (рис. 1.1). У сучасних умовах до цього комплексу обов'язково інтегруються цифрові інструменти: системи автоматизації бізнес-процесів (ERP, CRM), технології аналізу великих даних та інформаційно-аналітичні системи підтримки рішень.



Рисунок 1.1 - Основні економічні важелі та організаційні інструменти організаційно-економічного механізму підприємства

Джерело узагальнено автором [6,11]

З огляду на складність та багаторівневність організаційно-економічного механізму доцільно представити його структуру у вигляді взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує окремі функції у забезпеченні ефективного функціонування підприємства [49].

У структурі організаційно-економічного механізму доцільно виокремлювати три основні системи: систему забезпечення, функціональну та цільову системи (рис. 1.2) [49].

1. Система забезпечення охоплює сукупність підсистем, що формують необхідні умови для ефективного управління підприємством, зокрема правове, ресурсне, нормативно-методичне, наукове, технічне та інформаційне забезпечення.

2. Функціональна система організаційно-економічного механізму включає основні управлінські функції, серед яких планування, організація, мотивація,

контроль і регулювання, що забезпечують координацію діяльності підприємства та досягнення поставлених цілей [49].

3. Цільова система визначає стратегічні орієнтири діяльності підприємства, очікувані результати функціонування, а також критерії оцінювання рівня досягнення встановлених цілей [68].

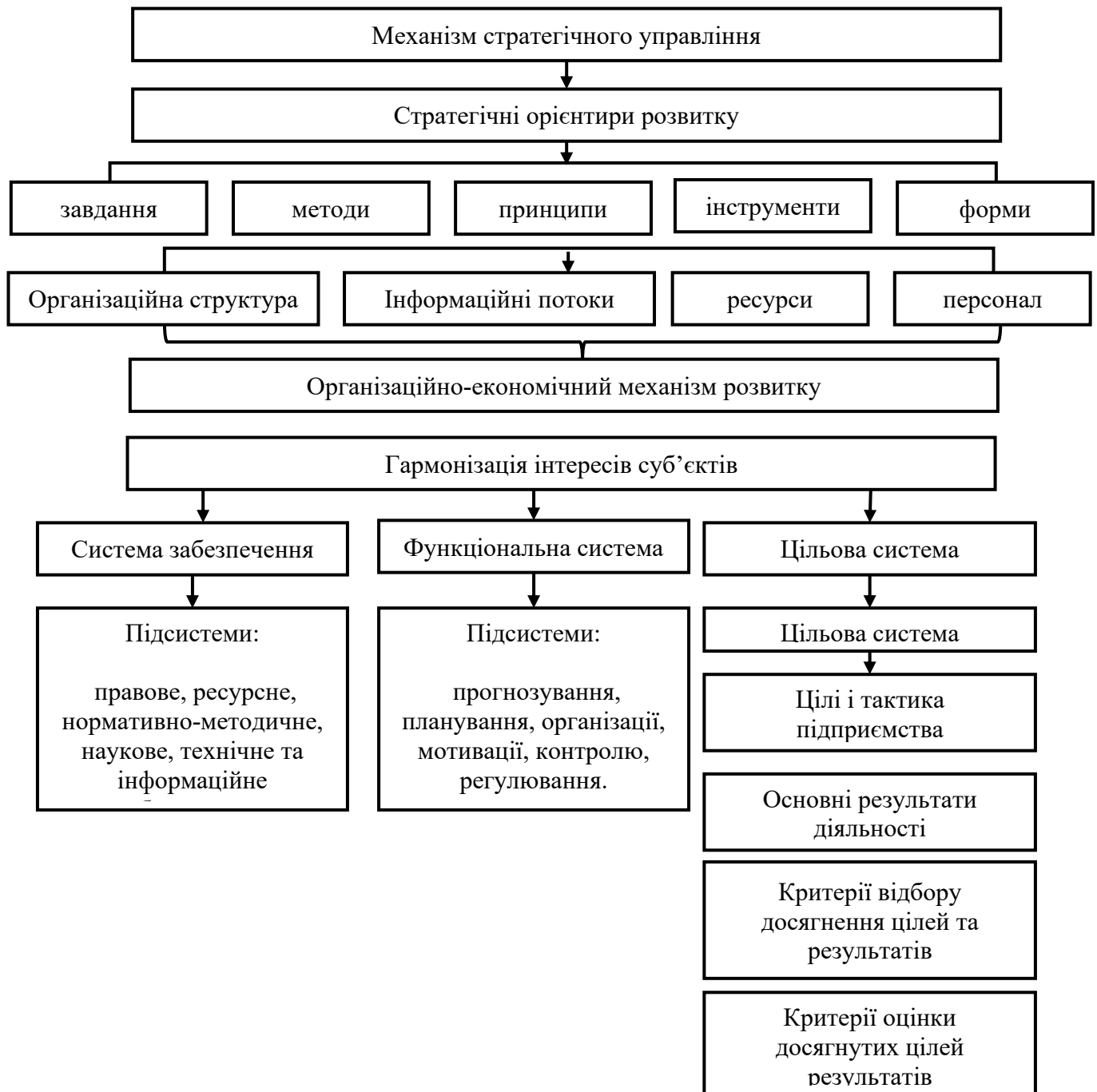


Рисунок 1.2 – Структура організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства

Джерело узагальнено автором [7]

Таким чином, ефективність організаційно-економічного механізму визначається рівнем синергії його структурних елементів та швидкістю реакції на виклики середовища. Зміст і специфіка налаштування цього механізму безпосередньо залежать від галузевої належності підприємства, масштабів його діяльності та поточного етапу життєвого циклу.

Специфіка функціонування підприємств аграрного сектору в межах територіальних громад вимагає адаптації їхнього організаційно-економічного механізму до місцевих умов. Через наслідки воєнного стану та загрози продовольчій безпеці класичні інструменти управління бізнесом потребують оновлення. Пріоритетними стають механізми кооперації, залучення інвестицій для відновлення громад та впровадження моделей економіки спільного споживання. Відповідно, стратегічні цілі таких підприємств виходять за межі суто фінансової рентабельності, охоплюючи також вирішення соціальних проблем територій (підтримка ВПО, забезпечення зайнятості, локальна продовольча безпека). Таке поєднання бізнес-інтересів із потребами суспільства зумовлює перехід до нових моделей господарювання, що безпосередньо актуалізує необхідність подальшого дослідження соціального підприємництва як специфічного об'єкта управління.

1.2. Соціальне підприємництво як об'єкт управління: економічна природа та особливості розвитку

Соціальне підприємництво як специфічна форма господарської діяльності є важливим об'єктом сучасного управління, оскільки поєднує економічні механізми функціонування підприємства із реалізацією соціальної місії. Його економічна природа базується на інтеграції підприємницької ініціативи, інноваційності, самоокупності та соціальної спрямованості, що забезпечує формування як економічної, так і суспільної цінності.

Умови сучасних соціально-економічних трансформацій, зокрема посилення соціальної диференціації, зростання обсягів соціальних ризиків та

інституційна нестабільність, обумовлюють актуалізацію соціального підприємництва як інструменту компенсації провалів ринку та держави. В українських реаліях зазначена роль посилюється під впливом воєнного стану, що формує додатковий запит на інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та колишніх учасників бойових дій у соціально-економічні процеси. Яскравим прикладом адаптації бізнесу до цих викликів є розвиток ініціатив економіки спільного споживання (зокрема, проєктів агрошерингу), які виступають основою сталого розвитку та дієвим механізмом подолання продовольчих і соціальних проблем внаслідок війни [79]. У цьому контексті також зростає роль державної політики та інституціоналізації соціальної відповідальності в управлінні бізнесом.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності соціального підприємництва, що пояснюється складністю та багатовимірністю даного явища. Більшість дослідників розглядають соціальне підприємництво як інноваційний механізм вирішення соціальних проблем із використанням ринкових інструментів та підприємницьких підходів.

Так, С. Алворд, Л. Браун та К. Леттс визначають соціальне підприємництво як діяльність, спрямовану на створення інноваційних рішень соціальних проблем та мобілізацію ресурсів для забезпечення стійких соціальних трансформацій [69]. У цьому підході акцентується увага на інноваційному характері явища та його здатності генерувати довгострокові зміни. На думку Д. Робертса та Р. Вудса, це форма реалізації можливостей для здійснення прогресивних соціальних перетворень [80].

Дж. Остін, Г. Стівенсон і Дж. Вей-Скіллерн трактують соціальне підприємництво як інноваційну та соціально значущу діяльність, що може функціонувати у комерційному, некомерційному та державному секторах економіки [70]. Це свідчить про його міжсекторальний характер. Р. Коросек та Е. Берман розглядають його як діяльність щодо розроблення нових програм і послуг з урахуванням потреб соціально вразливих груп населення [77]. У межах

цього підходу особлива увага приділяється інклюзивності та соціальній орієнтованості підприємницької діяльності.

Г. Ласпрогата та М. Коттен пов'язують соціальне підприємництво з діяльністю некомерційних організацій щодо надання соціальних послуг для розв'язання суспільних проблем [78]. Водночас сучасні тенденції свідчать про поступовий перехід до гібридних моделей, що поєднують соціальну мету із фінансовою стійкістю. М. Крісті та Б. Хоніг визначають це явище у глобальному контексті, наголошуючи на забезпеченні конкурентоспроможного розвитку послуг для досягнення цілей сталого розвитку [71].

Вітчизняна дослідниця А. Свинчук трактує соціальне підприємництво як систематичну та інноваційну господарську діяльність, спрямовану на вирішення соціальних проблем [53]. Це визначення відображає поєднання економічної ефективності, підприємницької активності та соціальної результативності як ключових характеристик соціального підприємництва.

Проведений аналіз дозволяє виокремити три концептуальні підходи до трактування соціального підприємництва:

- соціально-орієнтований - механізм вирішення суспільних проблем;
- підприємницький - акцент на економічній самостійності, інноваційності та ефективності;
- інтеграційний - поєднання соціальної місії та ринкових механізмів.

Практична реалізація цього підходу вимагає дієвого економічного механізму управління залученням інвестицій, що є критичним фактором фінансової самостійності підприємств територіальних громад [51].

Узагальнюючи існуючі підходи [65], соціальне підприємництво доцільно визначати як інноваційну форму підприємницької діяльності, спрямовану на вирішення соціально значущих проблем шляхом використання ринкових механізмів, забезпечення фінансової стійкості та створення довгострокового суспільного ефекту.

Серед основоположних принципів соціального підприємництва науковці виділяють пріоритет соціальних цінностей, ініціативність та інноваційність,

солідарність, чесність і відкритість [66]. Окремі дослідники також підкреслюють важливість масштабованості, підприємницького підходу [30], орієнтації на позитивні соціальні трансформації, нарощування соціального капіталу, а також дотримання принципів солідарності й доброчесності [66]. Додатково акцентується значення гнучкості, адаптивності, колективності та демократичності управління [7].

У проєкті Закону України «Про соціальні підприємства» до базових принципів функціонування таких суб'єктів віднесено законність, гласність, добровільність та самоврядування [46].

Соціальні підприємці володіють базовими управлінськими компетентностями, як і традиційний бізнес, проте їм притаманний вищий рівень соціальної мотивації та емпатії. Їхня діяльність спрямована на максимізацію соціальної цінності, що виходить за межі суто прибуткових результатів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Відмінності між традиційним і соціальним підприємництвом

Порівняльна ознака	Соціальне підприємництво	Традиційне (комерційне) підприємництво
Характер створення цінності	Орієнтація на створення цінності, що виходить за межі прибутковості; пріоритет соціального впливу та вирішення суспільних проблем	Формування цінності переважно в межах прибутковості та фінансово-економічної вигоди для власників
Креативність і інноваційність	Високий рівень соціальних та екологічних інновацій, застосування нових підходів до розв'язання суспільних проблем	Інновації спрямовані переважно на підвищення конкурентоспроможності та прибутковості
Баланс особистих і суспільних інтересів	Перевага соціальної місії над індивідуальною вигодою	Домінування інтересів власників бізнесу
Ступінь ризикованості	Вищий рівень готовності до ризику, пов'язаного з невизначеністю соціальних результатів	Орієнтація на контрольовані фінансові ризики та стабільність прибутку
Сприйняття суспільних проблем	Високий рівень соціальної свідомості та орієнтація на вирішення суспільних потреб	Фокус на індивідуальних потребах та інтересах бізнесу
Терміновість та строковість	Орієнтація на довгостроковий соціальний ефект	Переважання короткострокових фінансових результатів
Інтегрованість підходів до управління	Формування гібридних моделей, що поєднують інтереси бізнесу та суспільства	Класичні бізнес-моделі, орієнтовані на прибуток

Джерело: складено автором [46,65]

Сутність соціального підприємництва також розкривається через систему його функцій. Водночас аналіз наукових джерел свідчить про недостатню систематизованість підходів до їх визначення. Зокрема, у працях Кацьори О. виокремлюються соціальна, економічна, інноваційна, мобілізаційна та мотиваційна функції [22].

У європейських дослідженнях до ключових функцій соціального підприємництва відносять: генерування соціальних інновацій; створення робочих місць і сприяння зайнятості вразливих груп населення; розвиток підприємницьких компетентностей; компенсацію недоліків державного регулювання у соціальній сфері; зниження рівня бідності [82].

Підтримуючи ці підходи, доцільно систематизувати функціональне наповнення соціального підприємництва, виокремивши такі ключові блоки: економіко-ресурсний, суспільно-інтеграційний та інноваційно-розвивальний (рис. 1.3).

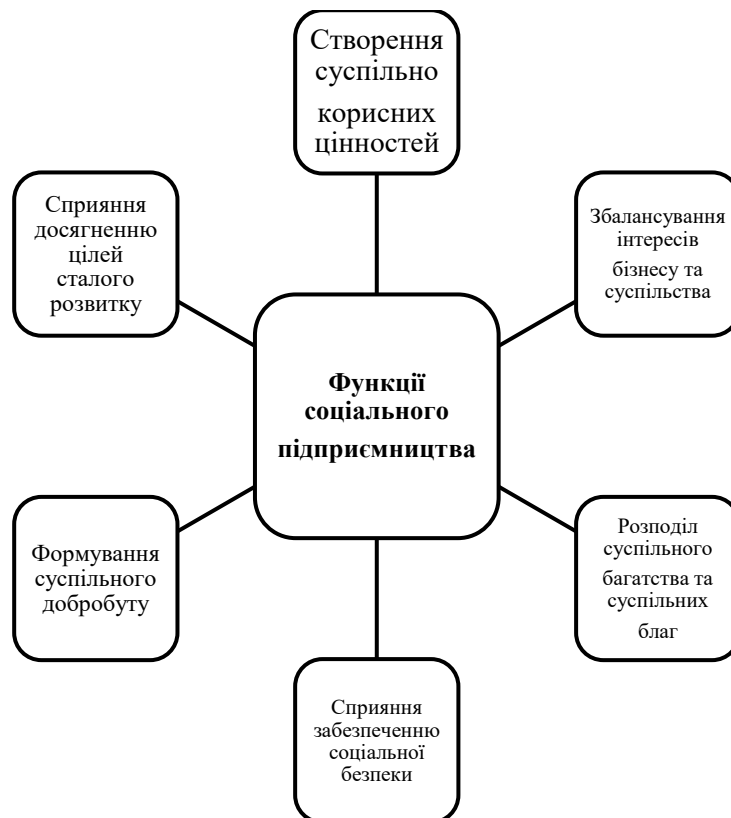


Рисунок 1.3 - Функції соціального підприємництва

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Ключовою функцією соціального підприємництва є генерація суспільно корисної цінності через інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей. На відміну від традиційного бізнесу, це проявляється у підвищенні ефективності через екологізацію процесів, розвиток людського капіталу, розширення доступу соціально вразливих груп до ресурсів та задоволення соціально відповідального попиту.

Як об'єкт управління, соціальне підприємство вимагає специфічного підходу: керівництво має балансувати між показниками фінансової рентабельності та метриками соціального повернення інвестицій. У результаті формується синергія бізнес-механізмів та суспільних цілей, що дозволяє забезпечити не лише фінансову стійкість організації, а й довгострокову соціальну інтеграцію та підвищення якості життя населення.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва

У сучасних умовах трансформації соціально-економічної системи України соціальне підприємництво набуває особливого значення як інструмент подолання кризових явищ, спричинених руйнуванням інфраструктури, вимушеним переміщенням населення, зростанням рівня безробіття та посиленням соціальної вразливості окремих категорій громадян. У зв'язку з цим розвиток соціального підприємництва потребує формування ефективного організаційно-економічного механізму управління, здатного забезпечити синергію соціальної результативності, економічної стійкості та інноваційного розвитку.

Важливим етапом функціонування такого механізму є оцінювання його ефективності. Саме воно дає можливість визначити рівень досягнення соціальної місії підприємства, результативність використання ресурсів, ступінь адаптації до змін зовнішнього середовища та обґрунтованість управлінських рішень. У

науковій літературі оцінювання ефективності соціального підприємництва розглядається як комплексний процес, що поєднує економічні, соціальні, організаційні та інноваційні аспекти діяльності.

Система оцінювання ефективності соціального підприємництва ґрунтується на використанні сукупності критеріїв, які дозволяють різнобічно охарактеризувати результати діяльності суб'єкта господарювання (рис. 1.4).

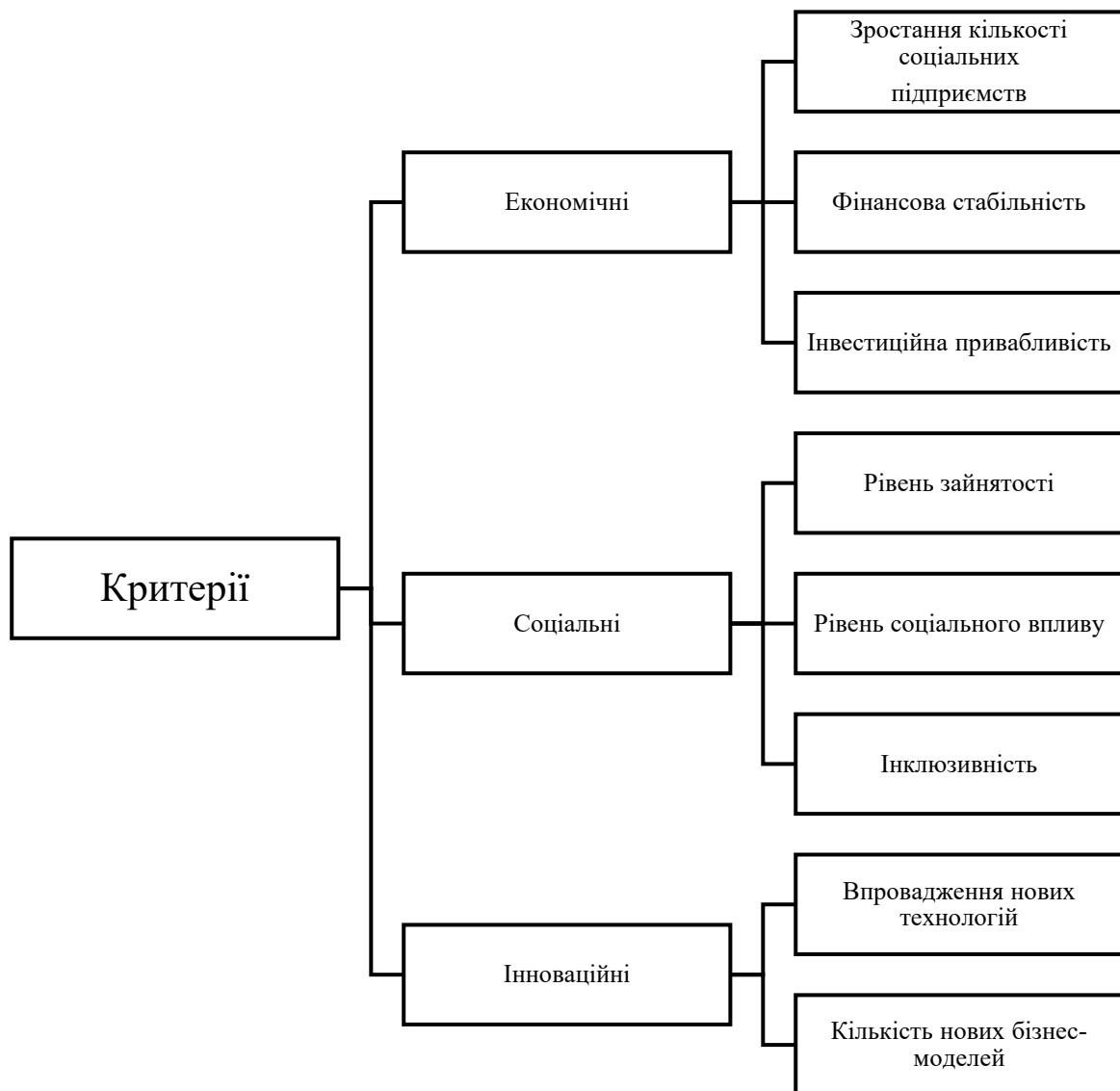


Рисунок 1.4 – Критерії оцінки ефективності соціального підприємництва

Джерело узагальнено автором [66]

Економічні критерії характеризують рівень фінансової стійкості соціального підприємства, ефективність використання ресурсного потенціалу, здатність до самофінансування та забезпечення стабільного розвитку. До основних показників цієї групи належать рівень рентабельності, обсяг доходів,

структура фінансування, інвестиційна привабливість, продуктивність праці та рівень самоокупності соціальних програм.

