

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.10

УДК 334.722:364.016

JELClassification: L31, M13, M21, M31, M38, O35

Якимова Н.С.,

доктор економічних наук, доцент,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0001-5278-1142

e-mail: n.yakimova@donnu.edu.ua

Конопкін В.Ю.

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0009-5503-6135

e-mail: v.konopkin@donnu.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті розглянуто особливості функціонування організацій соціального підприємництва в умовах війни, коли зростає потреба у гнучких управлінських рішеннях, спрямованих на підтримку вразливих верств населення та забезпечення соціальної стабільності. Соціальні підприємства в таких умовах виступають не лише як суб'єкти господарювання, а й як соціальні інститути, здатні оперативно реагувати на потреби місцевих громад, адаптувати бізнес-моделі до кризових обставин і підтримувати національну стійкість. Запропоновано комплексний механізм управління такими організаціями, що поєднує соціальну місію з ефективними управлінськими підходами та інструментами адаптивного менеджменту. Визначено цілі функціонування соціальних підприємств у кризових умовах, сформульовано принципи сталого й відповідального управління, окреслено ключові функції механізму, методи впливу, управлінські інструменти, а також об'єкти та суб'єкти управлінської діяльності. Виокремлено фактори зовнішнього середовища, що впливають на ефективність реалізації механізму. Обґрунтовано очікувані результати його впровадження, зокрема зміцнення соціального капіталу, економічної стійкості, розвиток інклюзивних практик і підвищення рівня довіри до соціально орієнтованого підприємництва.

Ключові слова: соціальне підприємництво, механізм, управління, воєнні умови, інклюзія, стійкість, соціальна місія.

Рис. – 1, Літ. – 6.

N. Yakymova,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0001-5278-1142

e-mail: n.yakimova@donnu.edu.ua

V. Konopkin,

Postgraduate,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0009-5503-6135

e-mail: v.konopkin@donnu.edu.ua

FEATURES OF BUILDING A MECHANISM FOR MANAGING ORGANIZATIONS ON THE BASIS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN WAR CONDITIONS

The article examines the specific features of social enterprise operations in wartime conditions, where the need for flexible management decisions aimed at supporting vulnerable populations and ensuring social stability is growing significantly. Under such circumstances, social enterprises act not only as economic agents but also as social institutions capable of responding promptly to community needs, adapting business models to crisis situations, and contributing to national resilience. A comprehensive management mechanism is proposed that integrates a strong social mission with effective modern managerial approaches and tools rooted in adaptability, inclusion, partnership, and innovation. The article outlines the structural components of this mechanism: goals, principles, functions, methods, instruments, objects, and subjects of management, as well as external influencing factors and expected outcomes. The proposed mechanism emphasizes the importance of strategic and operational coordination in times of war and substantiates its potential to enhance social capital, economic sustainability, inclusive practices, and public trust in socially oriented business models.

Keywords: social entrepreneurship, mechanism, management, wartime conditions, inclusion, sustainability, social mission.

Fig. – 1, Ref. – 6.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни в Україні соціальні та економічні системи зазнали глибоких трансформацій, що актуалізувало потребу у пошуку нових моделей управління організаціями, здатними одночасно вирішувати соціальні проблеми та забезпечувати фінансову стійкість. Соціальне підприємництво як форма діяльності, що інтегрує соціальну місію із підприємницькими підходами, набуває особливої ваги у період кризи.

