

УДК 334.72

<https://doi.org/10.31713/ve4202543>

JEL: O30

Стахів О. А. ^[1; ORCID ID: 0000-0002-4407-5085],

к.е.н., доцент,

Ящук В. О. ^[1; ORCID ID: 0009-0004-4398-0464],

Магістрант

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ІННОВАЦІЇ В СОЦІАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

Соціальне підприємництво виступає трансформаційною парадигмою, що синтезує інноваційну динаміку бізнесу з альтруїстичними цілями суспільного сектору. Ключова відмінність таких організацій полягає у безкомпромісній імпакт-орієнтованості, де етична відповідальність переважає над швидкою фінансовою віддачею. Аналіз світового досвіду підтверджує глобальний характер цієї тенденції: понад 50% соціальних підприємств у всьому світі роблять ставку на масштабування через продуктивні та процесні інновації.

Інноваційний розвиток відбувається за трьома стратегічними напрямками: клієнтським (адаптація продуктів), працівника (розбудова людського капіталу маргіналізованих верств) та екосистемним (мобілізація стейкхолдерів для системних реформ). Глобальні приклади доводять, що наближеність до локальних проблем дозволяє створювати унікальні рішення, які згодом стимулюють позитивні зміни навіть у державному та корпоративному секторах. Для глобального масштабування цього ефекту необхідно інтегрувати соціальний бізнес у загальну інноваційну інфраструктуру, забезпечивши йому доступ до інструментів підтримки, що раніше були прерогативою великих корпорацій.

Ключові слова: інновації; соціальне підприємництво; інноваційний розвиток; етична відповідальність.

Вступ. Соціальне підприємництво виступає стратегічним інструментом конвергенції економічного добробуту та системного вирішення соціальних викликів задля забезпечення стійких трансформацій. В основі цієї парадигми лежить генерування соціальної цінності, де соціальні інновації пропонують більш ефективні та адаптивні механізми подолання фундаментальних проблем, що постають перед глобальним людством.

У минулому вважалося, що поєднати ідейну соціальну мету з

прагматичним бізнесом неможливо. Однак концепція соціального підприємництва довела протилежне. Сьогодні це інноваційний підхід, який об'єднує дві, здавалося б, протилежні сфери [2].

Проблеми розвитку. Соціальні підприємства є лідерами у створенні сталих, інклюзивних рішень для найактуальніших викликів сьогодення. Але їхній потенціал може бути повністю реалізований лише за підтримки сильних мереж, перспективної політики та сміливих партнерств.

Постановка завдання. Мета статті полягає у комплексному дослідженні того, як новітні підходи та технології допомагають вирішувати суспільні проблеми.

Наукові результати. Як частина ширшої тенденції до інновацій з більш прямим соціальним впливом, нові соціальні підприємницькі підприємства та стартапи поширилися в останні роки [5].

Соціальні інновації демонструють вищу ефективність у подоланні глобальних викликів людства завдяки стратегічному використанню суспільних ресурсів. Спрямовані на розширення прав вразливих груп, вони забезпечують не лише вирішення поточних потреб, а й системну трансформацію економічних та інституційних структур, що є першопричиною соціальних проблем [1].

Соціальні підприємці прагнуть розробити та фінансувати заходи, які безпосередньо вирішують соціальні проблеми, що впливають на громади, суспільства та світ загалом. Намагаються підприємці при цьому отримувати дохід, здійснюючи діяльність в межах ринкової економіки.

Для нового покоління інноваторів соціальне підприємництво стає інструментом реалізації прагнень до суспільно значущих трансформацій. Орієнтуючись на сегменти, що зазвичай залишаються поза увагою державного та приватного секторів через відсутність комерційних стимулів, цей вид діяльності забезпечує високу соціальну рентабельність. Це досягається шляхом імплементації інноваційних рішень у найбільш критичних зонах суспільного розвитку.

Довгий час академічний дискурс та моделі інноваційних екосистем ігнорували локалізовані та соціально орієнтовані форми новаторства. Така теоретична обмеженість призвела до того, що сучасна інноваційна політика залишається релевантною переважно для комерційного сектору, не пропонуючи ефективних механізмів підтримки та стимулювання соціального підприємництва.

Концептуалізація соціального підприємництва позбавлена єдиного стандарту, оскільки дефініції варіюються залежно від географічного контексту. Це зумовлено специфікою національних законодавчих баз, історичними особливостями розвитку громад, а також унікальними фінансово-політичними умовами, в яких функціонують суб'єкти соціального бізнесу [5].