При цьому рівень інвестиційної привабливості безпосередньо залежить від якості функціонування організаційно-економічного механізму внутрішнього та зовнішнього інвестиційного забезпечення. Ефективне управління залученням інвестицій виступає базовим індикатором успішного розвитку ресурсного потенціалу підприємств територіальних громад [52].

Соціальні критерії відображають суспільний ефект діяльності соціального підприємства та ступінь реалізації його соціальної місії. Вони охоплюють показники зайнятості населення, зокрема представників соціально вразливих груп, рівень доступності соціальних послуг, інклюзивність діяльності, ступінь соціальної інтеграції та рівень задоволеності бенефіціарів.

Інноваційні критерії визначають здатність соціального підприємства до впровадження сучасних технологій, інноваційних бізнес-моделей та управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності й вирішення суспільно значущих проблем. Вони характеризують рівень цифровізації процесів, інноваційну активність, обсяги інвестицій у розвиток та технологічне оновлення.

У контексті глобальних трендів сталого розвитку систему критеріїв оцінювання ефективності соціального підприємництва доцільно синхронізувати з міжнародною концепцією ESG (Environmental, Social, Governance) [29]. Імплементация ESG-принципів дозволяє оцінити не лише поточну соціально-економічну результативність, а й якість корпоративного управління (Governance), екологічну відповідальність (Environmental) та рівень взаємодії із суспільством (Social) [2]. Такий підхід значно підвищує рівень довіри з боку інвесторів, грантодавців та міжнародних фондів, що є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості соціальних проєктів.

Комплексний характер оцінювання ефективності соціального підприємництва зумовлює необхідність застосування різноманітних методичних підходів і методів оцінки (рис. 1.5). Новітні методичні підходи вимагають

інтеграції маркетингової аналітики та оптимізаційного математичного моделювання у стратегічне управління проєктами. Більше того, імплементація принципів управління витратами в оптимізацію маркетингового бюджету стає одним із ключових критеріїв успішності на етапах ініціації соціальних стартапів [2].

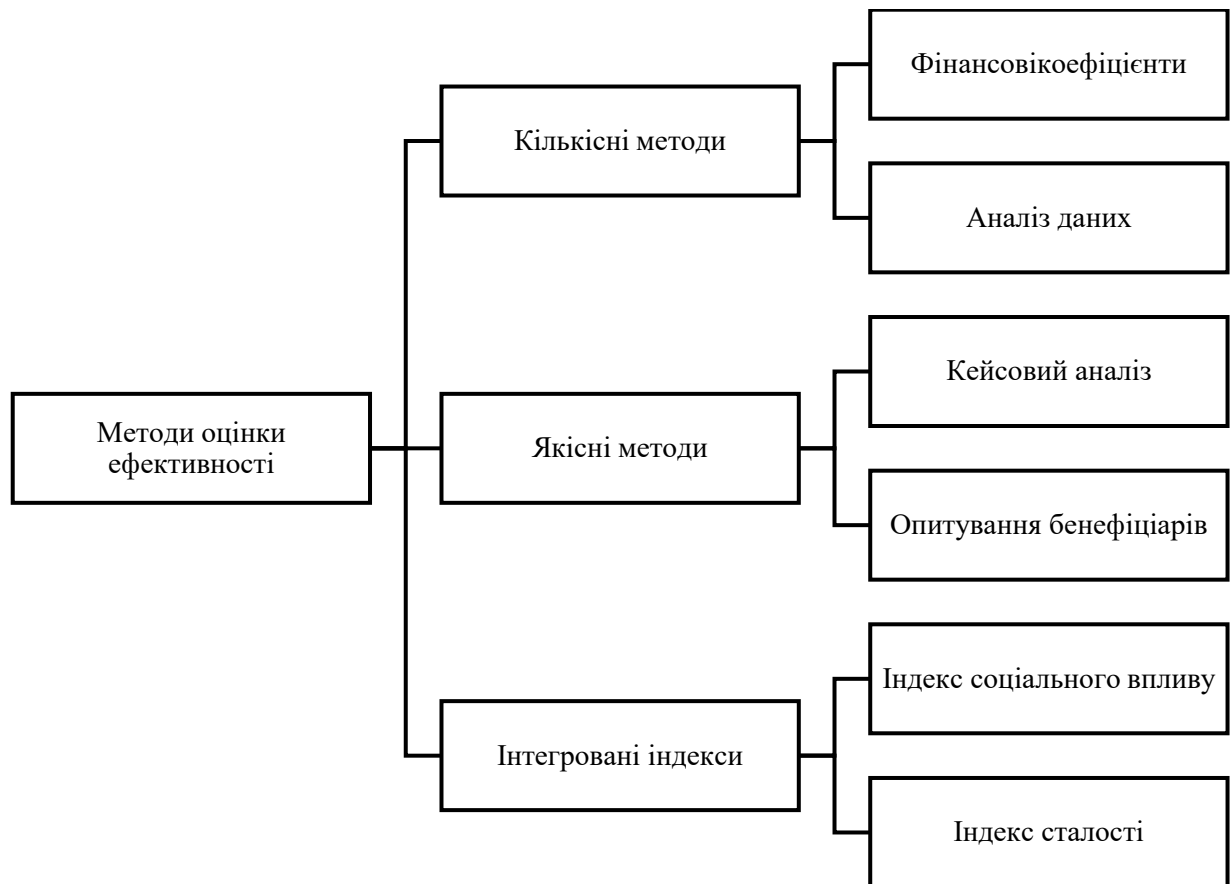


Рисунок 1.5 - Методи оцінки ефективності соціального підприємництва

Джерело узагальнено автором [19]

Доцільно виокремити кількісні, якісні та інтегровані методи оцінювання. Кількісні методи базуються на аналізі статистичних, фінансово-економічних та аналітичних показників і дають змогу оцінити економічну результативність функціонування соціального підприємства, динаміку його розвитку та рівень ефективності використання ресурсів.

Якісні методи спрямовані на визначення соціального ефекту діяльності соціального підприємства. До них належать експертні оцінки, соціологічні опитування, анкетування бенефіціарів, кейс-аналіз та методи порівняльного аналізу. Використання таких методів дозволяє визначити рівень соціального

впливу, ступінь задоволеності цільових груп та якість надання соціальних послуг.

Інтегровані методи оцінювання поєднують економічні та соціальні параметри діяльності у межах єдиної аналітичної системи. Найбільш поширеними серед них є методика SROI (Social Return on Investment) [19], індекс соціального впливу, індекс сталості розвитку та система збалансованих показників. Їх застосування забезпечує комплексне оцінювання результативності соціального підприємництва з урахуванням економічного, соціального та інституційного ефекту.

Окремим вагомим інструментом у межах інтегрованого підходу є стейкхолдерський аналіз. Оскільки соціальне підприємство функціонує на перетині інтересів держави, бізнесу, громадського сектору та вразливих верств населення, оцінювання ефективності його організаційно-економічного механізму має включати аудит задоволеності всіх зацікавлених сторін. Це передбачає оцінку рівня залучення стейкхолдерів до процесів прийняття рішень, прозорості звітності перед донорами та ступеня інтеграції підприємства у розвиток місцевої територіальної громади.

Для забезпечення стійкого розвитку, соціальної результативності та конкурентоспроможності соціальне підприємство повинно постійно вдосконалювати систему управління, орієнтуючись на гармонійне поєднання зовнішньої та внутрішньої ефективності управління [29]. Вагомим фактором внутрішньої стійкості є розвиток людського капіталу в умовах цифровізації корпоративного навчання. Водночас маркетингова компетентність персоналу виступає потужним інвестиційним чинником управління розвитком ресурсного потенціалу як підприємств, так і територіальних громад загалом [50].

Зважаючи на високий рівень турбулентності зовнішнього середовища, зумовлений наслідками воєнного стану, невід'ємною складовою оцінювання ефективності стає критерій ризикостійкості соціального підприємства.

Таблиця 1.3 - Основні інструменти оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва

	Характеристика	Показники ефективності
Економічні	– забезпечення фінансової стійкості соціального підприємства; – ефективне формування та використання фінансових ресурсів; – підтримка соціально орієнтованих проєктів та програм; – оптимізація витрат і підвищення економічної результативності діяльності; – формування резервів для інноваційного та соціального розвитку;	– Рентабельність діяльності, %; – Коефіцієнт автономії; – Запас фінансової стійкості; – Продуктивність праці; – Рівень самоокупності соціальних програм; – Частка доходу, спрямованого на соціальні ініціативи, %;
Організаційно-управлінські	– удосконалення системи управління соціальним підприємством; – підвищення ефективності управлінських рішень; – забезпечення гнучкості організаційної структури; – розвиток партнерської взаємодії із зацікавленими сторонами; – забезпечення ресурсної підтримки соціальних проєктів;	– Ефективність управлінських рішень; – Рівень автоматизації управлінських процесів; – Коефіцієнт реалізації стратегічних цілей; – Рівень забезпеченості ресурсами; – Кількість соціальних партнерств;
Соціальні та соціально-	– підвищення рівня соціального захисту працівників; – створення сприятливого психологічного клімату; – розвиток мотивації та залученості персоналу; – підтримка професійного розвитку працівників; – забезпечення інклюзивності та соціальної відповідальності;	– Коефіцієнт плинності кадрів; – Коефіцієнт стабільності кадрів; – Рівень забезпечення соціальним пакетом; – Індекс задоволеності персоналу; – Рівень участі працівників у соціальних ініціативах, %;
Техніко-технологічні	– впровадження інноваційних технологій; – автоматизація та цифровізація процесів; – оновлення матеріально-технічної бази; – підвищення технологічної оснащеності діяльності; – розвиток інформаційних систем управління;	– Питома частка сучасного обладнання, %; – Рівень інвестиційної активності, %; – Коефіцієнт оновлення основного капіталу; – Частка витрат на інновації та цифровізацію, %;
Екологічні	– дотримання принципів екологічної відповідальності; – мінімізація негативного впливу на довкілля; – впровадження ресурсозберігаючих технологій; – забезпечення безпечних умов праці;	– Витрати на екологічні заходи на одного працівника; – Обсяг викидів шкідливих речовин; – Рівень ресурсозбереження; – Показник екологічної ефективності діяльності;
Правові та нормативні	– дотримання законодавчих норм у сфері соціального підприємництва; – регламентація взаємодії зі стейкхолдерами; – документальне підтвердження відповідності соціальних та економічних стандартів;	– Рівень відповідності нормативним вимогам; – Наявність сертифікатів та стандартів; – Кількість порушень нормативно-правових вимог;
Маркетингові та	– дослідження потреб цільових груп; – просування соціальної місії підприємства; – розвиток каналів збуту та партнерських мереж; – формування позитивного соціального іміджу; – забезпечення комунікації зі споживачами та громадою;	– Коефіцієнт освоєння ринку; – Темп зростання обсягів реалізації, %; – Рентабельність продажу, %; – Рівень впізнаваності соціального бренду; – Індекс задоволеності споживачів;

Джерело узагальнено автором [19,29,50]

Він характеризує здатність організаційно-економічного механізму абсорбувати екзогенні шоки (перебої в логістиці, зміну демографічної структури регіону, зниження купівельної спроможності) без втрати соціальної місії. Оцінка ризикостійкості передбачає аналіз диверсифікації джерел фінансування (баланс між власним прибутком, грантами та краудфандингом) та швидкості адаптації бізнес-моделі до кризових умов.

Відповідно, для системного оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва доцільно виокремити ключові групи інструментів та відповідні індикатори (табл. 1.3).

Отже, ефективність управління розвитком соціального підприємництва визначається здатністю до адаптації в умовах нестабільного середовища, високим рівнем соціальної результативності та економічної стійкості. Це обумовлює необхідність застосування комплексного методичного підходу, який поєднує кількісні фінансові метрики з якісними індикаторами суспільного впливу.

Підсумовуючи дослідження першого розділу, можна стверджувати, що організаційно-економічний механізм є фундаментальною основою функціонування соціального підприємства. Теоретико-методологічне обґрунтування його сутності, принципів та інструментарію оцінювання формує необхідний науковий базис для проведення практичного аналізу. Визначена система показників і методів слугуватиме аналітичною платформою для дослідження стану та тенденцій розвитку соціального підприємництва, що буде детально розкрито в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У КРАСНОСІЛЬСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Ринкові передумови та тенденції розвитку соціального підприємництва

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується функціонуванням в умовах безпрецедентних екзогенних шоків, зумовлених тривалим військовим конфліктом. Це призвело до глибокої деформації макроекономічних пропорцій, руйнування виробничо-логістичних ланцюгів та кардинальних структурних зрушень на ринку праці. За таких умов соціальне підприємництво трансформується з нішевої ініціативи на критично важливий інструмент абсорбції соціально-економічних ризиків та реінтеграції вразливих груп населення в активне економічне середовище.

Ключовим деструктивним чинником поточного періоду є масштабний відтік людського капіталу, що спричиняє звуження внутрішнього споживчого ринку та формує гострий дефіцит трудових ресурсів. За даними УВКБ ООН, станом на 2026 рік чисельність громадян України, які перебувають під тимчасовим захистом у європейських країнах, перевищує 5,2 млн осіб [85]. Найбільша концентрація українських мігрантів у Польщі, Німеччині та Чехії свідчить про закріплення довгострокових міграційних патернів. З економічної точки зору, домінування у структурі біженців жінок (44 %) та дітей (30 %) [85] означає не лише поточну втрату економічно активного населення, а й формування відкладеної демографічної кризи. Це генерує додатковий суспільний запит на послуги соціальних підприємств у сферах догляду, позашкільної освіти та психологічної реабілітації для тих, хто залишився в країні.

Для об'єктивного оцінювання потенціалу розвитку соціального бізнесу першочерговим є аналіз макроекономічного середовища, оскільки саме воно детермінує рівень інвестиційної активності, купівельної спроможності населення та доступності кредитних ресурсів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка основних макроекономічних показників України у 2023-2025 рр

Показник	2023	2024	2025	2025 до 2023, +/-
Номінальний обсяг ВВП, млн грн	6 627 961	7 658 700	8 412 000	1 784 039
Кінцеві споживчі витрати, млн грн	6 816 074	7 420 500	8 105 400	1 289 326
Валове нагромадження, млн грн	1 197 706	1 458 300	1 603 700	405 994
Експорт, млн грн	1 875 744	2 046 300	2 188 500	312 756
Імпорт, млн грн	3 261 563	3 588 400	3 904 800	643 237
Темп росту номінального ВВП, %	126,5	115,5	109,8	-17
Індекс фізичного обсягу ВВП, %	105,5	103,2	101,8	-4
Індекс споживчих цін, %	112,9	106,5	109,2	-4
Середній курс долара США, грн	36,57	40,15	41,8	5
Рівень безробіття, тис. осіб	483,2	388,4	352	-131
Середня заробітна плата, грн	17 442	21 473	26 913	9 471
Сальдо платіжного балансу, млн дол. США	9 451	7 820	5 960	-3 491

Джерело сформовано автором на основі [8,32,35]

Аналіз макроекономічної динаміки згідно табл. 2.1 засвідчує ознаки відновлювального зростання: номінальний ВВП збільшився на 26,9 %, а обсяг кінцевих споживчих витрат - на 18,9 %. Проте це зростання має значною мірою інфляційний характер, про що свідчить уповільнення індексу фізичного обсягу ВВП до 101,8 % у 2025 році. Стійке від'ємне сальдо торговельного балансу (перевищення імпорту над експортом майже вдвічі) вказує на високу імпортозалежність економіки.

Для соціального підприємництва така кон'юнктура створює ефект «подвійного тиску»: з одного боку, інфляція та девальвація гривні збільшують операційні витрати бізнесу, з іншого - зниження реальних доходів обмежує платоспроможний попит соціально вразливих верств населення, які є основними бенефіціарами таких проєктів. Це об'єктивно зумовлює необхідність залучення соціальними підприємствами зовнішнього грантового фінансування для покриття касових розривів.

Зазначені макроекономічні деформації каталізують структурні дисбаланси на ринку праці, що підтверджується статистикою Державної служби зайнятості щодо надання послуг вразливим категоріям (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники надання послуг Державною службою зайнятості окремим категоріям громадян станом на 2025 рік

Категорія громадян	Отримували послуги, тис. осіб	Працевлаштовано, тис. осіб	Проходили навчання, тис. осіб	Отримали ваучер на навчання, тис. осіб	Отримують послуги на кін. періоду, тис. осіб
Внутрішньопереміщені особи (ВПО)	97	43	8	5	27
Люди з інвалідністю	39	10	4	1,6	9
Учасники бойових дій (УБД)	18	4	1	0,89	4
Жінки	449	206	46	18	99
Молодь у віці до 35 років	158	77	15	2	29

Джерело сформовано автором на основі [9]

Результати розрахунків виявляють критичну асиметрію: найнижчий рівень працевлаштування спостерігається серед ветеранів - 22,2 % та людей з інвалідністю - 25,6 %. Це свідчить про інституційну неспроможність класичного комерційного сектору адаптувати робочі місця під специфічні потреби цих груп [14].

Суттєвий вплив на розвиток цього сектору здійснює фінансово-економічна підтримка держави. Динаміка соціальних видатків свідчить про системне збільшення фінансування (табл. 2.3).

Дані табл. 2.3 демонструють стійке зростання фінансування державних програм зайнятості. Загальний обсяг видатків збільшився з 13,8 млрд грн у 2023 р. до 21,5 млрд грн у 2026 р., або на 55,8 %. Особливо швидкими темпами зростають видатки на підтримку ВПО, компенсації роботодавцям та програми розвитку малого підприємництва [48].

Таблиця 2.3 - Обсяг соціальних видатків на програми зайнятості та працевлаштування в Україні у 2023–2026 рр.

Показник	2023	2024	2025	2026 (план)	Темпи приросту	
					2025 до 2023	2026 до 2023
Видатки на програми підтримки зайнятості населення, млрд грн	13,8	16,9	18,7	21,5	4,9	7,7
Фінансування програм працевлаштування ВПО, млрд грн	2,6	3,8	4,5	5,2	1,9	2,6
Компенсації роботодавцям за працевлаштування осіб з інвалідністю та ВПО, млрд грн	1,4	2,1	2,8	3,4	1,4	2
Видатки на мікрогранти та підтримку малого бізнесу, млрд грн	4,2	5,6	6,9	8,3	2,7	4,1
Кількість осіб, охоплених програмами зайнятості, тис. осіб	248,0	317,0	386,0	445,0	138	197
Кількість підтриманих підприємницьких ініціатив, од.	8 200	11 400	14 800	17 500	6600	9300
Обсяг міжнародної фінансової підтримки програм зайнятості, млрд грн	5,1	6,7	7,9	9,4	2,8	4,3

Джерело сформовано автором на основі [14,19,26,38,39,40,48,57,58,74,84]

Кількість осіб, охоплених програмами зайнятості, збільшиться з 248 до 445 тис. осіб, а кількість підтриманих підприємницьких ініціатив – з 8,2 до 17,5 тис. проектів. Одночасно спостерігається суттєве зростання міжнародної фінансової підтримки програм зайнятості.

Зростання кількості підтриманих підприємницьких ініціатив та розширення охоплення населення програмами зайнятості свідчать про поступове формування в Україні інституційного середовища підтримки соціально орієнтованого підприємництва [57]. Це створює передумови для розвитку соціальних підприємств як інструменту післявоєнного відновлення територій, забезпечення зайнятості та зниження рівня соціальної напруженості.

