

СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА. МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6808>

УДК 338.45
JEL L31; Q01; O35

СОЦІАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КАТАЛІЗАТОРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Алла Полянська

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
76000, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: alla.polianskai@nung.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5169-1866>*

Анотація. Метою статті є виявлення чинників, що сприяють активізації соціальних змін у суспільстві шляхом розвитку соціального підприємництва як інструменту досягнення цілей сталого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів. Методологічну основу дослідження становлять елементи якісного аналізу, зокрема методи порівняльного аналізу ініціатив соціального підприємництва, експертного оцінювання, узагальнення аналітичних звітів і кращих практик, а також застосування дизайн-мислення для моделювання стратегічних напрямів розвитку. Проаналізовано соціальні підприємницькі ініціативи, що поєднують соціальну місію з підприємницькою діяльністю, та охарактеризовано їхній вплив на місцевий і національний рівень розвитку. Результати дослідження вказують про здатність соціальних підприємств виступати каталізаторами сталого розвитку через створення інноваційних моделей зайнятості, сприяння інклюзії, вирішення соціальних проблем і зміцнення локальних громад. Запропоновано стратегічну матрицю розвитку соціального підприємництва, побудовану на поєднанні рівня усвідомлення проблеми та наявності знань про її вирішення з використанням технології дизайн-мислення. Матриця дає змогу визначити позицію підприємства в системі, виявити слабкі місця та окреслити напрями дій: від реалізації наявних ініціатив і масштабування успішних практик до подолання дефіциту знань чи виявлення «сліпих зон». На прикладі підприємств Astarta та Syngenta показано можливість перенесення кращих практик, формування партнерств, інвестування в дослідження та освіту, що сприяє посиленню соціальної цінності та інноваційності бізнес-моделей. Обґрунтовано необхідність формування сприятливого середовища для масштабування соціального підприємництва, включаючи розвиток партнерств, інституційної підтримки та інтеграції соціального підприємництва в політику сталого розвитку.

Ключові слова: соціальне підприємництво, сталий розвиток, соціальні інновації, ESG, підприємницькі ініціативи.



Постановка проблеми. В умовах сучасних кризових явищ і загроз – війни, економічної нестабільності, змін клімату – особливої актуальності набуває забезпечення соціальної, екологічної та економічної стабільності не лише для бізнесу, але й для суспільства загалом. Питання соціальної відповідальності все частіше виходять на рівень стратегічних бізнес-пріоритетів, формуючи конкурентні переваги та позитивний імідж організацій. Водночас реалізація соціальних пріоритетів значною мірою залежить від економічних ресурсів і фінансової спроможності бізнесу, що ускладнює практичне втілення таких ініціатив [1]. У цьому контексті зростає значення соціального підприємництва – форми бізнес-діяльності, спрямованої на вирішення соціальних або екологічних проблем з використанням підприємницьких механізмів. Соціальні підприємства поєднують фінансову життєздатність з прагненням до суспільно корисного впливу. Вони вирізняються серед інших форм господарювання тим, що не зосереджуються виключно на отриманні прибутку як традиційний бізнес, але й не залежать повністю від донорської підтримки як неприбуткові організації. Замість цього вони діють на засадах сталого розвитку, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та соціальною цінністю.

Про зростаючу роль соціального підприємництва свідчать ключові показники, які демонструють масштаби та динаміку розвитку сектору в Україні, Європі та світі. В Україні, за даними платформи Reach for Change, станом на 2023 рік налічувалося понад 1 000 зареєстрованих соціальних підприємств, які створюють понад 10 000 робочих місць і забезпечують соціальні послуги для громад [2]. Навіть під час війни близько 20 % українських підприємців вказують на соціально-екологічну спрямованість своєї діяльності [3].

У Європейському Союзі, за даними European Social Enterprise Monitor (2023), функціонує близько 397 000 соціальних підприємств, що об'єднують понад 2 мільйони працівників і генерують близько €250 млрд річного обороту [4]. З них 95,4 % – це малі та середні підприємства (МСП), а 14,3 % мають річний обіг понад €1 млн, і 4,9 % – понад €5 млн [5].

У світі, згідно з оцінками Global Alliance for Social Entrepreneurship, у понад 80 країнах діє більше 3 мільйонів соціальних підприємств, що робить цей сектор одним з ключових у досягненні Цілей сталого розвитку ООН [6].

За результатами GEM Social Entrepreneurship (GEM-SE), у середньому 10–12 % дорослого населення у світі залучені до створення або управління соціальними підприємствами, і ця частка зростає в країнах із високим рівнем підтримки сектору. Ці дані переконливо свідчать, що соціальне підприємництво є важливим і динамічно зростаючим сектором економіки, що забезпечує інноваційні соціальні рішення, створення робочих місць, розвиток громад та формування стійких бізнес-моделей. Його розвиток – це не лише відповідь на виклики сьогодення, але й реальний інструмент довгострокового стійкого розвитку.

Аналіз публікацій з досліджуваної проблеми. Актуальність проблематики соціального підприємництва засвідчується численними публікаціями науковців. Зокрема, Бойда С. досліджує діалектичний взаємозв'язок комерційного та соціального