Організації, що вибудовують свою діяльність на засадах соціального підприємництва, виступають важливими агентами змін, сприяючи підтримці вразливих груп населення, відновленню локальної економіки та зміцненню громад. Проте в умовах війни традиційні механізми управління виявляються недостатньо ефективними, що вимагає розробки спеціалізованих підходів, здатних забезпечити адаптивність, гнучкість та результативність діяльності в умовах високої невизначеності та ризиків.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формалізації механізмів управління організаціями на засадах соціального підприємництва в кризовому середовищі; інтеграції соціальних, економічних та управлінських складових в єдину систему дій; наукового обґрунтування методів і інструментів, які сприятимуть сталому розвитку організацій та зміцненню соціальної стійкості громад. Отже, дослідження механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни є важливим не лише для розвитку теорії соціального підприємництва, а й для вирішення практичних завдань економічної відбудови та соціальної реабілітації країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування теоретико-методологічних засад соціального підприємництва здійснили такі науковці, як С. Алворд, Г. Діз [1], Б. Дрейтон [2], П. Друкер, М. Юнус [3] та інші. Із поширенням практик соціального підприємництва в Україні, до його вивчення активно долучилися і вітчизняні дослідники, зокрема З. Галушка, Л. Долуда, О. Дороніна [4], Ю. Кірсанова, В. Кокот, А. Корнецький [5], М. Наумова, В. Назарук [5], В. Смаль, О. Трегубов [4] та інші. У працях як зарубіжних, так і українських науковців аналізуються природа соціального підприємництва, його ключові ознаки, організаційно-правові форми, інструменти

реалізації та вплив на соціально-економічний розвиток. З огляду на сучасні виклики, спричинені воєнним станом та економічною нестабільністю, виникає потреба у поглибленому вивченні можливостей і механізмів розвитку соціального підприємництва в Україні, що і зумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни, який забезпечує підвищення їхньої адаптивності, соціальної ефективності та фінансової стійкості в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. Сучасні суспільно-економічні виклики, спричинені повномасштабною війною в Україні, поставили перед державою і суспільством завдання пошуку нових форм організації соціально значущої діяльності. В умовах руйнування економічної інфраструктури, зростання безробіття, масштабних внутрішніх переміщень населення та соціальної дезінтеграції зростає попит на ефективні, інноваційні, стійкі моделі вирішення соціальних проблем. Однією з таких моделей виступає соціальне підприємництво – гібридна форма підприємницької діяльності, що поєднує реалізацію соціальної місії з ринковими механізмами самозабезпечення.

З огляду на актуальні виклики, спричинені збройною агресією, соціальне підприємництво в Україні відіграє особливу роль у забезпеченні життєздатності громад, підтримці вразливих верств населення та формуванні нових моделей економічної стійкості. Управління такими організаціями потребує адаптованого механізму, здатного функціонувати в умовах невизначеності та загроз (рис. 1).

Умови війни докорінно змінюють контекст функціонування соціально орієнтованих організацій, висуваючи нові вимоги до управління та акцентуючи увагу на стійкості, адаптивності та людському вимірі підприємницької діяльності [4; 6]. Цілі механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни набувають особливої ваги, адже охоплюють не лише економічну результативність, а й соціальну ефективність. Ключовими цілями є:

1. *Забезпечення соціальної стійкості громад.* Соціальні підприємства відіграють роль опорних структур, які мобілізують місцеві ресурси для підтримки найбільш вразливих категорій населення: внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, ветеранів бойових дій, жінок та дітей, що постраждали від війни. У цьому контексті важливими завданнями є формування локальних мереж підтримки, розвиток доступних сервісів та інклюзія вразливих категорій населення у соціально-економічне життя.

2. *Адаптація управління до умов невизначеності.* Управлінський механізм має бути гнучким та адаптивним до змін безпекового середовища. Йдеться про здатність до швидкої реакції на загрози, оперативну зміну локації, динамічне перепрофілювання діяльності та введення кризових сценаріїв. Таким чином, досягається безперервність соціальної місії попри деструктивні впливи війни.

3. *Збереження та створення робочих місць.* Умови повномасштабної війни супроводжуються масштабним безробіттям, особливо у постраждалих регіонах. Тому однією з пріоритетних цілей є формування нових можливостей зайнятості через створення робочих місць у рамках соціального підприємництва. Це особливо важливо для представників цільових груп, що мають обмежений доступ до традиційного ринку праці. Таким чином, соціальні підприємства слугують механізмом соціально-економічної реінтеграції.