Для комплексної оцінки ринкових передумов розвитку соціального підприємництва важливим є визначення зовнішніх факторів, що впливають на функціонування соціальних підприємств. З цією метою проведено PEST-аналіз, результати якого наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз ринкових передумов розвитку соціального підприємництва в Україні

Політико-правові (Political)	Економічні (Economic)	Соціальні (Social)	Технологічні (Technological)
1. Реформа децентралізації сприяла посиленню економічної самостійності територіальних громад та створила передумови для розвитку локальних соціальних ініціатив.	1. Воєнна агресія спричинила структурні зміни економіки, зростання безробіття та потребу у створенні нових форм зайнятості населення, зокрема через соціальне підприємництво.	1. Зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та соціально вразливих категорій населення формує підвищений попит на соціальні послуги та соціально орієнтований бізнес.	1. Цифровізація економіки створює нові можливості для розвитку онлайн-сервісів, дистанційної зайнятості та цифрового соціального підприємництва.
2. В Україні поступово формується нормативно-правова база підтримки соціального підприємництва, інклюзивної зайнятості та розвитку малого бізнесу.	2. Активізація грантових програм міжнародних організацій (ЄС, USAID, ПРООН, UCORD, GIZ) стимулює створення соціальних підприємств у громадах.	2. Зростає суспільний запит на екологічні, інклюзивні та соціально відповідальні бізнес-моделі.	2. Поширення цифрових платформ та маркетплейсів спрощує доступ соціальних підприємств до ринку збуту товарів і послуг.
3. Євроінтеграційний курс України передбачає впровадження принципів сталого розвитку, інклюзивності та соціальної відповідальності бізнесу.	3. Відновлення економічної активності у 2023–2025 рр. сприяє поступовому розвитку малого підприємництва та локальних ринків.	3. Посилюється роль громадських організацій, волонтерських рухів та локальних ініціатив у вирішенні соціальних проблем територій.	3. Розвиток CRM-систем, цифрового маркетингу та соціальних мереж підвищує ефективність просування соціальних підприємств.
4. Державні та регіональні програми підтримки підприємництва передбачають компенсаційні механізми, мікрогранти та фінансову підтримку самозайнятості населення.	4. Інфляційні процеси, валютні коливання та нестабільність ринку підвищують фінансові ризики діяльності соціальних підприємств.	4. Поширення концепції соціальної відповідальності та сталого споживання стимулює підтримку соціального бізнесу населенням.	4. Інновації у сфері автоматизації, онлайн-освіти та цифрових комунікацій формують нові моделі соціального підприємництва та дистанційної взаємодії з клієнтами.
5. Розвиток партнерства між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадським сектором створює інституційне середовище для реалізації соціальних проєктів.	5. Недостатній рівень інвестицій та обмежений доступ до фінансових ресурсів залишаються стримуючими факторами розвитку соціального підприємництва.	5. В умовах війни посилюється потреба у психологічній, реабілітаційній, освітній та соціальній підтримці населення, що розширює сферу діяльності соціальних підприємств.	5. Розвиток електронного урядування та цифрових державних сервісів спрощує доступ підприємців до адміністративних послуг та програм підтримки.

Джерело сформовано автором на основі [8,58]

Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільш вагомими драйверами розвитку соціального підприємництва в Україні виступають соціальні та економічні фактори. Зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та інших вразливих категорій населення формує стійкий попит на соціальні послуги та нові форми зайнятості.

Серед економічних факторів позитивний вплив мають грантові програми міжнародних організацій та відновлення економічної активності, тоді як інфляційні процеси, валютна нестабільність і дефіцит інвестиційних ресурсів залишаються ключовими ризиками.

Політико-правові фактори характеризуються розвитком механізмів децентралізації, формуванням нормативної бази підтримки підприємництва та активізацією євроінтеграційних процесів. Технологічні фактори пов'язані з цифровізацією економіки, розвитком онлайн-сервісів та поширенням дистанційної зайнятості, що відкриває нові можливості для масштабування діяльності соціальних підприємств.

Виявлені макроекономічні, соціальні та інституційні передумови створюють підґрунтя для активного розвитку соціального підприємництва в Україні. Водночас важливого значення набуває визначення критеріїв, за якими підприємства ідентифікують власну діяльність як соціально орієнтовану. З цією метою доцільно проаналізувати основні критерії віднесення підприємств до соціальних (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Критерії віднесення підприємства до соціального

№ з/п	Критерій ідентифікації підприємства як соціального	Частка
1	Місія підприємства - підвищення якості життя цільової аудиторії	96,8%
2	Визначена частка прибутку направляється на реалізацію соціальних та екологічних цілей підприємства	95,2%
3	Здійснення підприємницької діяльності задля вирішення соц. проблем	91,9%
4	Покращення соціально-економічного стану в місцевості, де проживають Ваші цільові споживачі	88,7%
5	Прибуток не розподіляється між власниками п-тва, виручка розподіляється на зарплату усіх працівників та реалізацію цілей п-тва	80,6%
6	П-тво працевлаштовує та допомагає соціально вразливим прошаркам населення	74,2%
7	Інше	32,3%

Джерело сформовано автором на основі [26]

Отримані результати підтверджують, що сучасні соціальні підприємства орієнтовані переважно на місію - 96,8 % та цільове перерозподілення прибутку - 95,2 %, поєднуючи створення суспільної цінності з досягненням економічних результатів.

Практичні напрями реалізації цієї місії відображаються у галузевій структурі підприємств (згідно з даними див. рис. 2.1). Галузь є глибоко диверсифікованою: підприємства активно залучені у надання соціальних та реабілітаційних послуг, освітні ініціативи, екологічні проєкти та локальне крафтове виробництво.

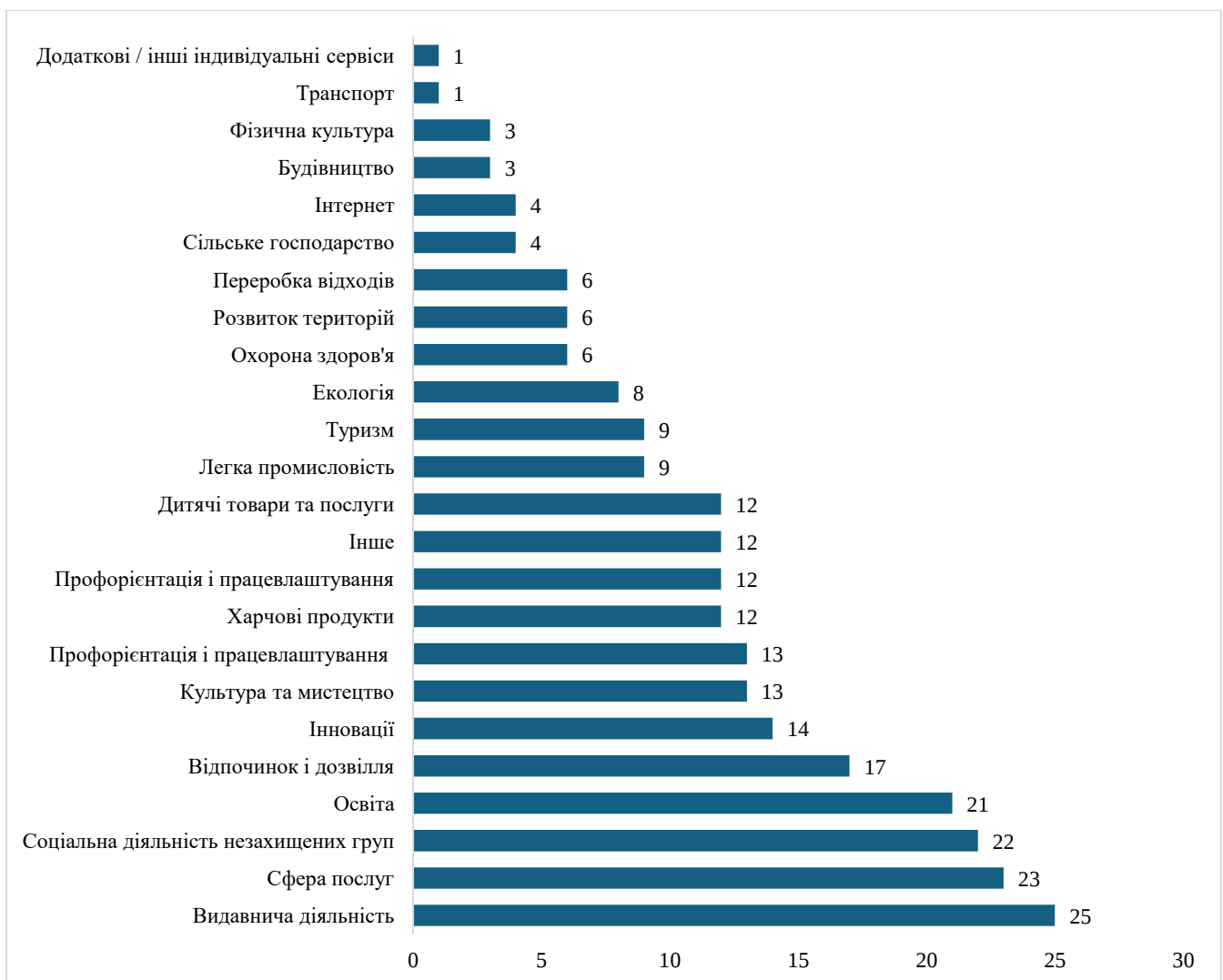


Рисунок 2.1 – Сфери діяльності соціальних підприємств в Україні, 2022–2024 рр.

Джерело сформовано автором на основі [17,18]

Аналіз організаційно-правових форм (рис. 2.1) засвідчує домінування громадських організацій (ГО), приватних підприємств (ПП) та товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Така структура доводить гібридний характер сектору, що поєднує ринковий підхід із діяльністю третього сектору.

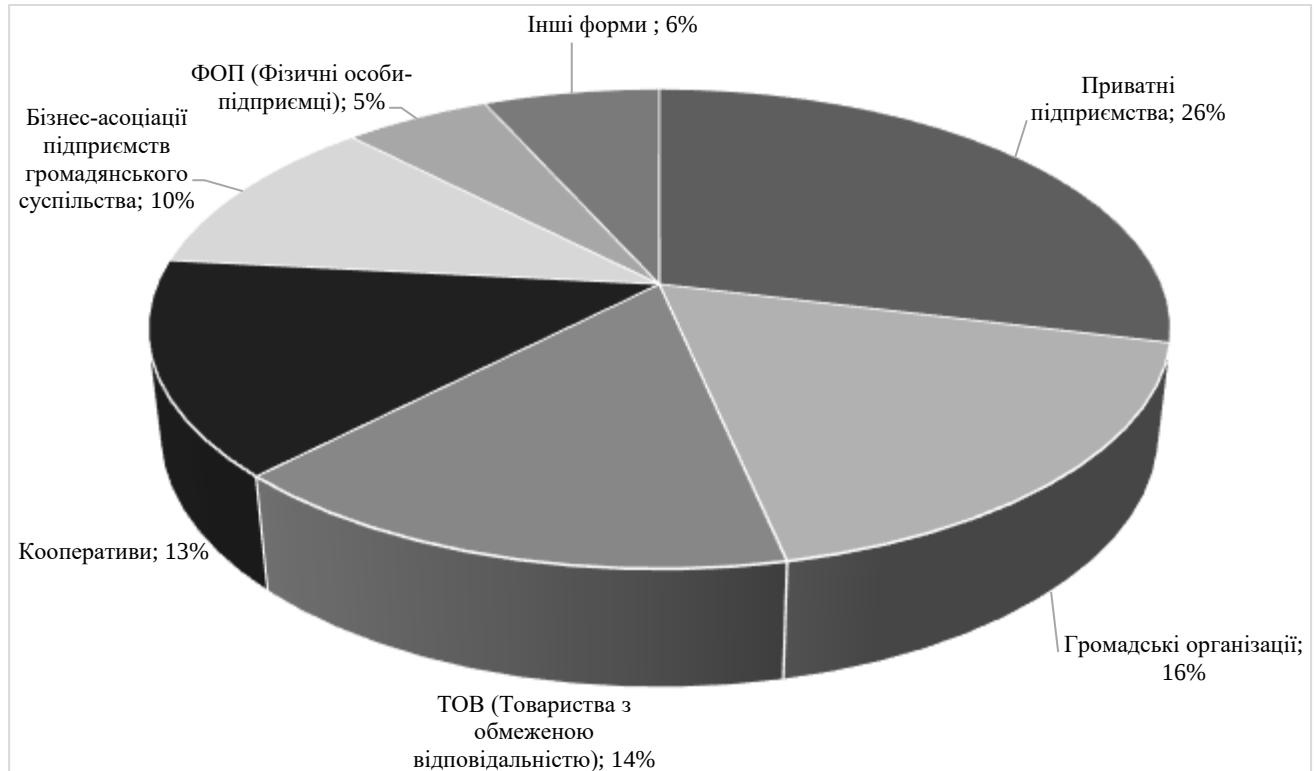


Рисунок 2.2 - Розподіл організаційно-правових форм соціальних підприємств в Україні, %

Джерело сформовано автором на основі [53]

Важливою характеристикою є масштаб діяльності, який можна оцінити за чисельністю персоналу (табл. 2.6) та основним фокусом роботи (табл. 2.7).

Таблиця 2.6 - Аналіз соціальних підприємств за кількістю залученого персоналу

Група підприємств за кількістю працівників	Частка ринку (%)
До 5 осіб	31%
Від 6 до 10 осіб	26%
Від 11 до 20 осіб	18%
Більше 20 осіб	15%
1 працівник	10%
Загалом	100%

Джерело сформовано автором на основі [21]

Таблиця 2.7 - Структурний розподіл соціальних підприємств за основними видами діяльності

Напрямок (вид) діяльності	Частка (%)
Працевлаштування вразливих груп	35%
Генерування прибутку для організації	24%
Генерування прибутку для надання послуг	19%
Фінансування певних видів послуг	14%
Вирішення екологічних проблем	8%
Загалом	100%

Джерело сформовано автором на основі [23]

Згідно з наведеними даними, сектор представлений переважно мікро- та малим бізнесом - 67 % підприємств мають до 10 працівників, що забезпечує їм високу гнучкість управління. Пріоритетним напрямком діяльності залишається працевлаштування вразливих груп населення - 35 %, що безпосередньо відповідає на виклики сучасного ринку праці України.

Таблиця 2.8 - Склад та особливості діяльності соціальних підприємств в Україні

Вид діяльності за призначенням	Організаційні форми (найпоширеніші)	Рефінансування (ср. в %)	Соціальні цілі (ср. в %)
Працевлаштування вразливих верств	ГО (30%), ФОП (26%), ПП (16%)	78	34
Підтримка діяльності організації	ГО (34%), ФОП (26%), ТОВ (13%)	73	27
Надання послуг окремим групам	ГО (27%), ФОП (26%), ТОВ (14%)	75	35
Фінансування окремих видів послуг	ФОП (28%), ГО (23%), ТОВ (18%)	69	37
Екологічні ініціативи	ПП (40%), ФОП/ТОВ/ГО (по 20%)	65	44
Інші види діяльності	ФОП (38%), ГО (28%), ПП (22%)	57	32

Джерело сформовано автором на основі [81]

Каталог соціальних підприємств України [64], сформований за результатами анкетування 150 організацій, систематизує суб'єкти господарювання, що вирішують соціальні або екологічні проблеми. До видання включено підприємства, які відповідають принаймні одному з критеріїв:

працевлаштування вразливих груп населення, спрямування прибутку на підтримку діяльності неприбуткових організацій або фінансування соціальних, культурних та спортивних проєктів. Аналіз складу цих підприємств наведено в табл. 2.8

Результати проведеного аналізу свідчать, що в Україні сформувалися комплексні ринкові передумови для активного розвитку соціального підприємництва. Воєнна трансформація економіки, структурні зрушення на ринку праці, зростання кількості соціально вразливих груп, а також системна підтримка з боку держави та міжнародних донорів створюють сприятливе середовище для соціально орієнтованих бізнес-моделей. У сучасних реаліях соціальне підприємництво виходить за межі простого механізму забезпечення зайнятості, перетворюючись на фундаментальний інструмент післявоєнного відновлення громад та розбудови інклюзивної економіки України.

2.2. Організаційні, ресурсні та виробничі передумови територіальної громади для розвитку соціальних підприємств

Ефективність розвитку соціального підприємництва значною мірою залежить від наявності сприятливого місцевого середовища, яке формується під впливом організаційних, ресурсних, виробничих та інституційних факторів. Територіальна громада виступає не лише адміністративною одиницею, а й економічною системою, що забезпечує концентрацію людських, природних, фінансових та інфраструктурних ресурсів, необхідних для реалізації соціально орієнтованих підприємницьких ініціатив.

У сучасних умовах соціальні підприємства дедалі частіше розглядаються як інструмент вирішення локальних соціально-економічних проблем, зокрема створення робочих місць для вразливих категорій населення, розвитку місцевого виробництва, залучення внутрішніх ресурсів громади та підвищення рівня її соціальної згуртованості. Тому оцінка потенціалу територіальної громади є

Таблиця 2.9 - Загальна характеристика Красносільської територіальної громади

Показник	Характеристика
Назва громади	Красносільська сільська територіальна громада
Дата створення	09 серпня 2015 року
Адміністративний центр	с. Красносілка
Площа громади	374,74 км ²
Кількість населених пунктів	14 сіл
Чисельність населення	14 968 осіб
Кількість старостинських округів	6
Відстань до м. Одеса	близько 5 км
Відстань до морського порту Одеси	близько 20 км
Відстань до порту «Південний»	близько 25 км
Транспортна інфраструктура	автомобільні шляхи М-05, М-14, залізничне сполучення
Природні ресурси	Куяльницький лиман, сільськогосподарські землі

Джерело сформовано автором на основі соціального паспорта громади [55]

Станом на 2025 рік територія площею 374,74 км² знаходиться у безпосередній близькості до ключових економічних вузлів: місто Одеса розташоване на відстані близько 5 км, Одеський морський порт - 20 км, порт «Південний» - 25 км. Транспортна інфраструктура включає залізничне сполучення та проходження територією громади міжнародних автомобільних шляхів М-05 (Київ – Одеса) і М-14 (Одеса – Мелітополь – Новоазовськ).

Таблиця 2.10 - Склад Красносільської територіальної громади

Населений пункт	Чисельність населення	Відстань до центру громади, км
Красносілка	5790	–
Іванове	1836	15,5
Ілічанка	2363	4,4
Корсунці	2016	4,5
Переможне	477	10,5
Кубанка	517	9,3
Новокубанка	60	15
Павлінка	434	24
Нові Шомполи	474	30,1
Букачі	38	28
Шаманівка	64	22,9
Созонівка	43	19,5
Василівка	23	18,5
Лізінка	73	32,6

Джерело сформовано автором на основі соціального паспорта громади [55]

Організаційна структура управління Красносільської територіальної громади характеризується достатнім рівнем інституційного забезпечення місцевого розвитку в табл. 2.11

Таблиця 2.11 – Структура апарату управління та виконавчих органів сільської ради

Блок	Структурні підрозділи
Основний керівний орган	Сільська рада (Апарат управління)
Виконавчі органи (Управління)	• Управління фінансів • Управління освіти • Управління культури, молоді, спорту та туризму
Відділи (основний структурний блок)	• відділ бухгалтерського обліку та звітності • відділ економічного розвитку, інвестицій та міжнародного співробітництва • відділ державного архітектурно-будівельного контролю • відділ земельних відносин та комунальної власності • юридичний відділ • загальний відділ • відділ організаційно-кадрової роботи • відділ житлово-комунального господарства • відділ з питань військового обліку та мобілізаційної роботи • відділ з питань цивільного захисту та надзвичайних ситуацій • відділ містобудування та архітектури • господарський відділ
Окремі профільні відділи та служби	• Відділ капітального будівництва • Відділ соціального захисту населення • Служба у справах дітей
Надання послуг населенню	• Відділ «Центр надання адміністративних послуг»

Джерело сформовано автором на основі [61]

Особливого значення для підтримки соціального підприємництва набуває функціонування відділу економічного розвитку, інвестицій та міжнародного співробітництва, відділу соціального захисту населення та Центру надання адміністративних послуг. Наявність зазначених структурних підрозділів створює можливості для формування програм підтримки соціальних підприємств, залучення грантових ресурсів та реалізації проєктів соціально-економічного розвитку території.

Таблиця 2.12 - Штатний розпис та фонд оплати праці Красносільської сільської ради на 2022-2024 роки

Назва структурного підрозділу	2022		2023		2024		2024 до 2022, %	
	Фонд ЗП, грн/міс.	К-сть посад	Фонд ЗП, грн/міс.	К-сть посад	Фонд ЗП, грн/міс.	К-сть посад	Фонд ЗП, грн/міс.	К-сть посад
Керівництво	140100	16	140100	16	145200	17	103,6	106,3
Відділ бух. обліку та звітності	16500	3	16500	3	16500	3	100,0	100,0
Відділ перспективного розвитку	16500	3	16500	3	16500	3	100,0	100,0
Відділ Державного архітектурно-будівельного контролю	12000	2	12000	2	12000	2	100,0	100,0
Відділ зем. відносин та комунальної власності	21600	4	21600	4	21600	4	100,0	100,0
Юридичний відділ	21900	4	21900	4	21900	4	100,0	100,0
Загальний відділ	21040	4	21340	4	21340	4	101,4	100,0
Відділ інфор-анал. забезпечення	16800	3	16800	3	16800	3	100,0	100,0
Відділ організаційно-кадрової роботи	16800	3	16800	3	16800	3	100,0	100,0
Відділ ЖКГ, обліку та бронювання	27100	5	32200	5	32200	6	118,8	120,0
Відділ містобудування та архітектури	16500	3	16500	3	16500	3	100,0	100,0
Відділ «Центр надання адміністративних послуг»	65200	12	65200	12	65200	12	100,0	100,0
Управління освіти	7400	1	7400	1	7400	1	100,0	100,0
Управління культури, молоді, спорту та туризму	7400	1	7400	1	65200	1	881,1	100,0
ВСЬОГО	406840	64	412240	64	417340	66	102,6	103,1
Благоустрій КСР	123500	19	120600	18	144000	18	116,6	94,7
Господарський відділ КСР	35112	10	39869	10	39869	10	113,5	100,0

Джерело сформовано автором на основі [61]

Аналіз кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в табл. 2.12, свідчить про відносну стабільність управлінського апарату громади. У 2024 році чисельність працівників сільської ради становила 66 посад проти 64 посад у 2022 році, що відповідає приросту на 3,1 %. Одночасно фонд оплати праці збільшився на 2,6 %, що свідчить про поступове розширення функціональних можливостей органів управління. Особливо важливим для розвитку соціального

підприємництва є функціонування підрозділів, відповідальних за економічний розвиток, соціальний захист населення та реалізацію інвестиційної політики громади.