підприємництва, доводить, що соціальні підприємства мають значний потенціал розвитку, особливо під час та після війни [7]. Никифорак В. [8] визначає інноваційність соціального підприємництва, яка пов'язана не тільки зі здатністю новим способом комбінувати ресурси для створення цінності, але й з можливістю соціального підприємництва здійснювати прорив у галузі, де існують провали ринку та держави у розв'язанні соціальних проблем. Вважаємо, що такий підхід є одним із каталізаторів сталого розвитку. У статті [9] досліджено зміст поняття «соціальне підприємство» і його ознаки, та за результатами дослідження запропоновано шляхи державної підтримки соціального підприємництва. У статті [10] звернено увагу та перешкоди розвитку соціального підприємництва, зокрема неостатнє організаційно-правове регулювання, відсутні або недостатні знання та вміння в управлінні таким бізнесом, непідготовлений ринок, низький рівень мотивації. Питанню формування зрозумілого та прозорого законодавства для подальшого ефективного розвитку соціального підприємництва в Україні присвячено публікацію [11]. У статті [12] соціальне підприємство розглядається як важливий інструмент сталого розвитку, особливо у зміцненні місцевих громад. Поєднуючи соціальну мету з бізнес-підходами, такі ініціативи сприяють розв'язанню соціальних проблем і стимулюють економічний розвиток на локальному, регіональному та національному рівнях. У статті [13] зазначається, що соціальне підприємство є важливим кроком до відходу від колективізму і переходу до індивідуалізму, де юридичні особи та фізичні особи-підприємці своєю діяльністю за власної ініціативи створюють гідні умови для життя соціально незахищених верст населення. На нашу думку таке бачення формує конкурентне середовище для прояву і поширення ініціатив сталого розвитку, виділення та підтримку тих, що спрямовує зусилля на суспільний розвиток. Автори статті [14] вивчають європейську практику щодо визнання організації соціальним підприємством та виділяють такі критерії: юридичний статус, підприємницька діяльність, реалізація соціальної місії в межах неприбуткових чи громадських структур та наявність чітко визначеної соціальної мети, яка закріплена у статутних або корпоративних документах, що на нашу думку є визначальним етапом управління діяльністю у сфері соціального підприємництва.

Можемо підсумувати, що у країні закладаються підвалини соціального підприємництва, визначені та підтримуються його ознаки, формується нове бачення підприємницької ініціативи. У такому складному та ще недостатньо сформованому підприємницькому середовищі технологія дизайн-мислення є однією із методик, яка має на меті дослідження проблеми в організації, тому її можна застосувати для цілей організаційного розвитку, зокрема пошуку та реалізації соціальних ініціатив. Враховуючи зацікавленість даним питанням та позитивну тенденцію до розвитку соціального підприємництва, важливо розвивати ознаки соціального підприємництва, гармонізовані із сучасним розвитком, який має на меті підтримку ініціатив сталого розвитку. Це важливо для того, щоб розуміти, які вимоги стоять перед соціальним підприємництвом і як потенційно можливо підтримувати дану ініціативу, враховуючи сучасні виклики розвитку.

Мета статті. Враховуючи викладене вище, метою статті є виявлення факторів, які активізують сталі зміни в суспільстві, базуючись на соціальних ініціативах та

враховують сучасні виклики розвитку, які актуалізуються на підставі результатів досліджень, аналізу аналітичних звітів та думок експертів, а також дотримання відповідності до загальноновизнаних критеріїв соціального підприємництва.

Методологія дослідження. Для досягнення поставленої мети у статті використано комплекс методів дослідження: Контент-аналіз використаний для аналізу звітів про сталий розвиток, вебсайтів, соціальних медіа. Для дослідження чинників сталого розвитку використано методика IRIS+ як інструменту оцінки соціального впливу [15]. IRIS+ (Impact Reporting and Investment Standards Plus) – це міжнародно визнана система стандартів для вимірювання, моніторингу та звітування про соціальний та екологічний вплив діяльності підприємств і проєктів. Розроблена Глобальною мережею впливового інвестування (*Global Impact Investing Network, GIIN*), ця методика забезпечує уніфікований підхід до збору й аналізу даних про ефективність соціальних ініціатив, що дозволяє підвищити прозорість, порівнюваність та достовірність звітності. IRIS+ пропонує каталоги ключових показників ефективності (Key Performance Indicators KPIs), структурованих за галузями (освіта, охорона здоров'я, енергетика, сільське господарство, житло тощо), що дозволяє організаціям адаптувати систему під свою сферу діяльності. Крім того, система інтегрує зв'язок з Цілями сталого розвитку ООН (SDGs), що полегшує гармонізацію внутрішніх стратегій сталості з міжнародними пріоритетами. Використання методики дизайн мислення використано для побудови стратегічної матриці розвитку соціального підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі аналізу літературних джерел, які досліджують питання соціального підприємництва та ознайомлення із його практиками як в Україні, так і за кордоном, соціальне підприємництво у статті розглядається форма бізнес-діяльності, спрямована на розв'язання соціальних або екологічних проблем із використанням підприємницьких підходів. Відмінністю таких ініціатив є поєднання фінансової життєздатності з прагненням до суспільно корисного впливу. На відміну від традиційного бізнесу, що орієнтований головню на прибуток, та неприбуткових організацій, які здебільшого залежать від зовнішнього фінансування, соціальні підприємства працюють на засадах сталості, забезпечуючи одночасно економічну ефективність і соціальну користь. У таблиці 1 представлено узагальнені дані про розвиток соціального підприємництва, що характеризується функціонуванням більше 3 млн. СП у більше ніж у 80 країнах світу.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця розвитку соціального підприємництва

Регіон	Кількість СП	Зайнятість	Основні дані
Україна	~1 000 соціальних підприємств	179 підприємств, які мають працівників з інвалідністю	Мобілізація в умовах війни
ЄС	4,3 млн соціальних підприємств	11,5 млн працівників (6,3 %)	€912 млрд виторг
Великобританія	~131 тис. соціальних підприємств	2,3 млн людей	£ 78 мільярдів оборот

Джерело: складено на основі джерел: [2, 3, 4, 5, 16]

Ознайомлення із матеріалами звітів, які містить зведену статистику про українські компанії щодо досягнення цілей сталого розвитку (SDG) та прозорості ESG (аспекти соціальної відповідальності, екології та управління) дозволяє більше інформації зібрати про можливості та перспективи розвитку соціального підприємництва. Зокрема ESG Transparency Index Ukraine 2020 – аналітичний звіт CGPA та CSR Ukraine, який оцінює рівень нефінансової звітності українських підприємств підкреслює такі ключові тези, аналізуючи діяльність підприємств: 26,4 % охоплення соціальних аспектів (працівники, громади тощо); 36,6 % екологічних показників; 27,7 % корпоративного управління [17]. Результати звіту оцінюють прозорість і сталий розвиток найбільших компаній України, свідчать про поступове підвищення стандартів екологічної, соціальної та управлінської відповідальності в бізнесі. Це є важливим сигналом для всього підприємницького середовища, у тому числі й для соціального підприємництва, яке має природний фокус на соціальні цілі та сталий розвиток.