Ми поділяємо підхід, згідно з яким соціальне підприємництво розглядається як процес проектування та реалізації інноваційних організаційних структур. Їхня діяльність спрямована на подолання соціальних або екологічних викликів, при цьому генерація прибутку виступає лише засобом досягнення мети, а не пріоритетним показником успіху [5].

Через поєднання комерційної діяльності з екологічними та соціальними цілями, соціальні підприємства набувають гібридного характеру, що розмиває класичну межу між некомерційним сектором і ринком. Ця гібридність породжує постійний конфлікт пріоритетів: між суспільною місією та фінансовою стабільністю, інтересами бенефіціарів та інвесторів, а також між стратегією системних змін і тактикою виживання. Відсутність збалансованого менеджменту цих суперечностей призводить до внутрішньої напруги та нівелює загальну ефективність організації.

Парадоксально, але саме конфлікт інтересів є рушійною силою інновацій. Соціальне підприємництво генерує унікальні продукти та моделі саме завдяки необхідності синтезувати підходи комерційного ринку та соціального сектору. Ця конвергенція різних світів змушує шукати нестандартні шляхи, які були б неможливі в межах лише однієї моделі [5]. Для реалізації інноваційного потенціалу соціальні підприємства формують специфічні архітектури управління: від адаптивних організаційних структур до стратегій кадрової політики та взаємодії зі стейкхолдерами. Ці моделі дозволяють утримувати фокус на соціальній місії, зберігаючи при цьому фінансову стійкість. Спрямовуючи цей потенціал на подолання глобальних криз, сектор насамперед зосереджується на створенні економічних можливостей, а також на вирішенні проблем екології, охорони здоров'я, освіти та подоланні соціальної нерівності.

Соціальне підприємництво вирішує різноманітні проблеми в різних секторах, включаючи сільське господарство, освіту, фінансові послуги та енергетику [5].

Сектор охорони здоров'я останнім часом став ареною активного розвитку соціального підприємництва. Це зумовлено наслідками пандемії COVID-19, яка оприлюднила глибоку системну нерівність та

виявила інституційні прогалини в медичному обслуговуванні, які не змогли ефективно заповнити ані державні структури, ані ринкові механізми (GII 2024, 2025). Оскільки глобальна економіка все більше використовує високі технології, включаючи штучний інтелект, аналітику даних, фінтех тощо, соціальне підприємництво також проникає в ці сфери [3; 4].

Масштаби впливу соціального підприємництва охоплюють критичні глобальні напрями: доступність навчання, сталу моду, врегулювання конфліктів та збереження культурної спадщини. Ключовою відмінністю цих підприємств є їхній вектор інновацій: вони спрямовують креативні рішення на розширення масштабів суспільних змін, розглядаючи фінансову ефективність лише як фундамент для сталого імпаكتу [6].

Ключовим об'єктом інноваційного пошуку в соціальному підприємстві виступають насамперед організаційні моделі. Це проявляється у проєктуванні оригінальних продуктів, оптимізації операційних процесів та специфічних підходах до управління інтелектуальною власністю, що спрямовані на балансування суспільної користі та ринкової стійкості.

Інноваційна діяльність у сфері соціального підприємництва характеризується децентралізацією та високим ступенем адаптації до місцевого контексту, що реалізується через партисипативний підхід (залучення громади). В умовах дефіциту публічної інфраструктури та інвестиційного голоду, ці суб'єкти перебирають на себе функції, непривабливі для комерційного сектору. Їхня стратегія спрямована на трансформацію політичних, економічних та соціокультурних систем, що лежать в основі відтворення соціальних та екологічних криз.

Соціальні підприємства здійснюють інноваційну трансформацію через інтеграцію суспільної або екологічної місії в архітектуру своєї бізнес-моделі. Така імплементація може відбуватися на різних рівнях: через цільову клієнтську базу (інклюзивність), кадрову політику (соціальна інтеграція вразливих груп), специфіку самого продукту (екологічність чи доступність) або шляхом системного впливу на галузеву екосистему (таблиця).

Соціальні підприємства, які приймають клієнтський шлях, досягають впливу, надаючи основні продукти чи послуги певним групам населення чи сегментам ринку, які в іншому випадку не мали б або мали б обмежений доступ. Основна увага часто зосереджена на охопленні тих груп населення, які були маргіналізовані чи стигматизовані через доходи, расу, стать чи інші характеристики, або

просто залишилися непоміченими бізнесом і урядом. Наприклад, мікрофінансові організації пропонують невеликі позики та інші фінансові продукти ультрабідним верствам населення, часто жінкам, які інакше не можуть отримати капітал для відкриття бізнесу [5; 7].