Таблиця 2.13 - Земельний фонд Красносільської територіальної громади, га

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 до 2022	
				+/-	%
Загальна площа ради	37 474,30	37 474,30	37 474,30	0,0	100,0
Сільгосподарські угіддя , з них:	23 757,44	23 757,44	23 757,44	0,0	100,0
- Рілля	20 374,22	20 374,22	21 287,40	913,2	104,5
- Пасовища	2 420,49	2 420,49	3 908,12	1 487,6	161,5
- Багаторічні насадження	548,61	548,61	589,61	41,0	107,5

Джерело побудовано автором на основі Пояснювальної записки до звіту про виконання бюджету Красносільської сільської територіальної громади

Земельні ресурси є одним із ключових факторів соціально-економічного розвитку громади. Загальна площа земельного фонду Красносільської ТГ становить 37,47 тис. га, з яких понад 72 % припадає на землі сільськогосподарського призначення. Упродовж 2022-2024 рр. площа ріллі збільшилася на 913,2 га або на 4,5 %, а площа пасовищ - на 1487,6 га або на 61,5 %. Це свідчить про посилення аграрної спеціалізації громади та створює передумови для розвитку соціальних підприємств у сферах фермерства, агропереробки, виробництва органічної продукції, працевлаштування соціально вразливих груп населення та розвитку кооперативного руху.

Для більш комплексної оцінки ресурсного потенціалу громади доцільним є аналіз структури земельного фонду за функціональним призначенням (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Структура земельного фонду Красносільської територіальної громади

Вид земель	Площа, км ²	Частка у структурі, %
Землі сільськогосподарського призначення	271	72,3
Землі житлової та громадської забудови	14,3	3,8
Землі лісового фонду	3	0,8
Землі водного фонду	80	21,4
Землі промисловості та транспорту	4,6	1,2
Інші землі	1,84	0,5

Джерело сформовано автором на основі соціального паспорта громади [55]

Структура земельного фонду Красносільської громади характеризується переважанням земель сільськогосподарського призначення, частка яких перевищує 72 % загальної площі території. Це свідчить про виражену аграрну спеціалізацію громади та формує основу для розвитку соціального підприємництва у сферах фермерства, кооперації, переробки сільськогосподарської продукції та забезпечення продовольчої безпеки.

Таблиця 2.15 – Характеристика лікувальних ресурсів Куяльницького лиману

Характеристика	Куяльницька грязь (Пелоїд)	Куяльницька ропа (Рапа)	Мінеральна вода «Куяльник»	Кліматичні ресурси (Аеротерапія)
Визначення ресурсу	Мулова сульфідна грязь (чорна, пластична).	Високомінералізований надсильний розсіл лиману.	Підземна хлоридно-натрієва мінеральна вода.	Специфічний мікроклімат узбережжя лиману.
Походження	Донні відкладення лиману - 15,3 млн м ³	Вода самого лиману - 75 млн м ³	Верхньосарматський водоносний горизонт.	Невичерпний природний ресурс.
Фізичні показники	Вологість 40-60%, висока теплоємність 0,6-0,7 кал/г·°С	Мінералізація 150-280 г/л.	Прозора рідина, слабосолона на смак.	Підвищена іонізація повітря, стабільний температурний режим.
Хімічна база	Глинисті частки, сульфідні заліза, органічні кислоти.	Хлориди - 65-70%, сульфати - 15-20%	Натрій, хлориди, гідрокарбонати.	Аерозолі солей (натрій, йод, бром), фітонциди степових трав.
Іонний склад / Мінералізація	Засоленість 180-250 г/л, pH 7,2-7,8.	Na ⁺ , Cl ⁻ , Mg ²⁺ , Ca ²⁺ , K ⁺ , високий вміст бромиду.	Мінералізація: 3-4 г/л (лікувально-столова).	Висока концентрація негативно заряджених іонів.
Механізм лікувальної дії	Глибоке прогрівання, компресія, протизапальна дія.	Осмотичний вплив, покращення реології крові, седативна дія.	Регуляція секреції шлунка, жовчогінна дія, покращення метаболізму.	Інгаляційна дія, насичення крові киснем, заспокійливий ефект.

Джерело сформовано автором на основі [1,12,41]

Важливим елементом ресурсного потенціалу громади є також значна частка земель водного фонду, пов'язаних із Куяльницьким лиманом. Наявність

природно-рекреаційних ресурсів (табл. 2.15) створює передумови для розвитку екологічного туризму, рекреаційних послуг та екологічно орієнтованих соціальних підприємств.

Крім природно-ресурсного потенціалу, важливе значення для розвитку соціального підприємництва має виробнича база громади. Саме наявність сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств та локального бізнесу формує економічне середовище для розвитку партнерських моделей господарювання, кооперації та створення робочих місць. Найбільші сільськогосподарські підприємства громади наведено на рис. 2.4

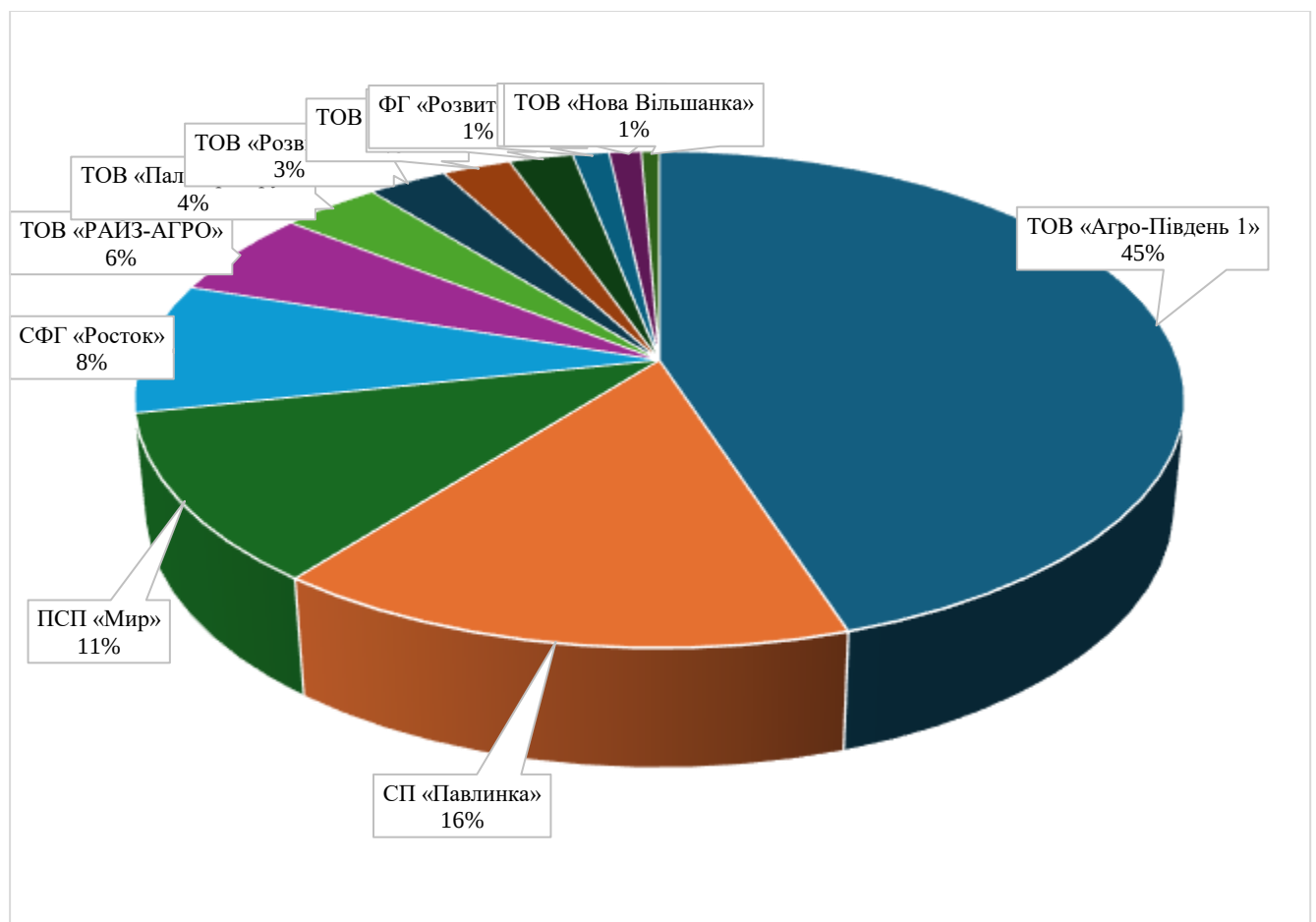


Рисунок 2.4 – Найбільші сільгосппідприємства Красносільської територіальної громади 2024 рік

Джерело побудовано автором на основі Пояснювальної записки до звіту про виконання бюджету Красносільської сільської територіальної громади

Структура землекористування на рис. 2.4 свідчать про високий рівень концентрації сільськогосподарського виробництва у громаді. Найбільшим

землекористувачем є ТОВ «Агро-Південь 1», на частку якого припадає близько 45 % земельних угідь, що перебувають у користуванні основних аграрних підприємств громади. Значними виробниками також виступають СП «Павлінка» - 16 %, ПСП «Мир» - 11 % та СФГ «Росток» - 8 %.

Таблиця 2.16 - Динаміка сільськогосподарського виробництва Красносільської територіальної громади у 2022–2024 рр.

Вид продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 до 2022 рр, %
Пшениця	22 560	22 840	30 884	136,9
Ячмінь	16 768	13 860	8 722	52,0
Соняшник	2 810	2 930	2 124	75,6
Ріпак	5 978	6 458	13 028	В 2,2 рази
Горох	280	260	2 013	В 7,2 рази
Кукурудза	661	663	188	28,4

Джерело: сформовано автором на основі Пояснювальної записки до звіту про виконання бюджету Красносільської сільської територіальної громади

Проведений аналіз засвідчив позитивну динаміку виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції. Найбільш суттєве зростання спостерігається за виробництвом гороху - у 7,2 раза, ріпаку - у 2,2 раза та пшениці на 36,9 %. Натомість виробництво ячменю скоротилося на 48 %, соняшнику - на 24,4 %, кукурудзи - на 71,6 %. Така тенденція свідчить про структурну трансформацію аграрного сектору громади та переорієнтацію товаровиробників на більш рентабельні культури.

Аналіз динаміки рис. 2.5 розвитку тваринництва у Красносільській територіальній громаді згідно рис. 2.5, свідчить про загалом позитивні тенденції у більшості напрямів господарювання. Упродовж 2022–2024 рр. поголів'я великої рогатої худоби збільшилося з 698 до 721 голів, або на 3,3 %, що свідчить про відносну стабільність галузі. Водночас чисельність корів дещо скоротилася – з 485 до 469 голів (на 3,3 %), що може бути наслідком структурних змін у господарствах та переорієнтації виробництва.

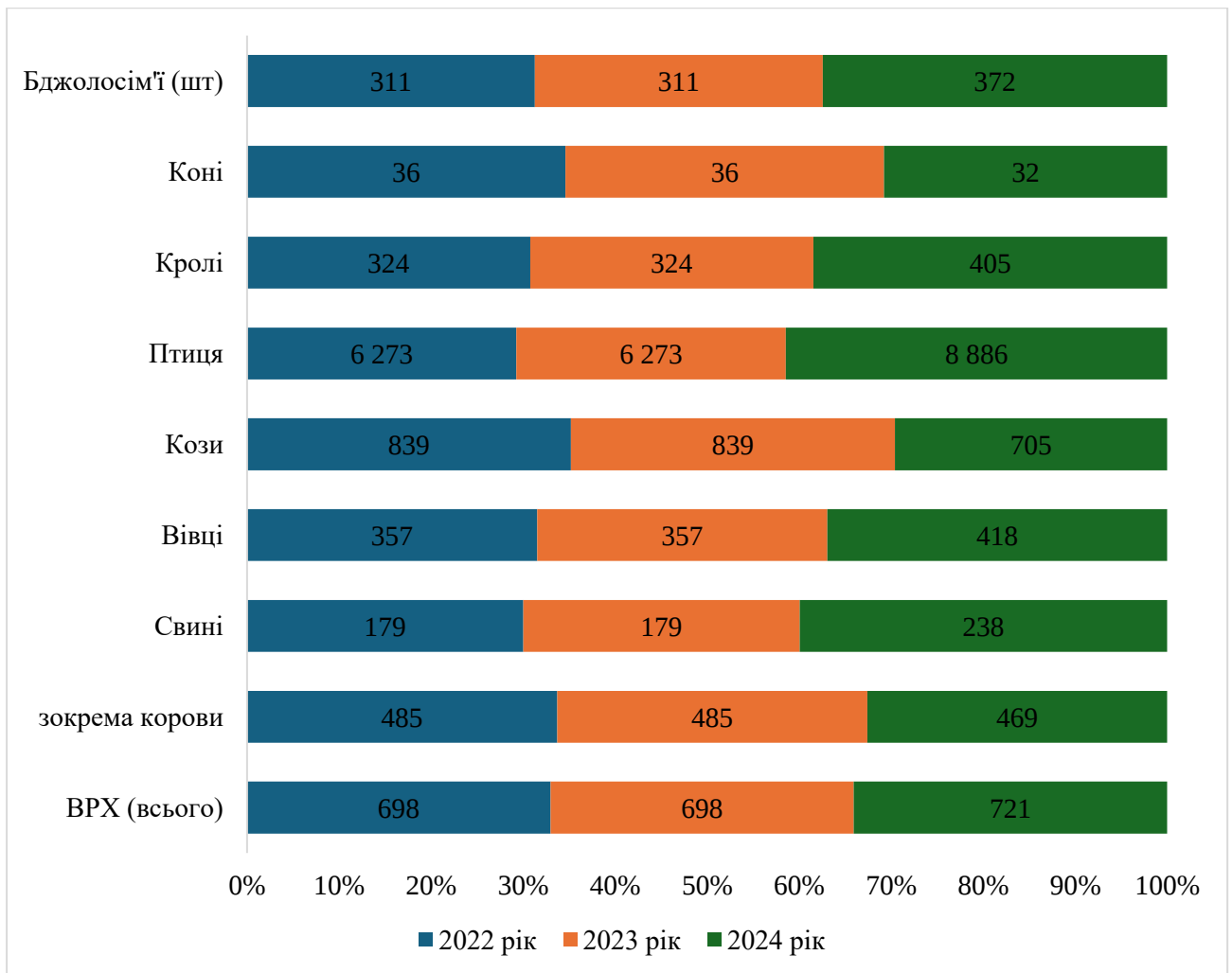


Рисунок 2.5 - Динаміка поголів'я худоби та птиці 2022–2024 рр.

Джерело побудовано автором на основі Пояснювальної записки до звіту про виконання бюджету Красносільської сільської територіальної громади

Позитивна динаміка спостерігається щодо поголів'я свиней, чисельність яких зросла з 179 до 238 голів, або на 33,0 %, а також овець – з 357 до 418 голів, що відповідає приросту на 17,1 %. Значне зростання зафіксовано у птахівництві, де поголів'я птиці збільшилося з 6,3 тис. до 8,9 тис. голів, або майже на 41,7 %. Також спостерігається збільшення кількості кролів та бджолосімей, що свідчить про поступову диверсифікацію виробничої діяльності місцевих господарств.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що Красносільська територіальна громада володіє достатнім організаційним, ресурсним та виробничим потенціалом для розвитку соціального підприємництва. Вигідне економіко-географічне положення, розвинена система місцевого самоврядування, значний земельний фонд, аграрна спеціалізація території та

унікальні природно-рекреаційні ресурси Куяльницького лиману формують сприятливі передумови для реалізації соціально орієнтованих бізнес-проектів. Особливо перспективними напрямками є агропереробка, соціальна зайнятість вразливих груп населення, екологічний туризм, реабілітаційні послуги та виробництво продукції на основі природних ресурсів лиману, що створює підґрунтя для подальшого формування організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва в громаді.

2.3. Оцінка впливу соціально-економічних факторів та інституційного середовища на розвиток соціального підприємництва

Розвиток соціального підприємництва на рівні територіальної громади безпосередньо детермінується станом її соціально-економічного та інституційного середовища. Оцінка цих факторів дозволяє визначити потенціал імплементації соціальних ініціатив, наявність цільової аудиторії та рівень ресурсної забезпеченості території.

Першочерговим фактором розвитку соціального підприємництва є демографічний потенціал громади, оскільки саме чисельність і структура населення визначають як наявність трудових ресурсів, так і обсяг попиту на соціально значущі товари та послуги. Відповідно, оцінка демографічних характеристик дозволяє визначити передумови для функціонування соціальних підприємств та їхню потенційну цільову аудиторію.

Загальна чисельність населення Красносільської територіальної громади становить 14 968 осіб, які проживають у 14 населених пунктах. Водночас спостерігається суттєва диференціація за чисельністю населення між окремими поселеннями: від 5 790 осіб у с. Красносілка до менш ніж 50 осіб у найменших населених пунктах громади.

Таблиця 2.17 - Статеві-кількісний склад населення Красносільської територіальної громади

№	Назва населеного пункту	Всього населення	Жінки	Чоловіки
1	с. Красносілка	5790	3474	2316
2	с. Іванове	1836	1015	821
3	с. Іллічівка	2363	1360	1003
4	с. Корсунці	2016	1055	961
5	с. Переможне	477	332	145
6	с. Кубанка	517	272	245
7	с. Новокубанка	60	34	26
8	с. Павлінка	434	238	196
9	с. Нові Шомполи	474	263	211
10	с. Шаманівка	64	34	30
11	с. Лізінка	73	42	31
12	с. Созонівка	43	24	19
13	с. Василівка	23	12	11
14	с. Букачі	38	20	18
	Всього	14 968	8240	6728
	Відсоткове співвідношення:	100%	55%	45%

Джерело побудовано автором на основі [55]

Аналіз даних таблиці 2.17 свідчить про відносно збалансовану статеву структуру населення громади: частка жінок становить 55 %, чоловіків – 45 %. Переважання жіночого населення є характерною тенденцією для більшості територіальних громад України та обумовлюється як демографічними особливостями відтворення населення, так і наслідками воєнного стану, зокрема мобілізаційними процесами.

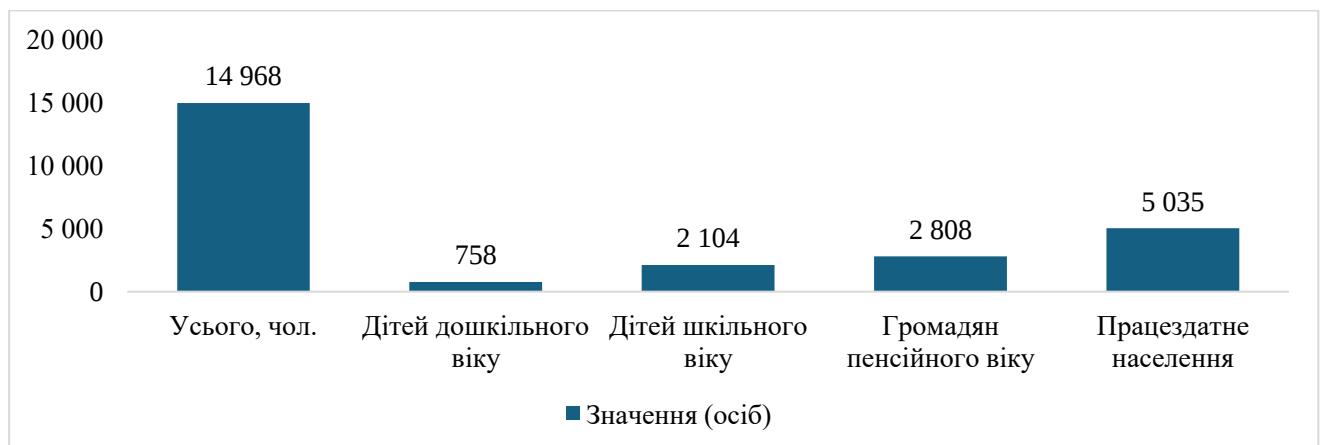


Рисунок 2.6 - Демографічна структура населення Красносільської територіальної громади за віковими категоріями

Джерело побудовано автором на основі [55]

Не менш важливою є вікова структура населення громади (див. рис.2.6), яка визначає не лише обсяг і характер потреби в соціальних послугах, але й якісний склад потенційної робочої сили для соціальних підприємств. Вікова диференціація населення безпосередньо корелює із соціальною вразливістю окремих груп та формує пріоритетні напрями соціально-підприємницької діяльності.