Соціальне підприємство, яке ставить за мету не лише отримання прибутку, а й максимальний позитивний вплив на суспільство і довкілля, отримує додатковий імпульс розвитку в такому середовищі. Зростання інтересу великих компаній до ESG-стратегій створює сприятливий контекст для розширення мережі партнерств між традиційним бізнесом і соціальними підприємствами, що може сприяти більш ефективній реалізації соціальних проектів та інновацій у сфері сталого розвитку. Крім того, підвищення прозорості та звітності за ESG-чинниками формує нові стандарти, до яких соціальним підприємствам також варто прагнути, підвищуючи свою довіру серед інвесторів, донорів і споживачів. Водночас, поява ESG Transparency Index стимулює розвиток системи корпоративного управління, що є корисним і для соціальних підприємств, які шукають баланс між соціальною місією та ефективністю управління.

Таким чином, результати звітів відображають загальний тренд – перехід українського бізнесу до більш відповідальної та прозорої моделі, яка підтримує і посилює потенціал соціального підприємництва як важливого інструменту сталого розвитку країни. Інтеграція ESG-підходів і розвиток соціального підприємництва мають синергійний ефект, сприяючи посиленню соціального капіталу, створенню нових робочих місць, поліпшенню якості життя громад та захисту довкілля.

Слід зазначити, що ключовим етапом у створенні соціального бізнесу є визначення соціальної місії, яка фокусується на розв'язанні конкретних соціальних або екологічних викликів, актуальних для населення світу. До таких проблем належать зокрема: працевлаштування вразливих категорій населення, забезпечення доступу до безпечної питної води, управління та переробка відходів. Для їх вирішення соціальне підприємство використовує ринкові механізми, зокрема виробництво та реалізацію товарів і послуг, залучення інвестицій, що дозволяє забезпечити фінансову сталість без прямої залежності від донорських грантів.

У сучасних умовах ефективність соціального підприємництва залежить від здатності впроваджувати інноваційні підходи та технології, які дозволяють масштабувати вирішення суспільно значущих завдань. Серед таких інструментів варто виокремити мікрофінансування, краудфандингові платформи, онлайн-освітні сервіси

тощо. Важливою умовою сталого розвитку таких підприємств є здатність здійснювати якісну оцінку соціального впливу – через систему чітко визначених індикаторів (KPI), що дають змогу вимірювати як соціальну ефективність, так і економічні результати діяльності. Ще однією характерною рисою соціального бізнесу є реінвестування основної частини прибутку у реалізацію соціальних програм та ініціатив.

Застосування зазначених підходів сприяло формуванню прикладів успішних соціальних підприємств. В Україні діє громадська організація «Велика ідея» (м. Ковель) [18], яка реалізує локальні ініціативи з соціальним впливом. У світі добре відомий приклад Grameen Bank (Бангладеш) – банківської установи, що надає мікрокредити жінкам у сільській місцевості [19]. Компанія Patagonia (США), у свою чергу, поєднує комерційну діяльність із підтримкою природоохоронних ініціатив: вона щорічно передає 1% доходів на фінансування екопроектів у різних країнах [20].

Соціальне підприємництво є потужним інструментом досягнення Цілей сталого розвитку ООН, оскільки поєднує бізнес-підходи із прагненням до суспільного добробуту та екологічної рівноваги. Вартий уваги також досвід Івано-Франківської області, де реалізовано низку інноваційних ініціатив. Так, Urban Space 100 – громадський ресторан, створений спільнотою «Тепле місто» за підтримки 100 соціальних інвесторів, спрямовує 80 % прибутку на підтримку місцевих громадських ініціатив [21]. Інший приклад – соціальна майстерня WoodLuck у Львові, яка залучає до виробництва дерев'яних виробів людей із вразливих груп населення. Прибуток від продажу продукції інвестується у навчання та соціальну інтеграцію учасників [22]. Ці приклади демонструють, як можливо об'єднувати комерційний підхід із суспільно-корисною діяльністю, формуючи сталу бізнес-модель на благо громади.

Водночас, соціальні підприємці в Україні продовжують стикатися з рядом викликів – як організаційних, так і нормативно-інституційних. Звернення до міжнародного досвіду і розвиток локальних практик дає змогу сформувати ефективні рішення для подальшого зміцнення сектора соціального підприємництва (табл. 2)

Таблиця 2

Ключове виклики соціального підприємництва та можливі рішення

Проблема	Короткий опис	Можливе рішення
Обмежене фінансування	Банки не кредитують через низьку прибутковість	Гранти, мікрокредити, impact-інвестиції, patient capital
Відсутність правового статусу	Соціальні підприємства не мають пільг і визнання	Законодавче закріплення, пільги, приклад Польщі, Литви
Низька обізнаність	Люди не розуміють і не підтримують	Кампанії, маркування, освітні програми, ярмарки
Відсутність підтримки та мереж	Підприємці працюють ізольовано	Інкубатори, акселератори, спільноти, галузеві асоціації
Важко виміряти вплив	Складність для інвесторів та оцінки ефективності	Методики оцінювання ефекту сталого розвитку, публічні звіти
Брак кадрів та навичок	Складно залучати менеджерів	Стажування, освітні партнерства, підтримка благодійників

Джерело: сформовано автором за [23]

На нашу думку, застосування методики IRIS+ як інструменту оцінки соціального впливу в моделі розвитку підприємства, допоможе виділити чинники, які можуть стати каталізаторами розвитку соціального підприємництва, долаючи перешкоди, представлені у табл. 2. До основних переваг IRIS+ для підприємств, орієнтованих на інноваційний розвиток:

- універсальність – застосовність у різних секторах та масштабах бізнесу;
- порівнюваність – можливість порівнювати результати між організаціями, країнами та секторами;
- стратегічна інтеграція – допомагає підприємствам формалізувати та вбудувати соціальну відповідальність у загальну бізнес-стратегію;
- інвестиційна привабливість – використання IRIS+ полегшує залучення impact-інвесторів, які орієнтуються на підтверджені соціальні результати;
- прозорість і довіра – дозволяє досягти більшої відкритості перед стейкхолдерами, зокрема державними органами, партнерами та споживачами.