Таблиця
Організаційні шляхи впливу інновацій в соціальному підприємстві

Джерело впливу	Шлях	Основна інноваційна діяльність	Приклади
Обслуговується клієнт або сегмент ринку	Замовник	• Процес інновації	• Орієнтація на клієнтів, які не мають доступу до основних продуктів або послуг
		• Освіта споживачів	• Розробка доступних інструментів для соціально вразливих груп населення в регіонах з недостатнім рівнем інфраструктурного та фінансового забезпечення
Зайняте населення	Співробітник	• Маркетинг і брендинг	• Застосування моделі спільного створення (co-creation) із залученням цільових груп із низьким рівнем доступу до сервісів для розробки релевантних ринкових рішень
		• Процес інновації	• Забезпечення інклюзивного працевлаштування шляхом інтеграції до ринку праці осіб із хронічним безробіттям та представників маргіналізованих соціальних груп
		• Навчання населення та співробітників	• Впровадження спеціалізованих програм професійного розвитку та капіталізації людського потенціалу, що спрямовані на подолання освітніх бар'єрів у вразливих груп населення
			• Адаптація трудового графіку та системи соціальних переваг до потреб категорій населення з нестабільною зайнятістю
Продаж Продукту або послуги	Продукт/ послуга	• Інновації продукту/ послуги	• Перехід від тимчасових підробітків до впевненого майбутнього: підготовка фахівців до довгострокового працевлаштування
		• IP	• Створення продуктів нового покоління, де соціальна цінність та екологічний імпакт є ключовими конкурентними перевагами
		• Відкритий код	• Створення продуктів, які дають кожному покупцеві можливість реально допомагати світу через щоденний вибір
Екосистемний ландшафт: цільова проблематика чи сфера діяльності	Екосистема		• Впровадження стандартів сталого виробництва, що мінімізують негативний слід та максимізують відновлюваність ресурсів
			• Адвокація політичних реформ
		• Системні інновації	• Підтримка досліджень • Розбудова стратегічного нетворкінгу та створення альянсів між бізнесом, державою та громадами • Фінансування програм розвитку людського капіталу та кампаній з підвищення впізнаваності соціальних брендів

Джерело: [5; 7]

У центрі інновацій клієнтського шляху лежить оптимізація операційних процесів, передусім – створення нових логістичних каналів та механізмів доступу до цільових аудиторій. Паралельно з цим соціальні підприємства модифікують існуючий продуктивний портфель, забезпечуючи максимальну релевантність послуг для вибраних груп споживачів.

Процесні інновації часто базуються на освітніх стратегіях для споживачів, що сприяє глибшому розумінню переваг продукту та стимулює трансформацію поведінкових моделей на рівні домогосподарств. Яскравим прикладом є мікрофінансовий сектор, де первинною інновацією виступає проектування механізмів доступу до ультрабідних верств населення. Наступним етапом стає продуктова адаптація – розробка специфічних фінансових інструментів, як-от моделі групового кредитування, що враховують особливості цієї демографічної групи.

Соціальні підприємства трудової інтеграції генерують суспільне благо через інклюзивний рекрутинг осіб із вразливих та маргіналізованих верств населення. Протидіючи системній стигматизації та освітнім бар'єрам, з якими стикаються ці групи, такі організації не лише забезпечують їх прямим доходом, а й реалізують стратегії інтенсивного розвитку навичок. Ключовою метою є підвищення професійної мобільності працівників, що дозволяє їм претендувати на високооплачувані позиції та ефективно розривати цикли спадкової бідності й соціальної ізоляції.

Ключові інноваційні заходи в контексті професійного розвитку працівників передусім базуються на процесних трансформаціях. Це передбачає реінжиніринг процедур рекрутингу для виявлення прихованого потенціалу кандидатів, а також адаптивну реструктуризацію робочих процесів, де пріоритетом є актуальні здібності, а не обмеження цільових груп. Системне навчання та інтенсивна розбудова людського капіталу в таких організаціях виступають інструментом подолання бідності та соціальної стигматизації, що закладає фундамент для формування майбутнього інноваційного потенціалу всього сектору.