Як свідчать дані рисунка 2.6, у структурі населення громади переважають особи працездатного віку, що формує достатній трудовий потенціал для розвитку соціального підприємництва та забезпечує можливість залучення людських ресурсів до реалізації соціально орієнтованих проєктів.

Важливим чинником розвитку соціального підприємництва виступає стан людського капіталу, який значною мірою залежить від рівня розвитку та якості освітньої інфраструктури. Рівень освіти та професійні компетенції населення безпосередньо визначають здатність громадян ініціювати підприємницьку діяльність, управляти соціальними проєктами та ефективно залучатися до ринку праці. Особливого значення це набуває щодо соціально вразливих категорій населення, які потребують цілеспрямованої підготовки та підтримки для успішної економічної інтеграції.

Таблиця 2.18 - Склад освітньої інфраструктури Красносільської територіальної громади

№ з/п	Тип закладу	Кількість
1.	Заклади дошкільної освіти	3
2.	Початкова освіта (4 роки)	0
3.	Базова середня освіта (5 років)	2
4.	Середня освіта	2
5.	Технічні училища	0
6.	Інше	0
7.	ФОП	0

Джерело побудовано автором на основі [60]

Як видно з таблиці 2.18, освітня інфраструктура громади включає три заклади дошкільної освіти та чотири заклади загальної середньої освіти (два - базового рівня та два - повного). При цьому повністю відсутні заклади професійно-технічної освіти, центри підготовки та перекваліфікації кадрів, а

також структури підтримки підприємницької діяльності на кшталт бізнес-інкубаторів чи центрів розвитку підприємництва.

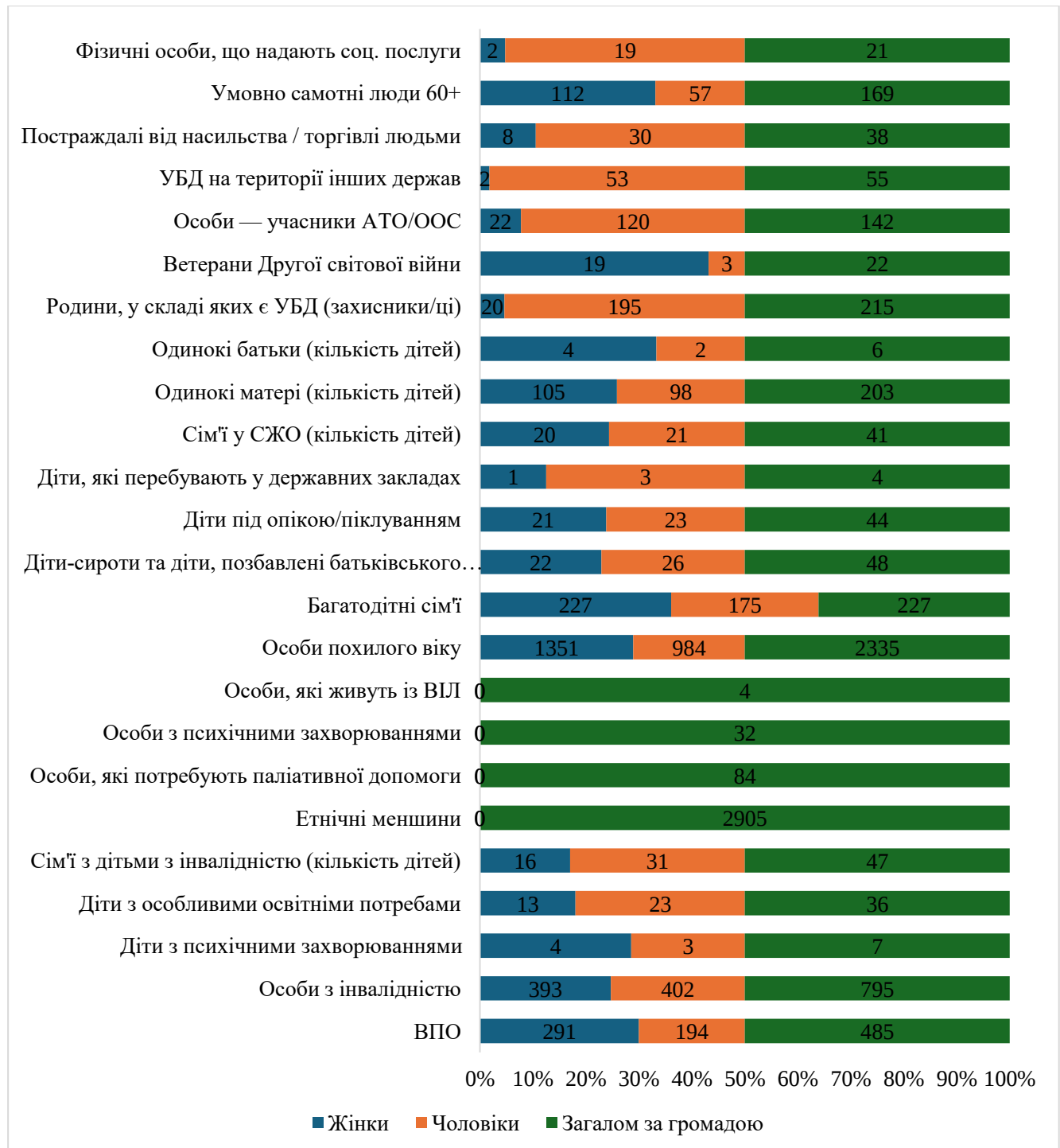


Рисунок 2.7 - Кількість населення серед вразливих груп Красносільської територіальної громади, осіб

Джерело побудовано автором на основі [55]

З економічної точки зору зазначена ситуація створює передумови для виникнення соціальних підприємств у сфері неформальної освіти, професійного

навчання, перекваліфікації ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб та молоді. Отже, існуючі обмеження освітньої інфраструктури одночасно формують потенційну нішу для розвитку соціального підприємництва.

Окремого дослідження потребує соціальна структура населення громади, зокрема наявність та масштаб представленості соціально вразливих груп. Саме ці категорії громадян є основною цільовою аудиторією соціального підприємництва - як потенційні отримувачі соціальних послуг, так і як особи, чия економічна реінтеграція становить першочергову суспільну значущість.

Аналіз даних рисунка 2.7 свідчить про значну чисельність представників соціально вразливих груп у складі населення громади. Серед ключових категорій виокремлюються особи з інвалідністю, ветерани та учасники бойових дій, внутрішньо переміщені особи, багатодітні сім'ї, малозабезпечені домогосподарства та особи похилого віку. Присутність цих груп в громаді є одним із найвагоміших індикаторів потенційного попиту на послуги соціального підприємництва.

Фінансова спроможність громади є критично важливим елементом оцінки середовища для розвитку соціального підприємництва. Від обсягу та структури місцевого бюджету залежать не лише можливості прямої підтримки соціальних ініціатив, але й загальний рівень добробуту населення, платоспроможний попит на послуги та готовність органів місцевого самоврядування запроваджувати нові механізми соціальної політики.

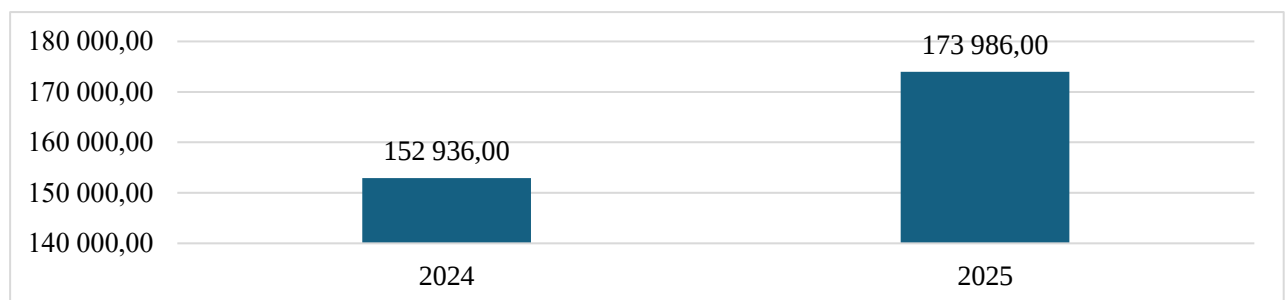


Рисунок 2.8 - Дохідна частина бюджету Красносільської територіальної громади 2024–2025 рр.

Джерело побудовано автором на основі [60]

Аналіз рисунка 2.8 свідчить про зростання дохідної бази бюджету громади у 2025 році порівняно з 2024 роком, що є позитивним сигналом для потенційного інвестування у розвиток нових напрямів соціальної та економічної діяльності. Збільшення власних доходів підвищує фінансову автономію громади та розширює можливості для ухвалення рішень щодо підтримки соціального підприємництва без жорсткої залежності від субвенцій із державного бюджету.

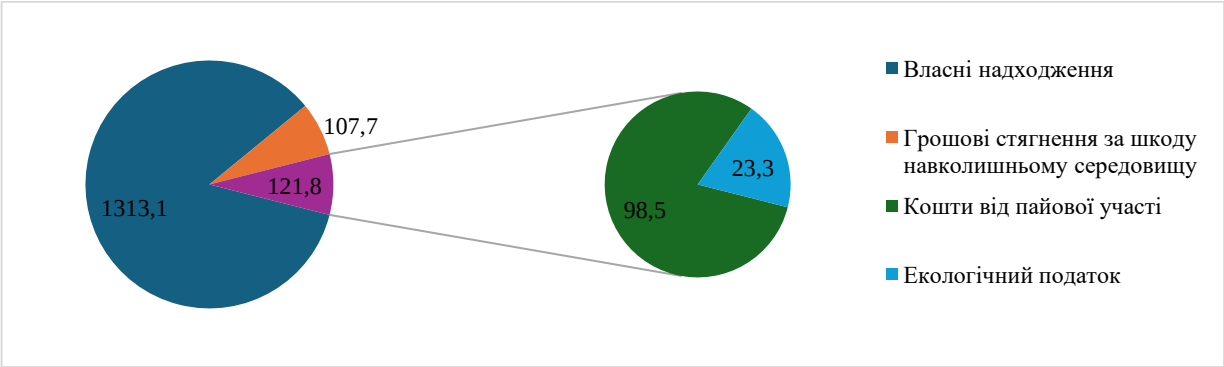


Рисунок 2.9 - Структура доходів спеціального фонду бюджету громади (без трансфертів) Красносільської територіальної громади

Джерело побудовано автором на основі [60]

Рисунок 2.9 ілюструє джерела наповнення спеціального фонду бюджету, що є особливо важливим для розуміння реального фінансового потенціалу громади. Кошти спеціального фонду, сформовані за рахунок власних надходжень (плати за послуги, цільових надходжень тощо), можуть використовуватися більш гнучко, зокрема для фінансування пілотних соціально-підприємницьких проєктів, надання стартових грантів та цільових субсидій соціальним підприємствам.

Таблиця 2.19 - Бюджетні передумови підтримки соціального підприємництва Красносільської територіальної громади у 2025 році

Напрямок видатків	Сума, тис. грн	Частка у видатках, %
Освіта	78 782,5	32,3
Управління	58 095,1	23,8
ЖКГ	35 239,0	14,5
Соціальний захист	12 583,1	5,2
Охорона здоров'я	12 235,3	5,0
Культура	14 878,0	6,1
Економічна діяльність	6 701,7	2,8
Спорт	4 106,5	1,7

Джерело побудовано автором на основі [60]

Структура видатків бюджету, відображена в таблиці 2.19, свідчить про виразну соціальну орієнтацію бюджетної політики громади. Найбільшу питому вагу займає освіта - 32,3 %, що відображає пріоритетність інвестицій у людський капітал. Управлінські видатки становлять 23,8 %, ЖКГ - 14,5 %. У сукупності соціальні напрями займають понад половину загальних видатків бюджету.

Водночас частка видатків на економічну діяльність є відносно невисокою - лише 2,8 %, що вказує на обмеженість прямого бюджетного стимулювання підприємницької активності. Це є характерним для більшості сільських громад України і означає, що розвиток соціального підприємництва не може розраховувати виключно на бюджетне фінансування. Натомість перспективними є змішані моделі підтримки - поєднання грантових коштів, зовнішнього донорського фінансування та власних доходів соціальних підприємств.

Поглиблена оцінка бюджетних передумов розвитку соціального підприємництва потребує детального аналізу місцевих програм соціальної підтримки. Ці програми не лише відображають масштаб соціальних потреб у громаді, але й свідчать про пріоритети місцевої влади та сформовані механізми взаємодії з вразливими групами населення.

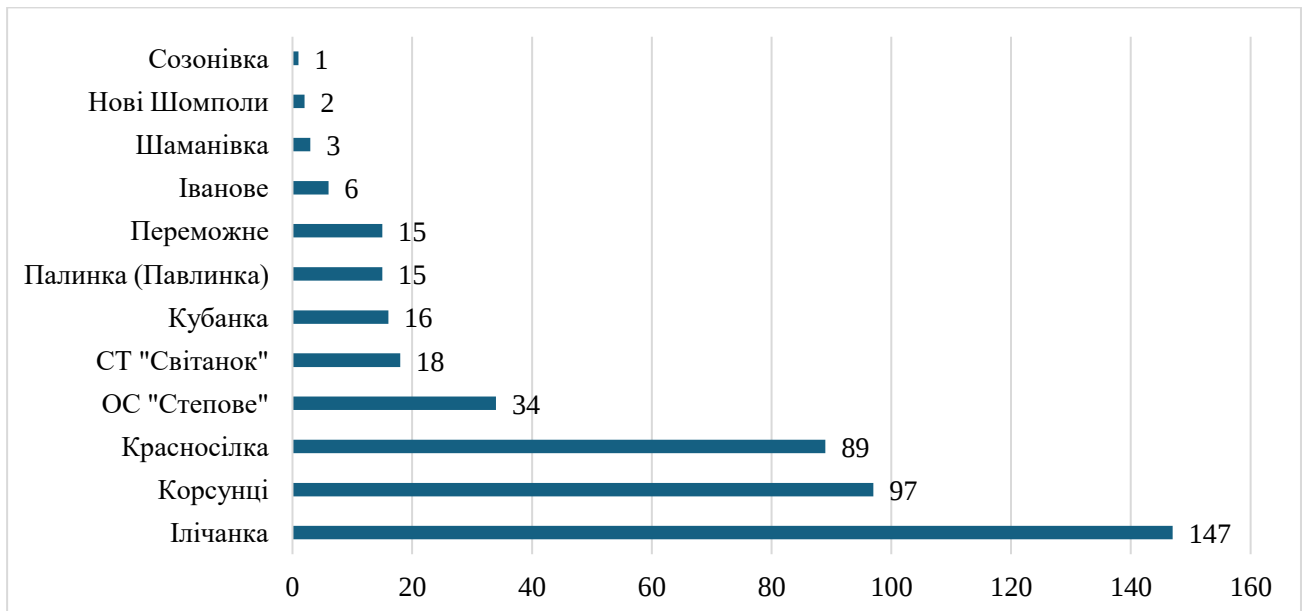


Рисунок 2.10 - Підтримка ВПО за географічним положенням

Джерело побудовано автором на основі [60]

Рисунок 2.10 демонструє географічний розподіл внутрішньо переміщених осіб у межах громади, що має важливе значення для планування соціальних послуг. Нерівномірне розселення ВПО між населеними пунктами зумовлює необхідність або децентралізованого надання послуг, або організації транспортного доступу до центральних сервісних точок, що може бути реалізовано в рамках соціально-підприємницьких моделей мобільного соціального обслуговування.

Аналіз даних таблиці 2.20 дозволяє зробити кілька принципово важливих висновків. Загальний обсяг фінансування трьох аналізованих соціальних програм перевищує 9,4 млн грн, що є значним показником для громади такого розміру та свідчить про серйозну увагу місцевої влади до соціального захисту населення. Програма «Милосердя в дії» охоплює понад 1 200 отримувачів різних категорій - від осіб похилого віку до дітей з інвалідністю та жінок, які народили дитину. Програма підтримки ветеранів охоплює 366 осіб і сімей, що стало особливо актуальним в умовах триваючих бойових дій.

Загальний обсяг фінансування зазначених програм перевищує 9 млн грн, що свідчить про наявність значного соціального сектору в структурі бюджетної політики громади. Водночас домінування механізмів прямої соціальної допомоги вказує на переважання компенсаційного підходу до вирішення соціальних проблем. У сучасних умовах більш ефективним інструментом може виступати розвиток соціального підприємництва, яке дозволяє поєднати соціальний ефект із формуванням економічної самодостатності отримувачів допомоги.

Важливим компонентом оцінки умов для розвитку соціального підприємництва є аналіз інституційного середовища громади - сукупності організаційних структур, нормативних механізмів, а також рівня управлінської спроможності місцевого самоврядування та готовності до зовнішнього партнерства

Таблиця 2.20 - Соціальні програми підтримки Красносільської територіальної громади за видатками на 2025 рік

ПП ВПО Турбота	<i>Всього</i>	-	508 000
	Надано матеріальну допомогу ВПО	18 осіб	254 000
	Одноразова матеріальна допомога особам у складних життєвих обставинах	9 осіб	212 000
	Матеріальна допомога на придбання твердого палива	9 осіб	42 000
Програма «Милосердя в дії» на 2023-2025 роки	<i>Всього</i>	-	5 512 078
	Жителям населених пунктів громади (на лікування та які опинились у скрутному становищі)	242 особи	2 221 000
	Особам старше 80 років	267 осіб	1 608 000
	Громадянам до Міжнародного дня людей з інвалідністю	511 осіб	427 500
	Компенсація фізичним особам, які надають соціальні послуги...	16 осіб	398 999,99
	Громадянам, яким виповнилось 90, 95 та 100 років	33 особи	198 000
	Дітям з інвалідністю	25 дітей	149 000
	На поховання малозабезпечених верств населення	20 осіб	100 000
	На лікування дітей з інвалідністю та осіб з інвалідністю I, II, III групи	3 матері	65 000
	Жінкам, які народили дітей	22 особи	64 500
	На придбання твердого палива та скрапленого газу	27 осіб	54 000
	Постраждалим внаслідок Чорнобильської катастрофи	9 осіб	45 000
	Багатодітним сім'ям; малозабезпеченим сім'ям з дітьми...	3 сім'ї	28 000
	Особі, якій виповнилось 100 років	-	9 000
Програма соціальної підтримки ветеранів війни на 2025-2027 роки	<i>Всього за 2025 рік</i>	-	3 417 800
	Сім'ям загиблих військовослужбовців під час воєнних дій...	10 сімей	1 000 000
	Сім'ям загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України	26 сімей	801 000
	Особам з інвалідністю I, II, III групи, які брали участь у здійсненні заходів...	171 особа	342 000
	Допомога до Дня пам'яті та примирення	17 осіб	203 000
	Ветеранам війни, членам сімей загиблих (померлих) воїнів	15 осіб	183 000
	Дітям загиблих (померлих) Захисників...	23 особи	177 000
	Сім'ям загиблих (померлих) військових... на території інших держав	51 особа	150 000
	Особам з інвалідністю I, II, III групи... на території інших держав	4 сім'ї	144 000
	Особам з інвалідністю I, II, III групи, які брали участь в АТО/ООС	2 сім'ї	72 000
	Ветеранам війни на території інших держав...	7 осіб	71 000
	Дітям загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України (або інші діти)	8 дітей	45 000
	Ветеранам війни до Дня Захисників та Захисниць України	22 особи	45 000
	Сім'ям загиблих в зоні проведення АТО/ООС	1 дитина	6 000

Джерело побудовано автором на основі [60]



Рисунок 2.11 – Участь Красносільської територіальної громади в міжнародних проектах

Джерело побудовано автором на основі [60]

Як ілюструє рисунок 2.11, Красносільська громада має задокументований досвід участі в низці міжнародних програм та донорських ініціатив [60]: DOBRE, DECIDE, проектах Ради Європи, Caritas Ukraine та міжнародних гуманітарних програмах. Участь у цих ініціативах свідчить про кілька важливих характеристик інституційного середовища громади.

Узагальнення результатів оцінки соціально-економічних та інституційних факторів найбільш системно відображається через інструментарій SWOT-аналізу, що дозволяє структурувати виявлені переваги, обмеження, можливості та загрози у єдиній аналітичній матриці.