Таким чином, застосування методики IRIS+ не лише забезпечує об'єктивну оцінку соціального впливу, але й стимулює перехід підприємства до інноваційної моделі розвитку, заснованої на принципах прозорості, сталості та відповідального управління. У табл. 3 представлено порівняння діяльності у сфері соціального підприємництва українського і польського підприємств.

Таблиця 3

Порівняння IRIS на підприємствах України і Польщі

Показник	Astarta (Україна)	Syngenta (Польща)
Працівники	~7 000	~30 000
Жінки у керівництві	~28 %	~50 %
Навчання працівників	AgriChain — внутрішнє навчання	R&D і фермерські програми, розвиток мікро підприємництва, аграрні громади
Інвестиції в екологію	~\$10 млн (біогаз)	6,500 працівників працює в R&D, в більше ніж 150 R&D хабах по світу. Продовження цільового інвестування в розмірі USD 2 млрд. у сталі і відновлювальні технології до 2025
Викиди CO ₂	Скорочення на 44 % до 2030 vs 2022	Скорочення на 38% до 2030 vs 2022
Соціальні програми	>831 000 бенефіціарів	Тренінги фермерів, підтримка систем. Фірма інвестує 28 млн. USD у соціальні програми
Підтримка вразливих груп населення	Ветерани, переселенці, малі бізнеси	Ініціативи DEI (розширення можливостей, рівності та залученості) у Syngenta Group включають гнучкий графік роботи, дотримання міжнародних стандартів, таких як Стандарти поведінки для бізнесу ЛГБТІ ООН та Принципи розширення прав і можливостей жінок, комплексне навчання з подолання несвідомих упереджень, сприяння психологічній безпеці, гендерному та поколінєвому різноманіттю, важливості культури, серед іншого, а також створення Ресурсних груп співробітників для сприяння зміцненню дружніх стосунків між співробітниками Групи.

Джерело: сформовано на основі [25, 25, 26, 27]

За результатами порівняння можемо підсумувати, що методика IRIS+ може стати інструментом гармонізації соціальних ініціатив з європейськими вимогами та критеріями ESG. Водночас із підвищенням прозорості корпоративного сектору, що підтверджується зростанням показників ESG Transparency Index та подібних методик оцінювання (зокрема, IPIC+методу), зростає суспільний інтерес до соціального впливу бізнесу. Результати таких оцінок свідчать про поступове наближення українських компаній до міжнародних стандартів відповідального управління, що створює сприятливий ґрунт для розвитку інноваційних моделей на перетині бізнесу та соціальної місії. Соціальні підприємства, у свою чергу, демонструють ефективність у вирішенні соціальних та екологічних проблем на місцевому рівні, забезпечуючи зайнятість, інклюзію, доступ до послуг і локальний розвиток. Згідно з аналітичними звітами, соціальне підприємництво є швидкозростаючим сектором, який у багатьох випадках діє ефективніше за традиційні моделі благодійності.

Проте, незважаючи на високий потенціал, більшість соціальних підприємств стикаються з труднощами у залученні стабільного фінансування, що обмежує масштабування їхнього впливу. Саме тому обґрунтовані результати оцінки соціального ефекту та ESG-прозорості (як через IRIS, так і через GRI-звітність) можуть бути використані як інструменти довіри для інвесторів і донорів, що відкриває шлях до нових фінансових інструментів (соціальні облигації, імпаکت-інвестування тощо). Зокрема, експерти зазначають, що українські компанії, які хочуть трансформувати бізнес-процеси та господарську діяльність згідно вимог національного та міжнародного законодавства та збалансованого стійкого природокористування, повинні дотримуватись обов'язкових і добровільних стандартів звітності про сталий розвиток у межах Європейського Союзу. Українські компанії, які хочуть залишатись на європейському ринку, отримувати кредити чи інвестиції, мусять відповідати цим вимогам. Слід враховувати, що стандарти ESG не тільки розглядають питання екології та благодійності, вони також враховують ризики, прибутковість, репутацію та доступ до ринків [28].

Соціальне підприємництво володіє значним потенціалом фінансування. Його джерела є різноманітними та передбачають поєднання безповоротної допомоги, інвестиційних механізмів і власних прибутків тощо. Насамперед, важливу роль відіграють гранти та конкурси, які надають як міжнародні донори (наприклад, GIZ, EEA Grants, Європейська Комісія), так і національні благодійні фонди (зокрема, Український культурний фонд, фонд «Тепле місто», Фонд Фрідріха Науманна). Другим джерелом є соціальні інвестиції, які передбачають вкладення капіталу з орієнтацією на соціальний ефект, навіть за умови нижчого фінансового доходу. Такі інвестиції здійснюють спеціалізовані фонди, а також інституції як-от Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Фонд «Східна Європа». Ще одним важливим механізмом є мікрокредити та так звані «пацієнтський капітал» – це довгострокові пільгові позики, які надаються мікрофінансовими організаціями (наприклад, «Укрсоцбанк МФО», «Ощадбанк») або соціальними інкубаторами. Також активно використовуються краудфандинг і краудінвестинг – залучення коштів через онлайн-платформи, де люди можуть підтримувати проекти фінансово в обмін