Інноваційна модель «продукт як місія» дозволяє соціальним підприємствам створювати вплив через специфіку своєї пропозиції. Це проявляється або у вирішенні фундаментальних гуманітарних проблем (наприклад, доступ до базової офтальмології чи життєво необхідних ліків), або у створенні етичного заміщення для масових

ринків. Останнє передбачає витіснення продуктів зі шкідливим впливом на довкілля альтернативами, що базуються на принципах економіки замкненого циклу (recycling) або сталого землеробства.

Соціальні підприємства, що реалізують екосистемну стратегію, генерують суспільне благо шляхом консолідації зусиль гетерогенних груп акторів для системних трансформацій на локальному, регіональному та глобальному рівнях. Ця модель передбачає залучення широкого кола стейкхолдерів: від колег-підприємців і представників вразливих громад до політичних діячів, наукової спільноти та медіа. Завдяки інструментам політичної адвокації, партисипативним методам залучення громад, підтримці наукових розвідок та інвестиціям у суспільну освіту, екосистемний підхід забезпечує мультиплікативний та пролонгований ефект у значних географічних масштабах.

В межах екосистемного підходу домінуючою формою активності виступає участь у системних інноваціях. Соціальні підприємства демонструють високу інтенсивність розробки нових продуктів та оптимізації процесів. Емпіричні дані свідчать про виражений вектор на масштабування: згідно з опитуваннями європейських соціальних підприємств, 60% респондентів планують розширення через продуктивні інновації, 30% – через впровадження нових процесів, а 20% – шляхом модернізації матеріально-технічної бази та ІТ-інфраструктури. Аналогічні тенденції простежуються і в країнах Глобального Півдня (зокрема в Марокко, Нігерії, Філіппінах, Таїланді та В'єтнамі), де понад 50% підприємств також орієнтовані на масштабування через розробку нових ринкових пропозицій [3; 4].

Безпосередня приближеність до епіцентру соціальних викликів виступає каталізатором інноваційного пошуку для соціальних підприємств. Кейс компанії Fairtrasa International AG, що спеціалізується на дистрибуції продукції малих органічних господарств із Латинської Америки, Африки та Азії на європейські ринки, ілюструє цей механізм. Тривала взаємодія з фермерськими кооперативами дозволила виявити критичний дефіцит технологічних ресурсів та експертизи в галузі регенеративного землеробства. Результатом цього інституційного досвіду стала розробка унікальної трирівневої моделі навчання та мережевої організації дрібних виробників у глобальному масштабі [6].

Соціальні підприємства відрізняються від традиційного бізнесу своєю готовністю інвестувати в безкомпромісну якість соціального чи

екологічного результату. Це створює додаткове навантаження на бюджет та подовжує інноваційний цикл. Прикладом є десятирічний шлях розробки технології Greenhore: замість випуску проміжного продукту, компанія фокусувалася на створенні досконалої біорозкладаної смоли. Таке прагнення до стовідсоткової екологічності визначається не лише ринковою стратегією, а й глибокою етичною відповідальністю засновників [3; 4].

Аналіз тенденцій у секторі соціального підприємництва дозволив виявити значущі побічні ефекти інноваційної діяльності. Зокрема, впровадження принципово нових продуктів та операційних практик соціальними підприємствами часто виступає стимулом для дифузії інновацій у приватний сектор та державні інституції, спонукаючи традиційні корпорації та органи влади до модернізації власних стратегій [5–7].

Висновки. Соціальне підприємництво виступає не просто актуальною тенденцією, а фундаментальною трансформаційною парадигмою розв'язання глобальних соціоекологічних криз. Синтезуючи інноваційну динаміку бізнес-сектору з ціннісними орієнтирами соціальної сфери, ці суб'єкти формують унікальну архітектуру суспільного впливу. Їхня діяльність охоплює як пряму інклюзію маргіналізованих груп та створення суспільних благ, так і системну реконфігурацію інституційного середовища. Стратегічним завданням для розвитку цього сектору є адаптація та перепрофілювання існуючої інфраструктури підтримки інновацій, що традиційно обслуговувала фундаментальну науку та корпоративний сектор, для потреб соціального підприємництва.