Таблиця 2.21 - SWOT-аналіз розвитку соціальних підприємств в Красносільській територіальній громаді

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень власних доходів бюджету громади, що створює фінансові можливості для підтримки соціального підприємництва та реалізації місцевих програм розвитку.	Відсутність сформованої локальної нормативно-правової бази та окремої програми підтримки соціального підприємництва в структурі стратегічного розвитку громади.
Сприятлива демографічна структура населення, наявність працездатного населення та активного громадського середовища.	Обмежена місткість локального ринку збуту та низький рівень платоспроможного попиту у сільській місцевості.
Наявність природно-рекреаційного потенціалу (озеро Куяльник, природні та культурні об'єкти), що формує передумови для розвитку екотуризму, соціальних та культурно-освітніх ініціатив.	Недостатній рівень транспортної та логістичної інфраструктури, що ускладнює доступ до ринків збуту, клієнтів та інвестиційних ресурсів.
Досвід співпраці громади з міжнародними програмами та донорами (U-LEAD, DOBRE, DECIDE), що забезпечує організаційну, методичну та грантову підтримку.	Висока залежність від зовнішньої фінансової допомоги та нестабільність грантового фінансування в умовах воєнного стану.
Наявність активних громадських ініціатив, волонтерського середовища та соціально орієнтованих проєктів, спрямованих на підтримку ветеранів, молоді та вразливих груп населення.	Обмежений доступ суб'єктів малого бізнесу до кредитних ресурсів і мікрофінансування, а також низький рівень фінансової інклюзії населення.
<i>Продовження таблиці 2.21</i>	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Запровадження місцевих програм грантової підтримки, мікрокредитування та стимулювання соціального бізнесу на рівні громади.	Посилення міграційних процесів та відтік трудових ресурсів і підприємницького капіталу до великих міст або за кордон.
Використання природно-рекреаційного потенціалу для розвитку соціального туризму, екологічних проєктів та підприємств сфери послуг.	Воєнно-політична нестабільність та геополітичні ризики, які стримують інвестиційну активність і розвиток підприємництва.
Розширення участі громади у державних і міжнародних програмах підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та соціальної реінтеграції населення.	Негативний вплив кліматичних змін та екологічних ризиків на аграрний сектор як одну з базових сфер економіки громади.
Розвиток партнерств із закладами вищої освіти, бізнес-інкубаторами та громадськими організаціями для формування підприємницьких компетенцій населення.	Ризик соціального неприйняття окремих ініціатив соціального підприємництва через недостатню поінформованість населення та слабку комунікацію з громадою.
Активізація цифровізації управління та використання електронних платформ для просування продукції, послуг і залучення населення до економічної діяльності.	Невизначеність законодавчого регулювання соціального підприємництва в Україні, що може стримувати інституційний розвиток сектора.

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

SWOT-аналіз, представлений у таблиці 2.21, дозволяє сформулювати стратегічні висновки щодо умов розвитку соціального підприємництва в громаді. Сильні сторони - бюджетна спроможність, демографічний потенціал та досвід міжнародного співробітництва - утворюють достатньо міцну основу для запуску соціально-підприємницьких ініціатив. Виявлені можливості, зокрема природно-рекреаційний потенціал та розширення міжнародної присутності, відкривають конкретні ринкові ніші для спеціалізованих соціальних підприємств.

Водночас слабкі сторони - відсутність спеціалізованої нормативної бази, обмеженість локального ринку та слабкий доступ до фінансування — вимагають системної інституційної відповіді. Загрози, передусім міграційні процеси та воєнно-політична нестабільність, є чинниками зовнішнього середовища, що не піддаються безпосередньому управлінню з боку громади, але мають бути враховані при формуванні стратегій розвитку соціального підприємництва.

Таким чином, результати оцінки соціально-економічних факторів та інституційного середовища свідчать про наявність у Красносільській територіальній громаді сприятливих передумов для розвитку соціального підприємництва. Демографічний потенціал, значна кількість соціально вразливих груп населення, достатній рівень бюджетної спроможності та позитивний досвід міжнародного співробітництва формують об'єктивну основу для створення соціальних підприємств. Водночас реалізація цього потенціалу потребує посилення інституційної підтримки, розроблення спеціалізованих програм стимулювання соціального підприємництва та впровадження механізмів фінансового сприяння соціальним ініціативам на місцевому рівні.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ У КРАСНОСІЛЬСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва в громаді

Сучасний розвиток територіальних громад України потребує впровадження нових інструментів забезпечення соціально-економічної стійкості, розширення зайнятості населення та посилення фінансової спроможності місцевого самоврядування. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли громади мають одночасно вирішувати економічні завдання та забезпечувати підтримку ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю й інших соціально вразливих категорій населення.

У цьому контексті соціальне підприємництво доцільно розглядати як комплексний інструмент місцевого розвитку, що поєднує економічну діяльність із соціальною місією. Його значення полягає у створенні робочих місць, залученні грантових та інвестиційних ресурсів, розвитку локального бренду, формуванні додаткових бюджетних надходжень і вирішенні соціальних проблем громади.

Аналіз соціально-економічного стану Красносільської територіальної громади засвідчив наявність значного природно-рекреаційного потенціалу, зумовленого близькістю до м. Одеси та ресурсами Куяльницького лиману. Водночас громада потребує розширення джерел фінансування, активізації підприємницької діяльності та створення стабільних робочих місць для окремих категорій населення.

З огляду на це, розвиток соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді має базуватися на поєднанні соціальної, економічної,

інвестиційної, організаційної та інформаційної складових. Вихідною передумовою формування такого механізму є визначення чинників, які безпосередньо впливають на можливості розвитку соціального підприємництва в громаді [60]: стратегічні документи розвитку, природно-рекреаційний потенціал Куяльницького лиману, соціальний запит на працевлаштування ветеранів, ВПО та осіб з інвалідністю, близькість до м. Одеси, підприємницький і туристичний потенціал території, а також можливість залучення грантових та інвестиційних ресурсів.

Узагальнено зазначені чинники доцільно представити на рис. 3.1.

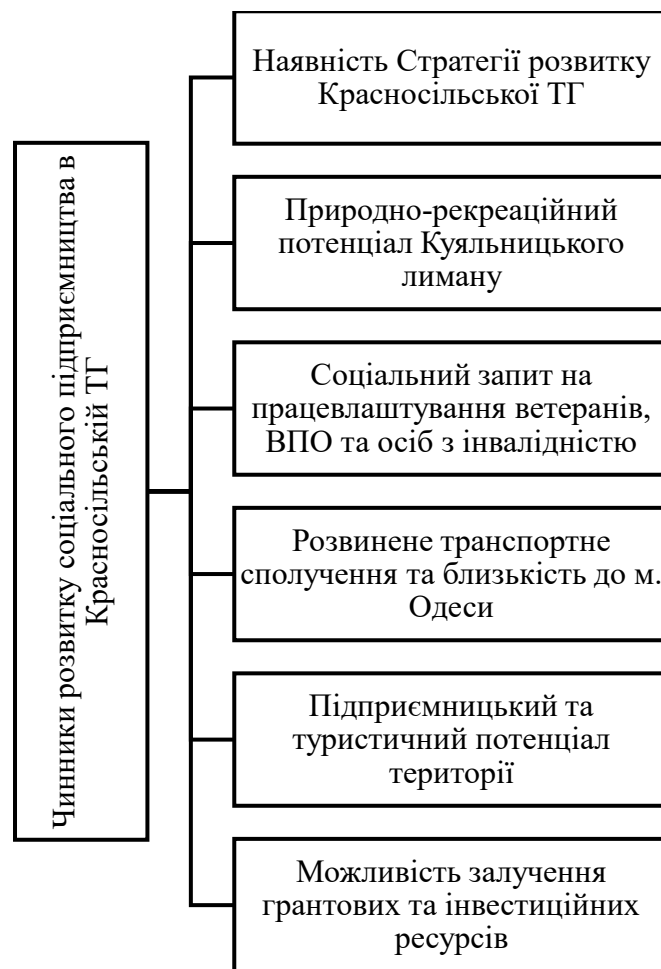


Рисунок 3.1 – Основні чинники розвитку соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Зміст наведених чинників свідчить, що розвиток соціального підприємництва в громаді залежить не лише від наявності природних ресурсів, а й від ефективності місцевого управління, якості стратегічного планування,

кадрового потенціалу та здатності залучати зовнішні ресурси. Для Красносільської територіальної громади особливе значення має поєднання рекреаційного потенціалу Куяльницького лиману з потребою створення робочих місць для ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю [41].

Водночас реалізація соціально-підприємницьких ініціатив потребує належного фінансового забезпечення. Тому важливим елементом організаційно-економічного механізму є формування системи ресурсного забезпечення розвитку соціального підприємництва. З огляду на обмеженість бюджетних ресурсів громади, доцільним є залучення коштів місцевого бюджету, державних програм підтримки ветеранів і розвитку громад, Українського ветеранського фонду, грантів ЄС, міжнародних донорських організацій та партнерських інвестицій бізнесу.

Така багатоканальна система фінансування створює передумови для реалізації соціально-підприємницьких проєктів і створення комунального соціального підприємства як ключового інструменту розвитку соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді.

Систему ресурсного забезпечення розвитку соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді подано на рис. 3.2.

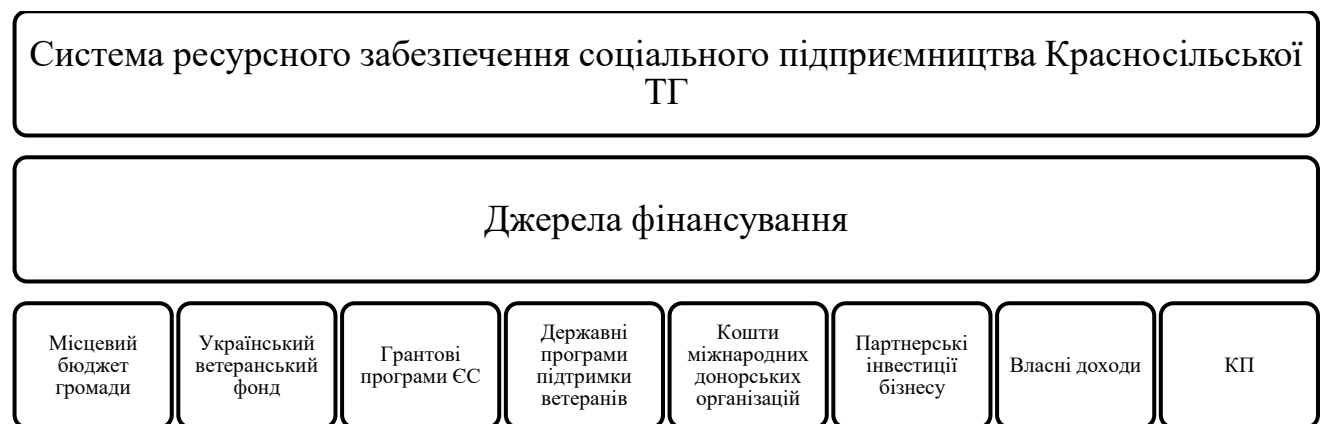


Рисунок 3.2 – Система ресурсного забезпечення розвитку соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Застосування запропонованої системи дозволить зменшити навантаження на місцевий бюджет та забезпечити належне фінансування соціально-підприємницьких ініціатив на етапі їх реалізації. Поєднання бюджетних, грантових і партнерських ресурсів створює можливості для облаштування виробничої бази, придбання обладнання, підготовки персоналу та організації збуту продукції. У перспективі фінансова стійкість проєкту має забезпечуватися за рахунок власних доходів від діяльності комунального підприємства.

Водночас ефективне використання ресурсів потребує формування відповідного організаційно-інституційного механізму управління розвитком соціального підприємництва [52]. Такий механізм передбачає чіткий розподіл функцій між основними учасниками процесу: Красносільською сільською радою, відділом економічного розвитку та інвестицій, депутатськими комісіями, робочою групою з місцевого економічного розвитку, керівництвом комунального підприємства, громадськими організаціями та залученими експертами.

Організаційно-інституційний механізм управління розвитком соціального підприємництва в Красносільській територіальній громаді подано на рис. 3.3.

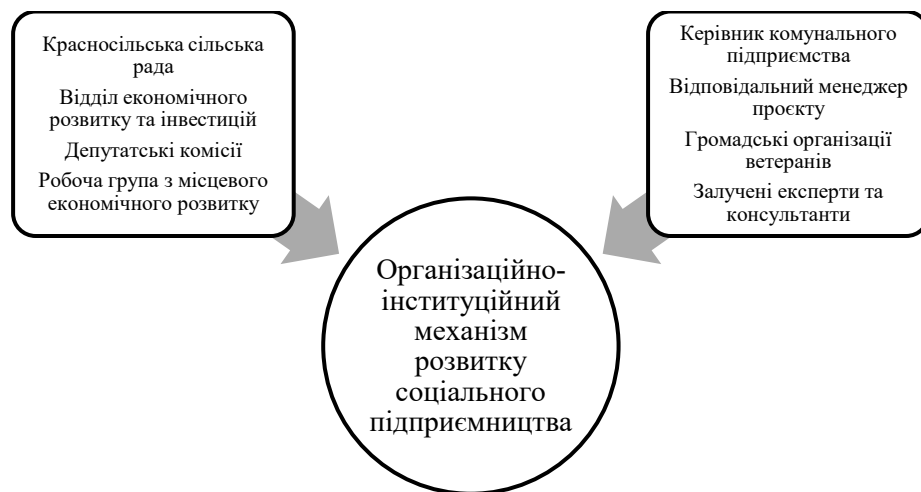


Рисунок 3.3 – Організаційно-інституційний механізм управління розвитком соціального підприємництва в Красносільській територіальній громаді

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

У запропонованій моделі Красносільська сільська рада виступає стратегічним координатором розвитку соціального підприємництва, визначає пріоритети, затверджує відповідні програми та забезпечує організаційне супроводження проєкту. Відділ економічного розвитку та інвестицій відповідає за підготовку проєктних заявок, залучення грантових ресурсів та взаємодію з потенційними партнерами. Депутатські комісії здійснюють погодження рішень щодо фінансування та реалізації проєкту, а робоча група з місцевого економічного розвитку забезпечує взаємодію між громадою, бізнесом і цільовими соціальними групами.

Важливу роль у реалізації механізму відіграють керівник комунального підприємства та менеджер проєкту, які забезпечують координацію робіт, управління ресурсами та досягнення запланованих результатів. Громадські організації ветеранів і залучені експерти сприяють відбору учасників проєкту, оцінюванню його соціального ефекту та наданню консультаційної підтримки.

Ефективність запропонованого механізму значною мірою залежить від здатності громади формувати, залучати та раціонально використовувати наявні ресурси (рис. 3.4). У зв'язку з цим важливим є впровадження циклічного підходу до управління, який охоплює оцінку ресурсного потенціалу громади, залучення фінансових ресурсів, реалізацію соціально-підприємницьких проєктів та моніторинг отриманих результатів.

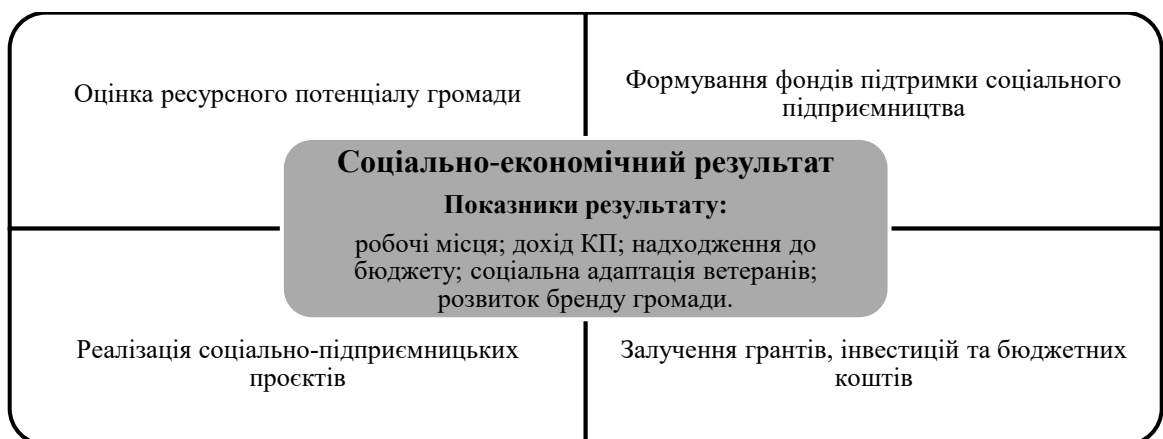


Рисунок 3.4 – Механізм формування та використання ресурсів соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Центральним елементом запропонованої моделі є соціально-економічний результат, який оцінюється не лише фінансовими показниками, а й суспільним ефектом. Основними критеріями результативності виступають створення нових робочих місць, рівень працевлаштування соціально вразливих категорій населення, обсяг реалізованої продукції, фінансова самодостатність підприємства, надходження до бюджету громади та підвищення інвестиційної й туристичної привабливості території.

Для досягнення зазначених результатів доцільним є створення у Красносільській територіальній громаді комунального соціального підприємства (КП) «Estua Care». Необхідність його створення обумовлена наявністю значного природно-рекреаційного потенціалу Куяльницького лиману, можливістю виробництва конкурентоспроможної продукції з високою доданою вартістю та потребою у створенні робочих місць для ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб і осіб з інвалідністю.

Запропоноване підприємство має стати ключовим інструментом реалізації політики розвитку соціального підприємництва в громаді, поєднуючи економічну діяльність із вирішенням соціальних завдань. Його функціонування сприятиме залученню інвестиційних і грантових ресурсів, розвитку місцевого бренду, підвищенню зайнятості населення та зміцненню фінансової спроможності громади.

У межах організаційно-економічного механізму доцільно виокремити організаційну, економічну, соціальну, фінансову та інформаційну складові, які забезпечують взаємозв'язок між суб'єктами управління, ресурсним забезпеченням, діяльністю комунального підприємства та очікуваними соціально-економічними результатами.

Інтегровану модель організаційно-економічного механізму управління соціальним підприємництвом у Красносільській територіальній громаді подано на рис. 3.5.

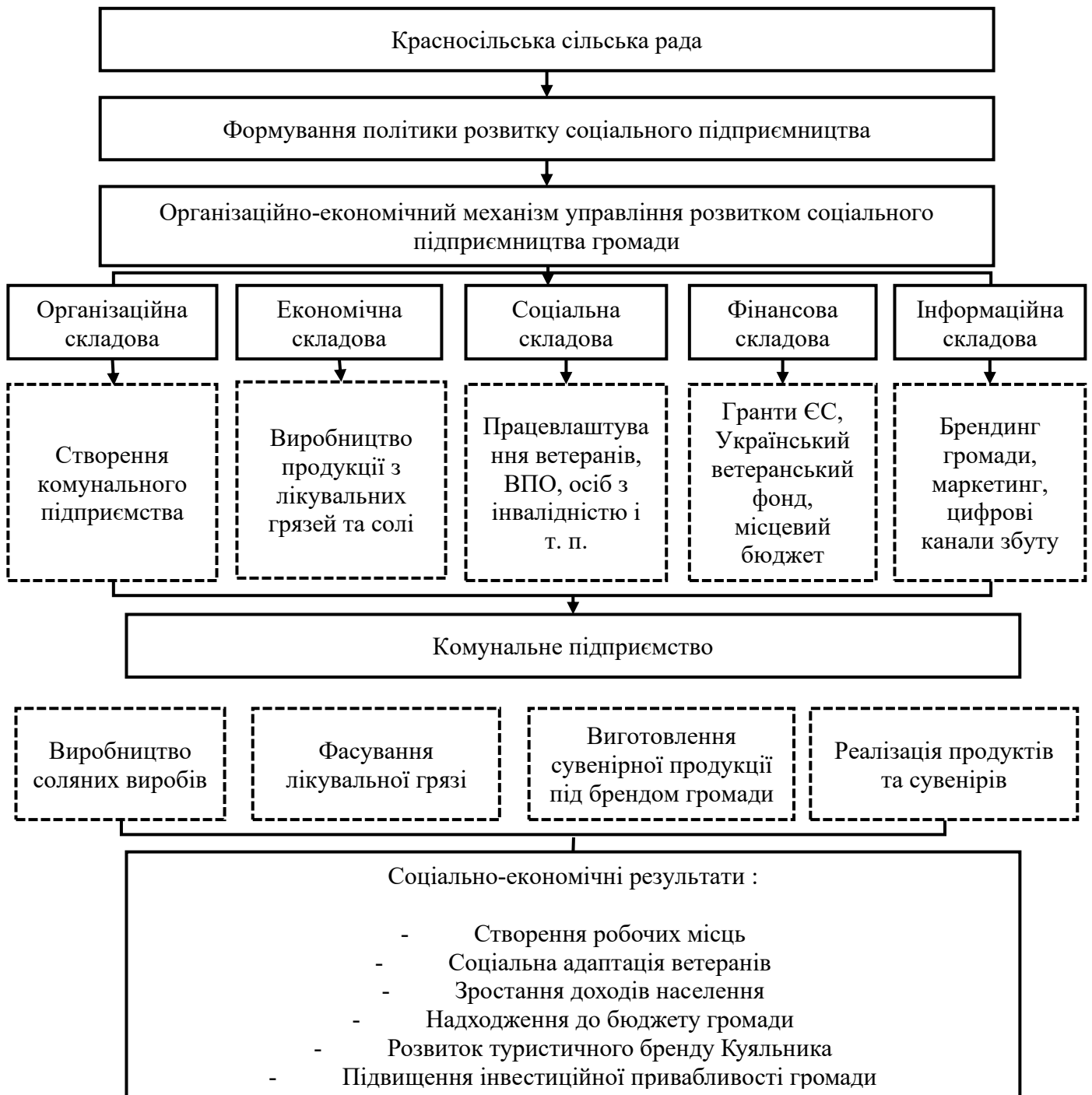


Рисунок 3.5 – Організаційно-економічний механізм управління соціальним підприємництвом у Красносільській територіальній громаді

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Запропонований механізм передбачає, що ключовим суб'єктом управління виступає Красносільська сільська рада, яка формує політику розвитку соціального підприємництва та забезпечує координацію його основних складових. Реалізація механізму базується на взаємодії організаційної, економічної, соціальної, фінансової та інформаційної складових, що створюють

умови для функціонування КП «Estua Care», залучення необхідних ресурсів і досягнення визначених соціально-економічних цілей.