на винагороду або частку в прибутку. Не менш важливою є співпраця з приватним сектором – великі компанії реалізують CSR-програми, надаючи гранти, спонсорство або іншу підтримку (приклади: «Кернел», «МХП», «Монделіс Україна»). Додатково соціальні підприємства можуть скористатися державними та місцевими програмами підтримки з місцевих бюджетів. Перспективним інструментом є випуск соціальних або зелених облігацій, орієнтованих на інвесторів, зацікавлених у сталому розвитку. Власний дохід також є важливим джерелом – багато підприємств реінвестують частину прибутку у власний розвиток або створення нових соціальних ініціатив. Нарешті, учасники акселераційних та інкубаційних програм (Impact Hub, SocialBoost, УКУ Startup School) можуть отримати навчальну, менторську підтримку та невеликі фінансові вливання. Саме комбінація кількох джерел дозволяє соціальному підприємству досягти фінансової стійкості, підвищити життєздатність бізнес-моделі та масштабувати свій соціальний вплив.

Аналізуючи сучасні практики взаємодії між соціальними інноваторами та компаніями, можна виокремити три ключові механізми залучення [29]: прямі залучення, інтеграція в екосистему та інтеграція в бізнес-стратегію. Ці механізми формують логіку поступового переходу компаній від точкових соціальних ініціатив до системної інтеграції принципів сталого розвитку. Прямі залучення (Direct engagements) є найбільш поширеною формою початку взаємодії та охоплюють закупівлі у соціальних підприємств, партнерства, доступ до ресурсів, інвестування через корпоративні фонди. Цей етап важливий для формування довіри та апробації нових форматів взаємодії. Участь в екосистемі (Ecosystem involvement) передбачає ширше залучення у розбудову мереж, участь у розробці політик, сертифікацію та стандартизацію. Це підвищує легітимність соціального підприємництва та формує базу для масштабування рішень. Інтеграція в бізнес (Integration into business) – найбільш зрілий етап, коли принципи соціального підприємництва трансформують саму бізнес-модель компанії. Це включає узгодження соціальних цілей, впровадження мотивацій у ланцюгах постачання, розвиток людського капіталу тощо.

Щодо реалізації даних механізмів слід підкреслити, що для підприємств рекомендовано починати з малих прямих залучень, поступово розширюючи взаємодію до екосистемного рівня з подальшою інтеграцією в корпоративну стратегію. Щодо соціальних підприємств, то необхідно активніше позиціонувати себе як партнера не лише для грантів, а як джерело інноваційної цінності. Участь уряду та інституцій у підтримці ініціатив соціального підприємництва полягає у створенні стандартизованих підходів до сертифікації, моніторингу та стимулювання партнерств (через пільги, спільні платформи, публічні закупівлі тощо).

Важливо виділити недоліки, які супроводжують використання даного механізму для досягнення цілей сталого розвитку через ініціативи соціального підприємництва. Зокрема, це недостатній рівень довіри між сторонами; відсутність методологічної підтримки та прозорих критеріїв оцінки соціального впливу; слабка інтегрованість соціального підприємництва в національні економічні програми; обмежений доступ до капіталу для масштабування інноваційних рішень. Проте, даний механізм формує

перспективи розвитку за рахунок формування національних платформ взаємодії бізнесу та соціального сектору, розвиток індикаторів ефективності впливу (наприклад, IRIS, ESG), посилення освітньої та аналітичної підтримки для корпоративних структур щодо впровадження соціальних інновацій, інтернаціоналізацію соціального підприємництва через міжнародні ланцюги постачання.

Таким чином, розглянутий механізм не лише демонструє логіку залучення соціальних інноваторів, але й формує цілісну стратегію сталого розвитку через кооперацію, інституційну підтримку та стратегічну інтеграцію в бізнес-практики. Підсумовуючи викладене, зазначимо, що соціальне підприємництво є потужним інструментом реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР), оскільки поєднує економічну активність із вирішенням соціальних та екологічних проблем. Завдяки своїй спрямованості на суспільне благо, такі підприємства безпосередньо впливають на поліпшення якості життя, створення інклюзивного ринку праці, підтримку вразливих груп, розвиток освіти, охорону довкілля та зменшення соціальної нерівності. Передусім, соціальні підприємства сприяють подоланню бідності (ЦСР 1), створюючи робочі місця для осіб, які мають обмежений доступ до формальної зайнятості – зокрема, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів чи довготривало безробітних. Це не лише допомагає покращити добробут таких людей, а й зменшує навантаження на систему соціального забезпечення. У сфері якісної освіти (ЦСР 4) соціальні підприємства виступають рушієм альтернативних форм навчання: через освітні платформи, програми менторства, профорієнтацію для молоді та цифрову інклюзію. Завдяки цьому вони покращують доступ до знань та розвивають компетентності, що є важливими для активного громадянства та економічної самореалізації. Соціальне підприємництво також просуває гендерну рівність (ЦСР 5), оскільки значна частина таких ініціатив спрямована на підтримку жінок-підприємниць, матерів-одиначок та представниць уразливих соціальних груп. Забезпечення рівних можливостей у праці та підприємстві сприяє формуванню більш справедливого суспільства. Окреме місце займає гідна праця та економічне зростання (ЦСР 8). Соціальні підприємства створюють стабільні робочі місця, часто в депресивних регіонах, розвивають мікробізнес, навчають підприємницьким навичкам і підтримують локальні економіки. Це особливо важливо в умовах після кризового або повоєнного відновлення. Ще однією важливою функцією є зменшення нерівності (ЦСР 10), адже соціальні підприємства сприяють соціальній інтеграції, долають бар'єри до ринку праці, медичних послуг чи освіти для груп, які традиційно залишаються поза увагою комерційного сектору. Через свою локальну природу та гнучкість, соціальні підприємства активно впливають на розвиток сталих громад (ЦСР 11), забезпечуючи місцеві послуги, реінвестуючи прибутки в інфраструктуру громад та залучаючи мешканців до процесів прийняття рішень. Багато з них також реалізують принципи відповідального споживання і виробництва (ЦСР 12) – зокрема, переробку ресурсів, екологічне виробництво або продаж етичних товарів. У такий спосіб вони сприяють переходу до циркулярної економіки та зменшують екологічний слід бізнесу. В умовах зміни клімату соціальні підприємства все активніше беруть участь у боротьбі зі змінами клімату (ЦСР 13): впроваджують енергоефективні