1. Інновації, менеджмент та соціальне підприємництво в ерготерапії : навч. курс. URL: <https://www.ukrothe.eu/sites/default/files/uploads/s10.pdf>. (дата звернення: 15.10.2025). 2. Савченко Т. В., Ніколюк О. В., Басюркіна Н. Й. Інноваційні бізнес-моделі у соціальному підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 14–19. 3. Euclid Network. European Social Enterprise Monitor 2021–2022. 2022. URL: <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/european-social-enterprise-monitor-2021-2022>. (дата звернення: 10.10.2025). 4. Euclid Network. European Social Enterprise Monitor 2023–2024. 2024. URL: <https://socialenterprisemonitor.knowledgecentre.euclidnetwork.eu/>. (дата звернення: 20.10.2025). 5. Global-innovation-index-2024. Global-innovation-tracker. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/global-innovation-tracker.html> (дата звернення: 21.10.2025). 6. Silver Jonathan, Chheda Hiren, Mathur Mehul, Grudniak Olga, Rivera Stephanie. Empowering GBS leaders to turn innovation intentions into successful implementations. McKinsey Talks Operations.

Blog. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/>. (дата звернення: 23.10.2025). **7.** Special Theme 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. GLOBAL INNOVATION INDEX 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/special-theme-2024-unlocking-the-promise-of-social-entrepreneurship.html> (дата звернення: 30.10.2025).

REFERENCES:

1. Innovatsii, menedzhment ta sotsialne pidpriemnytstvo v erhoterapii : navch. kurs. URL: <https://www.ukrothe.eu/sites/default/files/uploads/s10.pdf>. (data zvernennia: 15.10.2025). **2.** Savchenko T. V., Nikoliuk O. V., Basiurkina N. Y. Innovatsiini biznes-modeli u sotsialnomu pidpriemnytstvi. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2025. № 2. S. 14–19. **3.** Euclid Network. European Social Enterprise Monitor 2021–2022. 2022. URL: <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/european-social-enterprise-monitor-2021-2022>. (data zvernennia: 10.10.2025). **4.** Euclid Network. European Social Enterprise Monitor 2023–2024. 2024. URL: <https://socialenterprisemonitor.knowledgecentre.euclidnetwork.eu/>. (data zvernennia: 20.10.2025). **5.** Global-innovation-index-2024. Global-innovation-tracker. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/global-innovation-tracker.html> (data zvernennia: 21.10.2025). **6.** Silver Jonathan, Chheda Hiren, Mathur Mehul, Grudniak Olga, Rivera Stephanie. Empowering GBS leaders to turn innovation intentions into successful implementations. McKinsey Talks Operations. Blog. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/>. (data zvernennia: 23.10.2025). **7.** Special Theme 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. GLOBAL INNOVATION INDEX 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/special-theme-2024-unlocking-the-promise-of-social-entrepreneurship.html> (data zvernennia: 30.10.2025).

Stakhiv O. A. ^[1; ORCID ID:0000-0002-4407-5085],
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,
Yashchuk V. O. ^[1; ORCID ID: 0009-0004-4398-0464],
Graduate Student

¹*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

INNOVATIONS IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: GLOBAL EXPERIENCE

Social entrepreneurship serves as a transformational paradigm that synthesizes the innovative dynamics of business with the altruistic goals of the social sector. The key distinction of such organizations lies in their uncompromising impact-orientation, where ethical responsibility prevails over immediate financial returns. An analysis of global experience confirms

the international nature of this trend: more than 50% of social enterprises worldwide prioritize scaling through product and process innovations.

Social innovations demonstrate higher efficiency in overcoming global challenges of humanity through strategic use of public resources. Aimed at empowering vulnerable groups, they provide not only solutions to current needs, but also systemic transformation of economic and institutional structures, which are the root cause of social problems. Innovative development unfolds across three strategic pathways: the customer pathway (product adaptation), the employee pathway (human capital development for marginalized groups), and the ecosystem pathway (stakeholder mobilization for systemic reforms). Global examples demonstrate that proximity to local issues enables the creation of unique solutions that subsequently catalyze positive changes even within the public and corporate sectors. To scale this effect globally, it is essential to integrate social business into the broader innovation infrastructure, ensuring access to support tools that were previously the exclusive province of large corporations.

Analysis of trends in the social entrepreneurship sector has revealed significant spillover effects of innovation. In particular, the introduction of fundamentally new products and operating practices by social enterprises often acts as a stimulus for the diffusion of innovations into the private sector and public institutions, encouraging traditional corporations and governments to modernize their own strategies.

Keywords: innovations; social entrepreneurship; innovative development; ethical responsibility.

Отримано: 07 грудня 2025 року
Прорецензовано: 12 грудня 2025 року
Прийнято до друку: 18 грудня 2025 року