Рисунок 1 – Механізм управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни

Розроблено авторами

4. *Реалізація соціально значущих ініціатив.* Ще однією метою є створення послуг і продуктів, що мають високий соціальний ефект. Йдеться про забезпечення базових потреб населення – продуктами харчування, теплом, медичною, освітньою, психологічною допомогою. У цьому сенсі соціальне підприємництво стає інструментом реагування на гуманітарні виклики.

5. *Мобілізація ресурсів і формування партнерства.* Механізм управління має також на меті залучення та ефективне використання ресурсів – як внутрішніх (громадських), так і зовнішніх (грантів, інвестицій, технічної допомоги). Важливу роль відіграє побудова партнерства між громадським, державним і приватним секторами для реалізації комплексних соціальних проєктів.

6. *Підґрунтя для післявоєнного відновлення.* Соціальні підприємства, як інститути довіри та самоорганізації, можуть стати каталізаторами формування нової моделі соціально орієнтованої економіки, що базується на принципах гідності, співпраці та сталого розвитку.

Принципи управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни є концептуальними орієнтирами, що визначають специфіку управлінської практики, пріоритети прийняття рішень і логіку функціонування організацій, орієнтованих на вирішення суспільно значущих проблем. Основними принципами є:

принцип соціальної пріоритетності – передбачає безумовну перевагу соціальної місії над комерційною вигодою. У фокусі діяльності організації перебуває не максимізація прибутку, а розв’язання соціальних проблем, посилені або спричинені війною – зокрема, допомога ВПО, підтримка осіб, які втратили дім або роботу, інтеграція ветеранів у суспільне життя;

принцип гнучкості й адаптивності – в умовах високого ступеня невизначеності та ризиків управлінські процеси повинні бути динамічними та спроможними до швидкої адаптації. Це передбачає використання сценарного планування, модульної організаційної структури, мінімізації бюрократичних процедур і постійного моніторингу зовнішнього середовища;

принцип солідарності та взаємодопомоги – соціальні підприємства функціонують на засадах кооперації, довіри та спільної відповідальності. Вони не лише допомагають уразливим групам, а й активно залучають їх до створення цінності. Спільне виробництво, мікрокооперативи, платформи підтримки – це організаційні форми, що реалізують цей принцип;

принцип прозорості та підзвітності. Прозорість у прийнятті управлінських рішень, відкритість у фінансових потоках, звітність перед громадами, донорами та партнерами – усе це формує довіру до організації й забезпечує її сталість, особливо в умовах обмежених ресурсів і посиленої конкуренції за зовнішню підтримку;

принцип інклюзивності – передбачає активне залучення до процесів прийняття рішень представників цільових груп, зокрема тих, хто постраждав від війни. Практика прийняття на роботу ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю реалізує не лише соціальну, а й економічну ефективність, адже враховує реальні потреби громад;

принцип територіальної прив’язаності. Соціальні підприємства діють з урахуванням специфіки локального контексту – економічного, культурного, безпекового. Вони базуються на місцевих ресурсах, ініціативах, традиціях і, відповідно, краще інтегруються в соціальну складову громади;

принцип стійкості та сталого розвитку. Навіть у контексті війни соціальне підприємництво не повинно бути лише тимчасовим інструментом гуманітарного реагування. Навпаки, воно закладає основи для довгострокової відбудови, соціальної

реінтеграції та формування нових економічних моделей, базованих на принципах етики та справедливості;

принцип відкритості до інновацій. Інноваційні підходи до управління, фінансування, виробництва і партнерства є запорукою ефективності соціальних підприємств в умовах нестабільного середовища. Йдеться про впровадження цифрових технологій, краудфандингу, соціального інжинірингу, гнучких моделей зайнятості тощо.