технології, реалізують програми екопросвіти, займаються екологічною рекультивацією територій або розвитком відновлюваної енергетики. Крім того, завдяки інноваційним підходам до вирішення соціальних викликів, соціальне підприємництво також реалізує ЦСР 9 – індустріалізацію, інновації та інфраструктуру, особливо на рівні мікроінновацій у громадах. І нарешті, соціальні підприємства формують партнерства заради цілей (ЦСР 17), адже діють на перетині бізнесу, держави та громадського сектору, залучаючи до співпраці місцеву владу, донорів, волонтерів, університети та міжнародні організації. Таким чином, соціальне підприємництво не лише узгоджується з глобальним порядком денним сталого розвитку, а й є дієвим інструментом його впровадження, адже дозволяє одночасно вирішувати соціальні, економічні та екологічні виклики на рівні локальних спільнот і держави загалом.

Для ефективного формування стратегій розвитку соціального підприємництва в умовах різного рівня обізнаності учасників ринку, доцільно використати матрицю, що поєднує усвідомлення проблеми та наявність знань про її вирішення із використанням технології дизайн мислення. Це дозволяє ідентифікувати позицію підприємства в системі, виявити слабкі місця та запропонувати відповідні дії. На основі цього підходу побудовано стратегічну матрицю для аналізу та порівняння практик соціального підприємництва (на прикладі Astarta та Syngenta). На рис. 1 представлена матриця стратегій розвитку соціального підприємництва, створена на основі матриці «Усвідомлення проблеми – Знання про проблему» [32], що дозволяє розширити можливості усвідомлення проблем у діяльності організації, та визначити, чи володіє вона необхідними для цього знаннями. Дана матриця створена для прикладу з підприємствами Astarta і Syngenta (табл. 3).

	Знання: Відомі	Знання: Невідомі
Усвідомлення: Невідоме	КВАДРАНТ 1: Латентна можливість Впровадження існуючих знань; Перенесення практик Syngenta з R&D, DEI, підтримки громад до Astarta; Навчання лідерів	КВАДРАНТ 2: Сліпа зона Проведення аудитів, аналізу IRIS-індикаторів; Інтерв'ю з бенефіціарами; Пошук проблем, які не усвідомлюються підприємством
Усвідомлення: Відоме	КВАДРАНТ 3: Зона реалізації Масштабування діючих соціальних ініціатив; Партнерства з громадами, університетами; Соціальні франшизи	КВАДРАНТ 4: Дефіцит знань Інвестування в дослідження й освіту; Міжнародні обміни, навчання, гранти; Розробка інноваційних продуктів під соціальні цілі

Рис. 1. Стратегічна матриця розвитку соціального підприємництва
Джерело: сформовано автором

У стосунку до фірми Astarta, пріоритетними є завдання у межах Квадрантів 1 і 2, зокрема наявність екологічних інвестицій, але брак усвідомлення значущості DEI,

навчальних програм, мікро-підприємництва. Щодо фірми Syngenta пріоритетним є Квадрант 3, а саме діють сталі програми, потрібне розширення та локалізація, наприклад, через підтримку українських фермерів. Щодо обох компаній, реалізація завдань лежить у площині Квадрант 4 та полягає у питаннях досягнення кліматичних цілей і стійкості, для чого потрібні нові знання, особливо в локальному контексті.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, соціальні підприємства виступають каталізаторами сталого розвитку, забезпечуючи зв'язок між локальними потребами громад, інноваційними підходами до вирішення проблем і глобальними цілями сталого розвитку. Їх підтримка – не лише соціальний жест, а стратегічна інвестиція в довгострокову стабільність та безпеку країни.

Соціальне підприємництво дедалі більше визнається дієвим інструментом досягнення сталого розвитку, оскільки поєднує соціальну місію з підприємницькими механізмами, спрямованими на розв'язання актуальних проблем громад і суспільства. На відміну від традиційного бізнесу, соціальні підприємства орієнтовані не лише на прибуток, а й на створення соціальної цінності, що робить їх особливо важливими в умовах сучасних криз, таких як війна, економічна нестабільність чи зміни клімату. Аналіз аналітичних звітів, експертних оцінок та кращих практик підтверджує, що соціальне підприємництво виступає каталізатором позитивних змін, оскільки сприяє створенню робочих місць, соціальній інтеграції, екологічній відповідальності та мобілізації ресурсів на місцевому рівні.

Серед ключових чинників, що активізують розвиток соціального підприємництва та підсилюють його роль у забезпеченні сталості, виокремлено зростання прозорості корпоративного управління (через ESG-звітність та IRIS-показники), підтримку з боку держави та міжнародних партнерів, розвиток соціальних інновацій, доступ до фінансування, а також активну участь громадянського суспільства. Усе це формує сприятливе середовище для масштабування соціального ефекту та зміцнення довіри до таких підприємств з боку інвесторів і стейкхолдерів.

У контексті реалізації Цілей сталого розвитку ООН соціальні підприємства можуть відігравати системну роль у трансформації економіки в більш інклюзивну та справедливу. Їх розвиток та підтримка мають стати стратегічним напрямом державної політики та частиною нової економічної парадигми, що поєднує ефективність, відповідальність та соціальну орієнтацію.

Перспективи подальших досліджень лежать у площині формування моделі фінансування соціального бізнесу в умовах енергетичного переходу.