Впровадження запропонованого механізму сприятиме створенню нових робочих місць, розширенню можливостей працевлаштування соціально вразливих категорій населення, збільшенню надходжень до місцевого бюджету, розвитку локального бренду громади та підвищенню її інвестиційної привабливості.

Таким чином, запропонований організаційно-економічний механізм формує комплексну основу для розвитку соціального підприємництва в Красносільській територіальній громаді та забезпечує поєднання економічних і соціальних цілей місцевого розвитку.

3.2. Інструменти та напрями підтримки розвитку соціального підприємництва

Ефективність розвитку соціального підприємництва в територіальних громадах значною мірою залежить від наявності дієвих організаційних, фінансових, інституційних та інформаційних інструментів підтримки. В умовах післявоєнного відновлення України особливого значення набуває створення механізмів, які забезпечують не лише фінансову підтримку соціальних ініціатив, а й формують умови для довгострокового функціонування соціальних підприємств як самодостатніх суб'єктів господарювання.

Для Красносільської територіальної громади розвиток соціального підприємництва доцільно здійснювати за такими основними напрямками:

- створення спеціалізованих соціальних підприємств на базі комунальної форми власності;
- залучення грантових, інвестиційних та донорських ресурсів;
- підтримка ветеранського підприємництва;
- сприяння зайнятості внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю;
- розвиток локального бренду громади;

- розширення цифрових каналів реалізації продукції;
- формування партнерств між громадою, бізнесом та громадськими організаціями;
- розвиток туристично-рекреаційного потенціалу Куяльницького лиману.

Практичним інструментом реалізації зазначених напрямів пропонується створення комунального соціального підприємства «Estua Care» (логотип підприємства на рис.3.6), діяльність якого базуватиметься на використанні природних ресурсів Куяльницького лиману для виробництва лікувально-косметичної продукції та одночасному вирішенні соціальних проблем громади.



Рисунок 3.6 – Логотип КП «Estua Care»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Основною метою створення КП «Estua Care» є забезпечення соціально-економічного розвитку Красносільської територіальної громади шляхом виробництва конкурентоспроможної продукції з високою доданою вартістю, створення робочих місць для соціально вразливих категорій населення [41] та залучення додаткових фінансових ресурсів до місцевої економіки.

Соціальна складова проєкту передбачає працевлаштування ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та інших категорій населення, які потребують додаткової підтримки на ринку праці. Економічна складова полягає у створенні нового напрямку переробки природних ресурсів Куяльницького лиману та виробництві продукції під локальним брендом громади.

Асортимент продукції КП «Estua Care» формується з урахуванням сучасних тенденцій ринку натуральної косметики та оздоровчої продукції.

Таблиця 3.1 – Планова номенклатура продукції КП «Estua Care»

Вид продукції	Обсяг упаковки	Собівартість, грн	Планова ціна реалізації, грн
Лікувальна грязь фасована	500 г	45	120
Грязева маска для тіла	250 г	38	110
Грязева маска для обличчя	100 г	24	75
Соляний скраб	250 г	42	130
Сіль для ванн	500 г	30	95
Реабілітаційний набір для ветеранів	комплект	180	450
Косметичний подарунковий набір	комплект	210	520
Сувенірна продукція бренду «Estua Care»	одиниця	35	90

Джерело: розроблено автором [20,37,47]

Дані таблиці 3.1 свідчать про можливість формування диверсифікованого асортименту продукції, орієнтованого як на місцевий ринок, так і на туристично-рекреаційний сектор Одеської області. Виробництво продукції з високою доданою вартістю створює передумови для забезпечення прибутковості підприємства та його подальшого розвитку.



Рисунок 3.7 – Брендований каталог для асортименту КП «Estua Care»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для практичної реалізації проєкту пропонується поетапний план створення підприємства протягом 12 місяців (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Етапи реалізації проєкту створення КП «Estua Care»

Назва етапу	Перелік заходів	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1. Підготовчий	Прийняття рішення Красносільської сільської ради щодо створення КП «Estua Care»	+			
	Формування робочої групи з реалізації проєкту	+			
	Підготовка статуту підприємства та реєстраційних документів	+			
	Визначення джерел фінансування та підготовка грантових заявок	+	+		
2. Організаційний	Визначення приміщення для виробничої діяльності	+			
	Розроблення проєктно-кошторисної документації	+	+		
	Проведення ремонтних робіт та облаштування виробничих зон		+	+	
	Формування організаційної структури підприємства		+		
3. Виробничо-технологічний	Закупівля обладнання для фасування, змішування та пакування продукції		+	+	
	Облаштування лабораторної зони для контролю якості		+	+	
	Закупівля сировини, тари, пакувальних матеріалів			+	
	Розроблення технологічних карт виробництва продукції			+	
4. Кадровий	Відбір працівників із числа ветеранів, ВПО та осіб з інвалідністю		+	+	
	Проведення навчання та інструктажів з охорони праці			+	
	Формування системи адаптації та наставництва працівників			+	+
5. Маркетинговий	Розроблення бренду «Estua Care»		+	+	
	Створення сайту та сторінок у соціальних мережах			+	
	Розроблення упаковки та презентаційних матеріалів			+	
	Формування каналів збуту продукції			+	+
6. Завершальний	Сертифікація та перевірка якості продукції			+	+
	Запуск першої партії продукції				+
	Проведення інформаційної кампанії				+
	Підготовка звітності щодо реалізації проєкту				+

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Запропонована послідовність заходів дозволяє забезпечити поступовий перехід від організаційного оформлення підприємства до його фактичного запуску. Найбільш ресурсомісткими етапами є ремонт і облаштування виробничого приміщення, закупівля обладнання, підготовка персоналу та сертифікація продукції. Водночас поетапність реалізації проєкту знижує

організаційні ризики та дозволяє контролювати ефективність використання фінансових ресурсів.

Реалізація проекту потребує формування відповідного бюджету, який має охоплювати витрати на створення виробничої бази, закупівлю технологічного обладнання, лабораторне забезпечення, маркетинг, сертифікацію та запуск каналів збуту.

Таблиця 3.3 – Бюджет проекту створення КП «Estua Care»

Вид витрат	Сума, тис. грн	Джерело фінансування
Розроблення установчих документів, статуту, реєстраційний супровід	35,0	Місцевий бюджет
Розроблення проєктно-кошторисної документації	65,0	Місцевий бюджет
Ремонт та облаштування виробничого приміщення	620,0	Місцевий бюджет / грантове фінансування
Облаштування складської зони для сировини та готової продукції	180,0	Грантове фінансування
Закупівля обладнання для змішування та підготовки сировини	420,0	Грантове фінансування
Закупівля фасувального обладнання	380,0	Грантове фінансування
Закупівля пакувальної лінії та маркувального обладнання	460,0	Грантове фінансування
Облаштування лабораторної зони контролю якості	310,0	Грантове фінансування / партнерські кошти
Закупівля тари, пакування та витратних матеріалів	210,0	Власні та партнерські кошти
Первинна закупівля сировини та допоміжних компонентів	190,0	Партнерські кошти
Сертифікація продукції та санітарно-гігієнічні висновки	160,0	Місцевий бюджет / грантове фінансування
Розроблення бренду «Estua Care» та дизайну упаковки	145,0	Грантове фінансування
Створення сайту та онлайн-магазину	120,0	Грантове фінансування
Просування продукції, рекламна кампанія, участь у виставках	180,0	Партнерські кошти / грантове фінансування
Навчання та перекваліфікація персоналу	130,0	Державні програми / гранти
Витрати на запуск першої партії продукції	220,0	Власні та партнерські кошти
Резервний фонд проекту	195,0	Місцевий бюджет / грантове фінансування
<i>Усього</i>	<i>4020,0</i>	

Джерело: розраховано автором на основі [12,14,15,17]

Загальний бюджет проекту створення КП «Estua Care» становить 4020,0 тис. грн. Основну частину витрат становлять капітальні вкладення у виробничу інфраструктуру, обладнання, фасувальну та пакувальну лінії, а також

лабораторне забезпечення якості продукції. Така структура бюджету є обґрунтованою, оскільки підприємство має не лише виробляти лікувально-косметичну продукцію, а й забезпечувати її відповідність санітарним, технологічним і споживчим вимогам.

Фінансування проєкту доцільно здійснювати за змішаною моделлю. Частина витрат може бути покрита за рахунок місцевого бюджету Красносільської територіальної громади, тоді як основний фінансовий ресурс доцільно залучати через грантові програми, міжнародні донорські організації, державні програми підтримки ветеранів, партнерські внески бізнесу та соціальні інвестиції. Такий підхід дозволить зменшити навантаження на бюджет громади та забезпечити стабільний старт підприємства.

Таблиця 3.4 – Потенційні джерела грантового фінансування проєкту

Програма	Сума підтримки
Український ветеранський фонд «Варто»	до 1500 тис. грн
Український ветеранський фонд «Варто діяти»	до 1000 тис. грн
Програма EU4Business	до 2000 тис. грн
Програми ПРООН в Україні	до 2500 тис. грн
Міжнародна організація з міграції (МОМ)	до 1500 тис. грн
House of Europe	до 800 тис. грн
U-LEAD з Європою	до 1000 тис. грн
Державна програма «єРобота»	до 1000 тис. грн
Гранти для переробних підприємств	до 8000 тис. грн
USAID DOBRE / програми місцевого розвитку	до 3000 тис. грн

Джерело: узагальнено автором [5,13,43-45,62,83]

Загальний потенціал залучення зовнішнього фінансування для реалізації проєкту оцінюється у 8–12 млн грн, що повністю покриває потребу в стартових інвестиціях та створює резерв для подальшого розширення виробництва.

Передбачається, що близько 70–75 % початкових інвестицій буде профінансовано за рахунок грантових ресурсів, 15–20 % – за рахунок коштів місцевого бюджету Красносільської територіальної громади, а решта – за рахунок партнерських внесків бізнесу та власних коштів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованого механізму та прогноз результатів його впровадження

Важливим етапом формування організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді є оцінка результативності запропонованих управлінських рішень та визначення перспектив їх практичної реалізації. Така оцінка дозволяє встановити рівень економічної доцільності створення соціального підприємства, визначити його інвестиційну привабливість, фінансову стійкість і потенціал забезпечення довгострокового соціального ефекту для громади.

У межах запропонованого механізму ключовим інструментом його реалізації виступає створення комунального підприємства «Estua Care», діяльність якого спрямована на виробництво реабілітаційної та косметичної продукції на основі природних ресурсів Куяльницького лиману, а також на забезпечення працевлаштування ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю. Враховуючи соціальну спрямованість підприємства, оцінювання ефективності проєкту повинно здійснюватися не лише за фінансовими показниками, але й з урахуванням його соціально-економічного впливу на розвиток територіальної громади.

З цією метою у підрозділі проведено комплексну оцінку економічної, інвестиційної та соціальної ефективності проєкту шляхом прогнозування доходів і витрат підприємства, визначення показників прибутковості, строку окупності, чистої приведеної вартості, індексу прибутковості інвестицій, рентабельності вкладень, а також соціальної віддачі на інвестиції (SROI). На основі отриманих результатів сформовано прогноз очікуваних соціально-економічних наслідків упровадження запропонованого організаційно-економічного механізму в Красносільській територіальній громаді.

Таблиця 3.5 – Прогноз річного обсягу реалізації продукції КП «Estua Care»

Вид продукції	Планова ціна реалізації, грн	Річний обсяг реалізації, од.	Дохід від реалізації, тис. грн
Лікувальна грязь фасована	120	10000	1200
Грязева маска для тіла	110	8000	880
Грязева маска для обличчя	75	12000	900
Соляний скраб	130	7000	910
Сіль для ванн	95	10000	950
Реабілітаційний набір для ветеранів	450	2500	1125
Косметичний подарунковий набір	520	2500	1300
Сувенірна продукція бренду	90	6500	585
Разом	-	58500	7850

Джерело: розраховано автором [27]

Дані таблиці 3.5 свідчать, що найбільшу частку доходу формуватимуть косметичні подарункові набори, фасована лікувальна грязь, реабілітаційні набори та сіль для ванн. Така структура реалізації є доцільною, оскільки поєднує продукцію масового попиту з наборами вищої цінової категорії, що дозволяє підвищити рівень доходності підприємства.

Для визначення фінансового результату проєкту необхідно зіставити прогнозний дохід із поточними річними витратами підприємства. У перший рік діяльності витрати КП «Estua Care» включатимуть фонд оплати праці 15 працівників, єдиний соціальний внесок, закупівлю сировини, тари, пакування, оплату комунальних послуг, логістику, маркетинг, обслуговування обладнання, сертифікаційні та адміністративні витрати.

Таблиця 3.6 - Планові річні витрати КП «Estua Care»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Фонд оплати праці 15 працівників	2160
ЄСВ	475
Закупівля сировини та допоміжних матеріалів	980
Тара та пакування	420
Комунальні послуги	180
Логістика та транспортування	150
Маркетинг та реклама	250
Обслуговування обладнання	120
Сертифікація та лабораторні дослідження	95
Адміністративні витрати	170
Інші витрати	100
Разом поточних витрат	5100

Джерело: розраховано автором [26,28,34]

Для більш реалістичної оцінки фінансового результату доцільно врахувати не лише поточні операційні витрати, а й інші фінансові витрати, пов'язані з подальшим просуванням продукції, формуванням резерву розвитку, розширенням каналів збуту та підтримкою соціальної складової підприємства. У перший рік такі витрати прогноуються на рівні 1500 тис. грн.

Для оцінки економічної ефективності запропонованого проєкту створення КП «Estua Care» здійснено прогноз основних фінансових показників діяльності підприємства на трирічний період. Розрахунки базуються на прогнозованих обсягах реалізації продукції, структурі витрат, необхідних інвестиційних вкладеннях та очікуваному чистому прибутку підприємства.

Чистий прибуток підприємства визначався за формулою:

$$\text{ЧП} = \text{Д} - \text{ПВ} - \text{ІФВ}, (3.1)$$

де: ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн; Д – дохід від реалізації продукції, тис. грн; ПВ – поточні витрати, тис. грн; ІФВ – інші фінансові витрати та резерв розвитку, тис. грн.

Для першого року діяльності:

$$\text{ЧП} = 7850 - 5100 - 1500 = 1250 \text{ тис. грн.}$$

Результати прогнозних розрахунків наведено в табл. 3.

Таблиця 3.7 – Оцінка економічної ефективності проєкту КП «Estua Care»

Показник	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	-	7850	8950	10250
Поточні витрати, тис. грн	-	5100	5450	5800
Інші фінансові витрати та резерв розвитку, тис. грн	-	1500	1650	2000
Чистий прибуток, тис. грн	-	1250	1850	2450
Інвестиційні витрати, тис. грн	4020	—	—	—
Чистий грошовий потік, тис. грн	- 4020	1250	1850	2450
Накопичений грошовий потік, тис. грн	- 4020	-2770	-920	1530
Коефіцієнт дисконтування (15 %)	-	0,870	0,756	0,658
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-	1087,5	1398,6	1612,1

Джерело: розраховано автором.

Наведені розрахунки свідчать про поступове зростання доходів підприємства від 7850 тис. грн у перший рік діяльності до 10250 тис. грн у третій

рік. Водночас чистий прибуток збільшиться майже вдвічі – з 1250 тис. грн до 2450 тис. грн, що обумовлено розширенням асортименту продукції, збільшенням обсягів реалізації та розвитком каналів збуту.

Для оцінки інвестиційної привабливості проєкту визначено строк його окупності. Розрахунок здійснювався за формулою:

$$PP = t + (NB / GP_{t+1}), (3.2)$$

де: PP - строк окупності проєкту, років; t - останній рік із від'ємним накопиченим грошовим потоком; NB - непокрита частина інвестицій; GP_{t+1} - грошовий потік наступного року.

$$PP = 2 + (920 / 2450) = 2,38 \text{ року.}$$

Таким чином, прогнозований строк окупності проєкту становить близько 2,4 року, що є прийнятним показником для соціально орієнтованого виробничого підприємства.

Наступним етапом є визначення чистої приведеної вартості проєкту (NPV), яка характеризує різницю між поточною вартістю майбутніх грошових потоків та початковими інвестиціями.

Формула розрахунку [68]:

$$NPV = \sum CF_t / (1+r)^t - IC, (3.3)$$

де: CF_t – грошовий потік у році t; r – ставка дисконту; IC – початкові інвестиції.

За ставки дисконту 15 % сумарна приведена вартість майбутніх грошових потоків становить:

$$PV = 1087,5 + 1398,6 + 1612,1 = 4098,2 \text{ тис. грн.}$$

Тоді:

$$NPV = 4098,2 - 4020,0 = 78,2 \text{ тис. грн.}$$

Позитивне значення NPV підтверджує економічну доцільність реалізації проєкту та перевищення очікуваних вигід над вкладеними інвестиціями.

Для додаткової оцінки інвестиційної привабливості визначено індекс прибутковості інвестицій [68]:

$$PI = PV / IC, (3.4)$$

$$PI = 4098,2 / 4020,0 = 1,02.$$

Оскільки значення PI перевищує одиницю, проєкт є інвестиційно прийнятним.

Важливим показником також є рентабельність інвестицій [25]:

$$ROI = (ЧП_{\text{заг}} / IC) \times 100 \%, (3.5)$$

де: ЧП_{заг} – сукупний чистий прибуток за аналізований період.

Сукупний чистий прибуток за три роки становить:

$$ЧП_{\text{заг}} = 1250 + 1850 + 2450 = 5550 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно:

$$ROI = (5550 / 4020) \times 100 = 138,1 \, \%.$$

Отримані результати свідчать, що за трирічний період реалізації проєкт здатний сформувати чистий прибуток, який перевищує обсяг початкових інвестицій на 38,1 %. Це підтверджує економічну ефективність створення КП «Estua Care» та можливість його функціонування на засадах фінансової самодостатності без постійної бюджетної підтримки після завершення інвестиційної стадії.

Оскільки КП «Estua Care» створюється як соціальне підприємство, важливо оцінити не лише фінансову, а й соціальну ефективність. Для цього використано методику SROI - соціальної віддачі на інвестиції [22]. Вона дозволяє визначити, яку соціальну цінність створює кожна гривня вкладених інвестицій.

Формула розрахунку SROI:

$$SROI = SV / I, (3.6)$$

де SROI - соціальна віддача на інвестиції; SV - сукупна соціальна цінність результатів проєкту; I - обсяг інвестицій у реалізацію проєкту.

Для забезпечення методичної узгодженості розрахунок соціального ефекту здійснено за показниками першого року реалізації проєкту, коли передбачається створення 15 робочих місць. Із них 6 робочих місць планується створити для ветеранів війни, 4 - для внутрішньо переміщених осіб, 5 - для осіб з інвалідністю.

Таблиця 3.8 – Розрахунок складових соціального ефекту проєкту КП «Estua Care» за методикою SROI

Показник	Методика розрахунку	Розрахунок	Значення, тис. грн
Інвестиції	Загальна вартість запуску проєкту	-	4020
Економія соціальних виплат	15 працівників × 3,75 тис. грн × 12 міс.	15 × 3,75 × 12	675
Додаткові доходи домогосподарств	15 працівників × 15 тис. грн × 12 міс.	15 × 15 × 12	2700
Податкові надходження до бюджету громади	Прогноз на 1-й рік реалізації проєкту	-	320
Соціальний ефект від працевлаштування ветеранів	6 осіб × 150 тис. грн	6 × 150	900
Соціальний ефект від працевлаштування ВПО	4 особи × 160 тис. грн	4 × 160	640
Соціальний ефект від працевлаштування осіб з інвалідністю	5 осіб × 150 тис. грн	5 × 150	750
Ефект розвитку локального бренду та туристичного потенціалу громади	Експертна оцінка дод. економічного ефекту	-	700
Сукупна соціальна цінність проєкту за 1-й рік	Σ складових соціального ефекту	-	6685

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок показника SROI становить:

$$SROI = 6685 / 4020 = 1,66.$$

Отримане значення свідчить, що кожна 1 грн інвестицій у створення КП «Estua Care» уже протягом першого року реалізації проєкту генерує близько 1,66 грн соціальної цінності для Красносільської територіальної громади.