Функції механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва є системою взаємопов'язаних управлінських дій, які забезпечують реалізацію соціальної місії організації, збереження її життєздатності, гнучкості та здатності адаптуватися до викликів війни. У контексті воєнного стану управлінські функції набувають нового змісту – з огляду на специфіку середовища, обмеження ресурсів і соціально-гуманітарну відповідальність:

прогностична функція – передбачає ідентифікацію потенційних викликів та можливостей, які можуть виникнути в умовах війни. Соціальне підприємство повинно мати здатність до стратегічного передбачення ризиків (воєнних, економічних, соціальних), оцінки сценаріїв розвитку подій та формування адаптивних стратегій;

функція планування – охоплює розробку коротко- та середньострокових планів, які узгоджуються із соціальною місією організації та специфікою воєнного контексту. Важливим аспектом є кризове планування, що передбачає резервування ресурсів, визначення ключових точок ризику та планів дій на випадок надзвичайних ситуацій;

організаційна функція – реалізується через формування ефективної організаційної структури, яка є мобільною, децентралізованою та здатною до функціонування в умовах територіальної динаміки (евакуацій, тимчасового переміщення тощо);

координаційна функція – спрямована на забезпечення узгодженості дій усіх учасників соціального підприємства (керівництва, персоналу, бенефіціарів, партнерів). Особливу увагу варто приділяти координації із державними органами, донорами, гуманітарними місіями, що дозволяє уникати дублювання функцій та підвищити ефективність використання ресурсів;

мотиваційна функція – набуває особливого значення в умовах емоційного та фізичного виснаження працівників і волонтерів. Механізм управління повинен включати нефінансові інструменти підтримки – зокрема, програми психологічної допомоги, визнання внеску працівників, участь у прийнятті рішень, навчання та менторство;

комунікативна функція – забезпечує ефективний інформаційний обмін як усередині організації, так і з зовнішнім середовищем. Це включає кризову комунікацію, звітування перед громадськістю, взаємодію з донорами та просування соціальної місії через відкриті платформи. У воєнних умовах особливої ваги набуває використання цифрових інструментів (месенджери, онлайн-зустрічі, соціальні мережі);

контрольна функція – охоплює моніторинг результатів діяльності за ключовими соціальними та економічними показниками. Контроль повинен включати не лише оцінку досягнення цілей, а й дотримання етичних стандартів, прозорості використання коштів та відповідності діяльності заявленій соціальній місії;

адаптаційна функція – ця функція є надзвичайно важливою в умовах постійних змін безпекової, економічної та гуманітарної ситуації. Вона включає здатність організації швидко змінювати форми діяльності, географію присутності, обсяги послуг, склади команди, не втрачаючи при цьому фокус на соціальних потребах;

функція відновлення – унікальна для воєнного періоду функція, що спрямована на поступове відновлення пошкоджених структур, реінтеграцію персоналу та бенефіціарів,

реконструкцію бізнес-моделі у післякризовий період. Вона орієнтує соціальні підприємства на участь у відбудові громад та країни загалом.

Ці функції реалізуються у взаємозв'язку, утворюючи комплексний механізм управління, що дозволяє організаціям на засадах соціального підприємництва залишатися ефективними, соціально чутливими та стійкими навіть в умовах надзвичайної суспільної турбулентності, спричиненої війною.

Інструменти механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва є сукупністю практичних засобів, що дозволяють забезпечити ефективну реалізацію управлінських функцій, досягнення соціальної місії та збереження життєздатності організації у складному зовнішньому середовищі [2; 5]. Особливістю використання інструментів у період війни є їхня орієнтація на гнучкість, швидке реагування та максимальне залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів:

1. *Інструменти стратегічного планування*: SWOT-аналіз в умовах війни – оцінка сильних та слабких сторін організації, можливостей і загроз у специфічному контексті бойових дій; сценарне планування – розробка кількох варіантів розвитку подій (ескалація бойових дій, переміщення населення, відкриття нових ринків після звільнення територій тощо); кризове стратегічне картування – побудова карт ризиків і визначення пріоритетних шляхів адаптації.