Список використаних джерел

1. Полянська А. С., Самарський С. В. Гармонізація соціальної відповідальності з економічними інтересами підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 941-946.
2. Darmoris P. Social entrepreneurship in Ukraine: driving social impact in the face of a conflict. Reach for Change. URL. <https://reachforchange.org/articles/interview-petro-darmoris>.
3. Apalkova V., Meshko N., Apalkov S., Tsyganov S., Tsyganova N. The relevance of social and environmental commitments for entrepreneurs during wartime: Evidence from GEM

- Ukraine data. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. 23(1), 352–363. URL. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.26](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.26)
4. YEPA Workshop 3. Social entrepreneurship by young entrepreneurs. Discussion Notes. Summary note social entrepreneurship workshop.pdf.
 5. The European Social Enterprise Monitor – It’s time to have your voice heard! Euclid Network 92023. URL. https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/european-social-enterprise-monitor-its-time-have-your-voice-heard-euclid-network-2023-12-01_en?utm_source=chatgpt.com
 6. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023. Insight Report April 2024. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf
 7. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. 58. URL. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>
 8. Никифорок В.А. Соціальне підприємництво: сутність та особливості розвитку. *Економіка і суспільство*. 2017. 8. URL. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/57.pdf
 9. Кифяк В. І., Малиш Л. Б. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. *Бізнес-Інформ*. 2020. 5. С. 275–280. URL. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-275-280>
 10. Каширнікова, І., Спіридонова, К., Кірнос, О. Соціальне підприємництво у сучасній Україні. *Економічний простір*. 2024. С. 62–65. URL. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-11>
 11. Рамський А. Ю. Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. 58. URL. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>
 12. Рудаченко, О. О., Коненко, В. В. Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. 11. 2024. URL. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>
 13. Белов Д.М., Белова М.В., Палапа Б.Б. Соціальне підприємництво: поняття, ознаки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія ПРАВО*. 2023. 75(1). URL. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.24>
 14. Бражко О.В., Надежденко А.О. Основні тенденції соціально-правових проблем розвитку соціального підприємництва в Україні. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право*. 2024. 27. URL. <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/147/143>
 15. Полянська А.С. Технологія дизайн-мислення в ситуаційному управлінні. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.)* / за ред. Д.І. Дзвінчука; упоряд. Л.С. Мосора. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 229 с. С. 46-48. URL. <https://surl.li/ymeemy>
 16. IRIS+ System. <https://iris.thegiin.org/about/>
 17. Lyons D. £78bn sector failed by lack of long-term finance – new Social Enterprise UK research. 6th December 2023. URL. <https://www.pioneerspost.com/news-views/20231206/78bn-sector-failed-lack-of-long-term-finance-new-social-enterprise-uk-research>.
 18. Індекс ESG прозорості компаній України 2020. URL. <https://index.cgpa.com.ua>.
 19. Офіційна сторінка ГО «Велика Ідея». URL. <https://www.facebook.com/NGOGreatIdea/>
 20. Досвід для натхнення. URL. https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/dosvid-dliannennia/

21. Екологічна відповідальність та інновації компанії Patagonia. URL. <https://csr.community/ekologichna-vidpovidalnist>.
22. Що таке соціальне підприємництво? Приклади misto.cafe, МІСТОХАБ та Urban Space. URL. <https://www.gurt.org.ua/articles/103221/>
23. Офіційна сторінка соціального підприємства WoodLuck. URL. <https://woodluck.org.ua/vygotovlyayemo-mebli-z-misiyeu>.
24. Полянська А.С. Актуальність та виклики соціального підприємництва в умовах сталого розвитку. *Перспективи розвитку бізнесу в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 15-16 травня 2025р.) відп. за вип. С.І. Урба. Львів : Растр-7, 2025. 385 с. С. 70–73.
25. Astarta Holding PLC. Annual report 2023. URL. https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta_ar2023.pdf.
26. Сталій розвиток. © 2025 агропромисловий холдинг «Астарта-Київ». URL. <https://surl.lu/poreim>
27. Basis of preparation: ESG report 2022. Syngenta AG group. URL. <https://www.syngenta.com/sites/default/files/sustainability/reporting-sustainability/Syngenta-Basis-of-Preparation-2022.pdf>.
28. ESG Report 2023. URL. <https://www.syngentagroup.com/sites/default/files/2024-04/SG-ESG-Report-2023.pdf> .
29. Чи потрібно поєднувати GRI та ESRS у звіті? Офіційний сайт організації Офіс сталих рішень. URL. <https://ukraine-oss.com/chy-potribno-i-yak-same-poyednaty-gri-ta-esrs-uzviti-praktychnyj-pidhid>.
30. The Corporate Social Innovation Compass: Accelerating Impact through Social Enterprise Partnerships. Insight report january. 2024. URL. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Corporate_Social_Innovation_Compass_2024.pdf.
31. ЦСР У Дії. Офіційний сайт. URL. <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>.
32. Christian Mueller-Roterberg. Handbook of Design Thinking. Tips & Tools for how to design thinking. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking.

References

1. Polyanska, A. S., Samarsky, S. V. (2016). Harmonization of social responsibility with economic interests of the enterprise. *Young Scientist*, 12, 941–946.
2. Darmoris, P. (2023). Social entrepreneurship in Ukraine: driving social impact in the face of a conflict. *Reach for Change*. <https://reachforchange.org/articles/interview-petro-darmoris/>
3. Apalkova, V., Meshko, N., Apalkov, S., Tsyganov, S., Tsyganova, N. (2025). The relevance of social and environmental commitments for entrepreneurs during wartime: Evidence from GEM Ukraine data. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 352–363. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.26](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.26)
4. YEPA Workshop 3. Social entrepreneurship by young entrepreneurs. Discussion Notes. [Summary_note_social_entrepreneurship_workshop.pdf](#)
5. The European Social Enterprise Monitor – It’s time to have your voice heard! Euclid Network 92023. https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/european-social-enterprise-monitor-its-time-have-your-voice-heard-euclid-network-2023-12-01_en?utm_source=chatgpt.com
6. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023. Insight Report April 2024. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf

7. Boyda, S. (2023). Social entrepreneurship as a tool for post-war reconstruction of the economy of Ukraine. *Economy and Society*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>
8. Nikiforak, V. A. (2017). Social entrepreneurship: essence and features of development. *Economy and Society*, 8. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/57.pdf
9. Kyfyak, V. I., Malysh, L. B. (2020). Social entrepreneurship: problems and prospects. *Business Inform*, 5, 275–280. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-275-280>
10. Kashirnikova, I., Spiridonova, K., Kirnos, O. (2024). Social entrepreneurship in modern Ukraine. *Economic space*, 190, 62-65. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-11>
11. Ramsky, A. Yu. (2023). Social entrepreneurship in Ukraine: analysis of the regulatory framework and development prospects. *Economy and society*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>
12. Rudachenko, O. O., Konenko, V. V. (2024). Social entrepreneurship as a basis for sustainable development of territorial communities. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>
13. Belov, D.M., Belova, M.V., Palapa, B.B. (2023). Social entrepreneurship: concept, features. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University, Series LAW*, 75(1). <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.24>
14. Brazhko, O. V., Nadezhdenko, A. O. (2024). Main trends of socio-legal problems of social entrepreneurship development in Ukraine. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Law*, 27. <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/147/143>
15. Polyanska, A. S. (2021). Design thinking technology in situational management. *Competence development in the public sector: European standards and prospects: materials of the International Scientific and Practical Conference (Ivano-Frankivsk, September 30, 2021) / edited by D. I. Dzvinchuk; compiled by L.S. Mosor. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG, 2021, 46-48.* <https://surl.li/yemeemy>
16. IRIS+ System. <https://iris.thegiin.org/about/>
17. Lyons, D. £78bn sector failed by lack of long-term finance – new Social Enterprise UK research. 6th December 2023. <https://www.pioneerspost.com/news-views/20231206/78bn-sector-failed-lack-of-long-term-finance-new-social-enterprise-uk-research>
18. ESG Transparency Index of Ukrainian Companies 2020. <https://index.cgpa.com.ua/>
19. Official page of the NGO «Great Idea». <https://www.facebook.com/NGOGreatIdea/>
20. Experience for inspiration. https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/dosvid-dliatnatkhnennia/
21. Environmental responsibility and innovation of Patagonia. <https://csr.community/ekologichna-vidpovidalnist/>
22. What is social entrepreneurship? Examples of misto.cafe, MISTOHAB and Urban Space. <https://www.gurt.org.ua/articles/103221/>
23. Official page of the social enterprise WoodLuck. <https://woodluck.org.ua/vygotovlyayemobli-z-misiyeyu/>
24. Polyanska, A.S. (2025). Relevance and challenges of social entrepreneurship in the context of sustainable development. *Prospects for business development in the context of martial law and post-war reconstruction of Ukraine: collection of abstracts of the International Scientific and Practical Conference (Lviv, May 15-16, 2025) edited by S.I. Urba. Lviv: Rastr-7, 70–73.*
25. Astarta Holding PLC. Annual report 2023. https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta_ar2023.pdf
26. Sustainable development. © 2025 Agro-industrial holding «Astarta-Kyiv». <https://surl.lu/popeim>

27. Basis of preparation: ESG report 2022. Syngenta AG group. <https://www.syngenta.com/sites/default/files/sustainability/reporting-sustainabil>
28. ESG Report 2023. <https://www.syngentagroup.com/sites/default/files/2024-04/SG-ESG-Report-2023.pdf>
29. Should GRI and ESRS be combined in a report? Official website of the Office of Sustainable Solutions. <https://ukraine-oss.com/chy-potribno-i-yak-same-poyednaty-gri-ta-esrs-u-zviti-praktychnyj-pidhid/>
30. The Corporate Social Innovation Compass: Accelerating Impact through Social Enterprise Partnerships. Insight report january. 2024. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Corporate_Social_Innovation_Compass_2024.pdf
31. SDGs in action. Official website. <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
32. Mueller-Roterberg Ch. (2018). Handbook of Design Thinking. Tips & Tools for how to design thinking. https://www.researchgate.net/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking

SOCIAL ENTERPRISES AS CATALYSTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Alla Polyanska

*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
15 Karpatska Str., Ivano-Frankivsk, 76000*

e-mail: alla.polianskai@nuing.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5169-1866>

Abstract. The article aims to identify factors that contribute to the activation of social changes in society through the development of social entrepreneurship as a tool for achieving sustainable development goals in the context of modern global challenges. The methodological basis of the study encompasses elements of qualitative analysis, including comparative analysis of social entrepreneurship initiatives, expert assessment, generalization of analytical reports and best practices, as well as the application of design thinking to model strategic development directions. The article analyzes social entrepreneurial initiatives that combine a social mission with entrepreneurial activity, and characterizes their impact on the local and national levels of development. The main results of the study indicate the ability of social enterprises to act as catalysts for sustainable development by creating innovative employment models, promoting inclusion, solving social problems and strengthening local communities. The article proposes a strategic matrix for the development of social entrepreneurship, based on a combination of awareness of the problem and the availability of knowledge to solve it, using the design thinking methodology. The matrix allows organizations to determine their place in the system, identify weaknesses and outline strategic actions, ranging from implementing and scaling existing initiatives to overcoming knowledge gaps and identifying “blind spots”. Using the examples of Astarta and Syngenta, the study demonstrates the potential for transferring best practices, building partnerships and investing in research and education, which strengthens the social value and innovativeness of business models. The results of the study justify the need to create an enabling environment for scaling social entrepreneurship, including the development of partnerships, institutional support and the integration of social entrepreneurship into sustainable development policies.

Keywords: social entrepreneurship, sustainable development, social innovation, ESG, entrepreneurial initiatives

Стаття: надійшла до редакції 17.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025