Для прогнозування подальшого соціально-економічного впливу проєкту доцільно узагальнити очікувані результати його реалізації на трирічний період.

Таблиця 3.9 – Очікувані результати впровадження проєкту КП «Estua Care»

Показник	2027 рік	2028 рік	2029 рік
Кількість створених робочих місць, осіб з них:	15	18	20
- ветерани, осіб	6	7	8
- ВПО, осіб	4	5	5
- особи з інвалідністю, осіб	5	6	7
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	7850	8950	10250
Чистий прибуток, тис. грн	1250	1850	2450
Надходження до бюджету громади, тис. грн	320	480	650
Кількість найменувань продукції	8	10	12
Кількість партнерських точок збуту	15	25	40

Джерело: розраховано автором.

Очікувані результати табл. 3.9 свідчать, що у процесі реалізації проєкту відбудеться поступове зростання як економічних, так і соціальних показників. Кількість робочих місць зросте з 15 у перший рік до 20 у третій рік, що свідчить про розширення виробничої діяльності та посилення соціальної функції підприємства. Одночасно збільшуватиметься обсяг реалізації продукції, чистий прибуток та надходження до місцевого бюджету.

Важливим результатом реалізації проєкту стане збільшення надходжень до бюджету громади, які зростуть із 320 тис. грн до 650 тис. грн протягом трирічного періоду. Крім того, розвиток виробництва на основі ресурсів Куяльницького лиману сприятиме формуванню локального бренду громади, розширенню туристичного потенціалу території та активізації підприємницької діяльності.

Таким чином, проведена оцінка підтверджує, що запропонований організаційно-економічний механізм є ефективним інструментом розвитку соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді. Його впровадження забезпечить досягнення економічних, соціальних та бюджетних результатів, сприятиме зміцненню фінансової спроможності громади, створенню нових можливостей для зайнятості населення та формуванню стійкої моделі місцевого розвитку на засадах соціального підприємництва.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень, результатів аналітичного дослідження та практичних аспектів формування організаційно-економічного механізму управління розвитком соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді дозволяє зробити такі висновки.

1. У результаті дослідження встановлено, що організаційно-економічний механізм підприємництва являє собою комплексну систему взаємопов'язаних організаційних, економічних та управлінських інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити його як сукупність методів, важелів, принципів та інструментів, що забезпечують ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що в сучасних умовах цифровізації та високої невизначеності особливого значення набувають гнучкість, адаптивність та інноваційність механізму управління.

2. Дослідження показало, що соціальне підприємництво є специфічною формою господарської діяльності, яка поєднує досягнення економічної результативності із реалізацією соціальної місії. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити його ключові характеристики: соціальну спрямованість, інноваційність, фінансову самостійність та орієнтацію на створення суспільної цінності. Встановлено, що в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення соціальне підприємництво виступає важливим інструментом інтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій населення у соціально-економічні процеси.

3. Узагальнення методичних підходів до оцінювання ефективності соціального підприємництва дозволило встановити, що його результативність повинна визначатися на основі комплексної системи економічних, соціальних, організаційних, інноваційних та екологічних показників. Обґрунтовано доцільність використання інтегрованого підходу, який поєднує фінансові

показники діяльності із соціальним впливом, рівнем інклюзивності та досягненням цілей сталого розвитку. Визначена система критеріїв і показників формує методичну основу для подальшої оцінки ефективності розвитку соціального підприємництва в територіальних громадах.

4. Проведений аналіз ринкових передумов розвитку соціального підприємництва засвідчив, що його роль в економіці України суттєво зросла внаслідок воєнних та соціально-економічних трансформацій. Встановлено, що у 2023–2025 рр. номінальний ВВП України зріс з 6,63 до 8,41 трлн грн, або на 26,9 %, а середня заробітна плата збільшилася на 54,3 % – з 17,4 до 26,9 тис. грн. Водночас зберігаються значні структурні диспропорції, зокрема високий рівень міграції населення, дефіцит трудових ресурсів та перевищення імпорту над експортом майже у 1,8 раза. Визначено, що зазначені тенденції формують сприятливі передумови для розвитку соціального підприємництва як механізму створення робочих місць, соціальної інтеграції ветеранів та ВПО, а також залучення додаткових фінансових ресурсів у розвиток територіальних громад.

5. Дослідження ресурсного потенціалу Красносільської територіальної громади показало наявність сприятливих передумов для розвитку соціального підприємництва. Встановлено, що громада володіє значним природно-ресурсним потенціалом, зокрема лікувальними грязями та ропою Куяльницького лиману, вигідним географічним розташуванням поблизу м. Одеси та сформованою інфраструктурною базою. Водночас аналіз соціально-економічного стану засвідчив потребу у створенні додаткових робочих місць для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю. Сукупність наявних ресурсів і соціальних потреб обґрунтовує доцільність створення комунального соціального підприємства КП «Estua Care» як інструменту економічної активізації громади

6. Оцінка впливу соціально-економічних факторів та інституційного середовища показала, що розвиток соціального підприємництва значною мірою залежить від ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів. Встановлено, що

ключовими стримуючими факторами залишаються недостатній рівень інвестиційної активності, обмеженість фінансових ресурсів та недосконалість нормативно-правового забезпечення. Водночас наявність державних і міжнародних програм підтримки створює додаткові можливості для реалізації соціально орієнтованих підприємницьких ініціатив.

7. На основі результатів дослідження сформовано організаційно-економічний механізм управління розвитком соціального підприємництва у Красносільській територіальній громаді, який передбачає поєднання економічних, фінансових, організаційних, інституційних та соціальних інструментів підтримки.

8. Обґрунтовано доцільність створення комунального соціального підприємства КП «Estua Care», діяльність якого базуватиметься на виробництві лікувально-реабілітаційної та косметичної продукції на основі природних ресурсів Куяльницького лиману. Запропонований проєкт передбачає випуск фасованої лікувальної грязі, грязевих масок для обличчя і тіла, соляних скрабів, солі для ванн, реабілітаційних наборів для ветеранів та сувенірної продукції. Важливою перевагою проєкту є його соціальна спрямованість, оскільки підприємство забезпечуватиме працевлаштування ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю.

9. Проведена оцінка ефективності запропонованого механізму та прогноз результатів його впровадження підтвердили економічну і соціальну доцільність реалізації проєкту КП «Estua Care». Прогнозний річний обсяг реалізації продукції становитиме понад 6 млн грн, що забезпечить формування стабільних власних доходів підприємства та громади. Реалізація проєкту дозволить створити близько 15–20 нових робочих місць, залучити до 8 млн грн грантового фінансування через державні та міжнародні програми підтримки, а також забезпечити довгостроковий соціальний ефект у вигляді підвищення зайнятості населення, розвитку інклюзивного підприємництва та зміцнення фінансової самодостатності Красносільської територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабов К. Д., Нікіпелова О. М., Мокієнко А. В. та ін. Природні лікувальні ресурси Куяльницького лиману: сучасний стан та перспективи збереження. *Медична реабілітація, курортологія, фізіотерапія*. 2015. № 2. С. 15–22.
2. Бахчиванжи Л.А., Запша Г.М., Мельничук О.І., Найда І.С., Теличко Н.О. Імплементация принципів управління витратами в оптимізацію маркетингового бюджету з урахуванням стратегічних пріоритетів в стартап проєктах. 2025. *Актуальні питання економічних наук*. Вип.16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17316633>
3. Бюджети Пенсійного фонду та Фонду загальнообов’язкового державного соціального страхування на випадок безробіття у 2025 році. Житомир Щодня. URL: <https://daily.zt.ua/2024/09/19/biudzhety-pensiynoho-fondu-ta-fondu-zahalnoobov-iazkovoho-derzhavnoho-sotsialnoho-strakhuvannia-na-vypadok-bezrobittia-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 07.03.2026).
4. В Україні працевлаштовані тільки 15–18 % людей з інвалідністю – експертка. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3961915-v-ukraini-pracevlastovani-tilki-1518-ludej-z-invalidnistu-ekspertka.html> (дата звернення: 11.03.2026).
5. Гранти для переробних підприємств. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 04.04.2026)
6. Гриньова В.М., Новикова М.М. Державне регулювання економіки. Х. : ІНЖЕК, 2006. 756 с
7. Грішнова О.А., Василик О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. *Вісник Прикарпатського університету*. Економіка. 2008. Вип. 6. С. 22–27.
8. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/?utm_source= (дата звернення: 07.03.2026).

9. Державної служби зайнятості. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/26/704763/> (дата звернення: 06.03.2026).
10. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки. К.: Знання, 2006. 213 с
11. Економічна енциклопедія: у трьох томах Т.2 Ред кол.: С.В. Мочерний (відп. редактор) та ін. К.: Видавничий центр "Академія", 2001. 848 с.
12. Єннан А. А., Шихалєєва Г. М., Кірюшкіна О. М. Куяльницький лиман: екологічний стан, проблеми та шляхи їх вирішення : монографія. Одеса : Астропринт, 2018. 212 с.
13. єРобота : урядова грантова програма. URL: <https://erobota.diiia.gov.ua> (дата звернення: 17.04.2026)
14. Жуковська А. Ю. Інклюзивне підприємництво: зарубіжний досвід та вітчизняні перспективи. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2021. С. 43–46.
15. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 14.04.2026)
16. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21.03.1991 № 875-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12> (дата звернення: 19.04.2026)
17. Ільченко В. М., Кисельов В. Р. Фінансове забезпечення розвитку та інструментарій фінансової підтримки соціального підприємництва. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 140-149.
18. Ільченко В. М., Пістунова В. О. Можливості фінансування соціального підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 26. С. 47-51.

19. Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Клопов І. М. Оцінка рівня сталого інклюзивного розвитку України. *Modern Development Economics and Society* (MDES). 2023. Вип. 5. С. 18–29.
20. Казакова І. С. Аналіз перспектив розвитку лікарських косметичних засобів як категорії фармацевтичної продукції на ринку України. *Матеріали науково-практичних конференцій Національного фармацевтичного університету*. Харків : НФаУ, 2021. С. 52–54.
21. Каменко І. С. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_0.pdf. (дата звернення: 26.02.2026)
22. Кацьора О. Теоретико-методологічні засади вивчення соціального підприємництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №1. С. 32-36
23. Каширнікова І.О., Спірідонова К.О., Кірнос О.В. Соціальне підприємництво у сучасній Україні. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 62-65.
24. Королюк Ю.Г. До питань сутності та співвідношення понять «механізм» і «механізм управління» в галузі науки «державне управління». *Механізми державного управління. Інвестиції: практика та досвід* № 7/2011. С.80-84
25. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
26. Лаушкін О.М. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Спеціальність 232 Соціальне забезпечення, Освітня програма «Соціальне підприємництво». *Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця*, 2024. С. 77
27. Лікувальна грязь затоки Сиваш: ціни та асортимент / Офіційний сайт виробника ТМ «Sivash». URL: <https://sivash.ua/> (дата звернення: 22.04.2026)
28. Лопатинський Ю. М. Розвиток малого та середнього інклюзивного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1874>

(дата

звернення:12.04.2026).

29. Малицький А.А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством торгівлі в умовах ринку. *Збірник наукових праць Торгівля і ринок України*. 2009. № 27. с. 198-205.

30. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Соціальне підприємництво в соціально-економічному розвитку України. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/163.pdf> (дата звернення: 15.03.2026)

31. Міжнародна організація з міграції в Україні. Офіційний сайт. URL: <https://ukraine.iom.int> (дата звернення:12.03.2026)

32. Міністерство фінансів України. Індекс Minfin. Середня заробітна плата в Україні. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/?utm_source= (дата звернення:11.03.2026)

33. Мокієнко А. В., Нікіпелова О. М. Сучасний стан природних лікувальних ресурсів Куяльницького лиману. *Вода: гігієна та екологія*. 2018. № 1–4(6). С. 12–21.

34. Натуральна косметика ручної роботи (соляні скраби, маски) / Інтернет-магазин «Sui-Te». URL: <https://sii.com.ua> (дата звернення:27.04.2026)

35. Національний банк України : офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua/?utm_source= (дата звернення:14.03.2026).

36. Нижник Н. Про співвідношення категорій процес і механізм та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади. Н. Нижник, Г. Леліков, С. Мосов. *Вісн. держ. Служби України*. 2001. №3. С. 80—87.

37. Нікіпелова О. М., Мокієнко А. В., Солодова Л. Б. Еколого-гігієнічний стан Куяльницького лиману. *Вісник Одеського національного університету. Хімія*. 2018. Т. 23, вип. 4(68). С. 115–124.

38. Огляд практик залучення на ринок праці осіб з інвалідністю (1–12 січня 2025 р.) Конфедерація роботодавців України. URL: <https://employers.org.ua/media/DisEmp20250112.pdf> (дата звернення:12.03.2026).

39. Понад 80 % фахівців з інвалідністю в Україні не мають роботи. Львівський обласний центр зайнятості. URL: <https://lviv.dcz.gov.ua/publikaciya/ponad-80-fahivciv-z-invalidnistyu-v-ukrayini-ne-mayut-roboty> (дата звернення:15.04.2026).

40. Працевлаштування ветеранів: що показав аналіз українського законодавства та дослідження. Український ветеранський фонд. URL: <https://veteranfund.com.ua/2024/07/02/pratsevlashtuvannia-veteraniv-shcho-pokazav-analiz-ukrainskoho-zakonodavstva-ta-doslidzhennia/> (дата звернення:25.04.2026).

41. Про оголошення природних територій Куяльницького лиману Одеської області курортом державного значення : Закон України від 05.12.2018 № 2637-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2637-19#Text> (дата звернення:01.04.2026)

42. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80> (дата звернення:24.03.2026).

43. Програма «Варто діяти». Український ветеранський фонд. URL: <https://veteranfund.com.ua> (дата звернення:14.04.2026)

44. Програма «Варто». Український ветеранський фонд. URL: <https://veteranfund.com.ua> (дата звернення:14.04.2026)

45. Програма розвитку ООН в Україні (ПРООН). Офіційний сайт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine> (дата звернення:14.04.2026)

46. Проект Закону про соціальні підприємства № 2710 від 23.04.2015. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54903 (дата звернення:14.04.2026)

47. Ринок натуральної косметики України: аналітика та ціни / Pro-Consulting. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-kosmetiki-ta-parfumeriyi-v-ukrayini> (дата звернення:20.04.2026)

48. Рівень безробіття у 2024: як змінився ринок праці. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/news/riven-bezrobittya-u-2024-yak-zminivsia-rinok-praci> (дата звернення: 03.03.2026).

49. Садеков А. А., Цурик В. В. Управління підприємством в умовах кризи : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 178 с.

50. Сахацький М. П., Запша Г. М., Дідур Г.І. Маркетингова компетентність як інвестиційний чинник в управлінні розвитком ресурсного потенціалу підприємств та територіальних громад. Науковий журнал «Економічні інновації». 2025. Том 27 № 4(97). С. 118-125. DOI: <https://ejournal.com/index.php/journal/issue/view/100/EI%2097>

51. Сахацький М. П., Запша Г. М., Старчиков А. С., Ганенко О. П. Економічний механізм управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10642>

52. Сахацький М. П., Запша Г. М., Чернов М. Г. Організаційно-економічний механізм внутрішнього та зовнішнього інвестиційного забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2025. N 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.23>

53. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз EU4YOUTH - Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в молдові та Україні. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_1.pdf. (дата звернення: 16.03.2026)

54. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник. А. А. Свинчук, І. Корнецький, А. Гончарова та ін. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2017. 188 с.

55. Соціальний паспорт Красносільської сільської територіальної громади.

URL: https://rada.info/upload/users_files/04379657/e86eea146bc66af7028c03d055aed981.pdf (дата звернення:24.03.2026)

56. Соціальні виплати 2023: який бюджет заклали на виплати по безробіттю. Економіка 24. URL: https://24tv.ua/economy/sotsialni-viplati-2023-yakiy-byudzhet-zaklali-viplati-po-bezrobittu_n2247342 (дата звернення:17.03.2026).

57. Соціальні виплати 2024. Економіка 24. URL: https://24tv.ua/economy/sotsialni-viplati-2023-yakiy-byudzhet-zaklali-viplati-po-bezrobittu_n2247342 (дата звернення:05.03.2026).

58. Сприяння зайнятості та створенню робочих місць для осіб з інвалідністю. Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю. URL: <https://www.ispf.gov.ua/diyalnist/robotodavcyam/spriyannya-zajnyatosti-ta-stvorennnyu-rm-dlya-osib-z-invalidnistyu> (дата звернення:24.02.2026).

59. Стеченко Д. М. Державне регулювання економіки. К.: Знання, 2006. 262 с

60. Стратегія розвитку Красносільської територіальної громади на 2021–2027 роки]. URL: https://rada.info/upload/users_files/04379657/61d5d199dfa436dcc477fdc45e3f713a.pdf (дата звернення: 27.02.2026)

61. Структурні підрозділи Красносільської територіальної громади. URL: <https://kranosilska-gromada.gov.ua/struktupni-pidrozdili-15-45-28-04-09-2017/> (дата звернення: 27.02.2026)

62. Україна розширить програми зайнятості та спрямує на них цьогоріч 6,3 млрд грн. FinClub. URL: <https://finclub.net/news/ukraina-rozshyryt-prohramy-zainiatosti-ta-spriamuie-na-nykh-tsohorich-6-3-mlrd-hrn.html> (дата звернення:02.03.2026).

63. Український ветеранський фонд. Офіційний сайт. URL: <https://veteranfund.com.ua> (дата звернення:25.03.2026)

64. Фонд BMW. URL: <https://bmw-foundation.org> (дата звернення:18.02.2026)

65. Химич І. Тимошик Н. Соціальне підприємництво: сутність та перспективи розвитку в Україні
URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35268/2/NFEPSEV_2021_Khymych_I-Social_entrepreneurship_193-208.pdf
66. Черчик Л.М., Коленда Н.В. Сутність соціального підприємництва та його роль у забезпеченні соціальної безпеки. *Вісник Львівського національного політехнічного університету*. 2017. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/026e38c2-dca0-4308-89bf-953eeb5e5ed6/content> (дата звернення:20.02.2026)
67. Чечель О. Принципи та механізм державного регулювання економіки. *Вісник Академії митної служби України*. 2013. № 2. С. 103–111.
68. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с
69. Alvord S. H., Brown L. D., Letts C. W. Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2004. Vol. 40, No. 3. P. 260–282
70. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*. 2006. Vol. 30, No. 1. P. 1–22.
71. Christie M. J., Honig B. Social entrepreneurship: New research findings. *Journal of World Business*. 2006. Vol. 41, No. 1. P. 1–5.
72. Dzwigol H. Contemporary management concepts in enterprise management. *Management Systems in Production Engineering*. 2020. Vol. 28, № 2. P. 89–94
73. Ennan A. A.-A., Shikhaleeva G. M., Tsarenko P. M., Kiryushkina H. M. Algofloristic studies of the Kuyalnyk estuary basin reservoirs (North-Western Black Sea Coast, Ukraine). *Algologia*. 2022. Vol. 32, no. 2. P. 105–132. DOI: <https://doi.org/10.15407/alg32.02.105>.
74. EU4Business. Офіційний сайт програми. URL: <https://eu4business.org.ua> (дата звернення:23.02.2026)

75. European Commission. EUROPE 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth : Communication from the Commission, COM(2010) 2020 final. Brussels, 2010. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52010DC2020> (дата звернення: 25.03.2026).
76. House of Europe. Офіційний сайт програми. URL: <https://houseofeurope.org.ua> (дата звернення: 24.04.2026)
77. Korosec R. L., Berman E. M. Municipal support for social entrepreneurship. *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66, No. 3. P. 448–462.
78. Lasprogata G. A., Cotten M. N. Contemplating enterprise: The business and legal challenges of social entrepreneurship. *American Business Law Journal*. 2003. Vol. 41, No. 1. P. 67–114.
79. M. Broshkov, G. Zapsha, D Bulysheva, M. Sakhatskyi Agrisharing as the basis of sustainable agriculture in the conditions of solving the world food problem as a result of war in Ukraine. *Scientia Agriculturae Bohemica*, 55, 2024 (2). 27-38. DOI: 10.7160/sab.2024.550204
80. Roberts D., Woods C. Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*. 2005. Vol. 7, No. 1. P. 45–51
81. SEND: мережа соціальних підприємців Німеччини. URL: www.send-ev.de (дата звернення: 18.02.2026)
82. The major functions of social entrepreneurship. URL: <https://ru.scribd.com/document/234859314/Functions-of-Social-Entrepreneurs> (дата звернення: 17.02.2026)
83. U-LEAD з Європою. Офіційний сайт програми. URL: <https://u-lead.org.ua> (дата звернення: 25.03.2026)
84. Ukraine – World Bank Gender Data Portal. URL: <https://genderdata.worldbank.org/en/economies/ukraine> (дата звернення: 26.04.2026).
85. Ukraine Refugee Situation. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 27.03.2026)

ДОДАТКИ