2. *Інструменти організаційного розвитку*: аджайл-методології управління – впровадження гнучких командних структур, які здатні швидко змінювати напрями роботи; проектне управління (Project Management Tools: Asana, Trello, Jira) – для управління гуманітарними проектами, проектами інтеграції ВПО, ветеранськими програмами; дистанційні моделі організації праці – використання віддалених форматів роботи для збереження безперервності бізнес-процесів.

3. *Фінансові інструменти*: краудфандингові платформи (Big Idea, GoFundMe, Razom for Ukraine) – як джерело альтернативного фінансування соціальних проектів; соціальні інвестиції та гранти – залучення донорських коштів для підтримки соціальних ініціатив; мікрофінансування – малобюджетні фінансові інструменти для підтримки соціального підприємництва на ранніх стадіях відновлення.

4. *Інструменти залучення та розвитку персоналу*: програми адаптації для ВПО та ветеранів – спеціальні кадрові програми для інтеграції вразливих груп до команди; онлайн-освіта та навчальні платформи (Prometheus, Coursera for Refugees) – підвищення кваліфікації співробітників в умовах обмеженого доступу до офлайн-освіти; менторські програми – об'єднання досвідчених підприємців та новачків для обміну знаннями та підтримки.

5. *Комунікативні інструменти*: кризова комунікація – шаблони швидкого реагування на надзвичайні події для внутрішньої та зовнішньої аудиторії; SMM та цифровий маркетинг – використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, Telegram) для просування соціальної місії та мобілізації підтримки; платформи звітності та відкритих даних – регулярна публікація фінансових і соціальних результатів на веб-сайтах, у соціальних мережах і через прес-релізи.

6. *Інструменти моніторингу й оцінки*: індикатори соціального впливу – кількість працевлаштованих ВПО, обсяг наданої допомоги, залучення цільових груп до бізнес-процесів; оцінка ефективності проектів за методиками Theory of Change або Logical Framework Approach (LFA); аудит прозорості та доброчесності – незалежні оцінки дотримання стандартів соціального підприємництва.

7. *Інструменти взаємодії з партнерами та громадами*: мережеві платформи для соціального підприємництва (Social Business Ukraine, Impact Hub Network) – обмін

досвідом, ресурсами і контактами; публічно-приватні партнерства (PPP) у сфері відновлення інфраструктури та соціальних послуг.

Інструменти механізму управління повинні бути інтегрованими та взаємодоповнювати один одного, формуючи гнучку систему, здатну підтримувати діяльність організації навіть за умов постійних ризиків, обмеженості ресурсів та високої соціальної відповідальності.

Методи управління організаціями на засадах соціального підприємництва є спеціальними способами впливу на персонал, ресурси й зовнішнє середовище з метою забезпечення досягнення соціальної місії, стабільності та адаптивності організації [1; 3]. У надзвичайних умовах війни ці методи потребують підвищеної гнучкості, оперативності та орієнтації на соціальну справедливість. Основними методами є:

адміністративно-організаційні методи – ці методи спрямовані на регулювання діяльності організації через нормативно-правові акти, накази, розпорядження, інструкції та встановлення правил поведінки. До них належать: розпорядчі методи (швидке прийняття рішень щодо евакуації персоналу, зміни місць діяльності, зміни форм обслуговування клієнтів); регламентуючі методи (встановлення внутрішніх політик безпеки, етичних кодексів у кризових умовах); організаційно-розпорядчі інструкції (розробка чітких алгоритмів дій у випадку надзвичайних ситуацій);

економічні методи – ці методи використовуються для стимулювання працівників та забезпечення ресурсної стійкості організації через матеріальні інструменти. До них відносять: методи фінансового стимулювання (надбавки за роботу в небезпечних умовах, бонуси за соціальну ефективність проєктів); механізми економії ресурсів (оптимізація витрат, запровадження енергоефективних технологій, пошук альтернативних джерел фінансування); соціальне інвестування (залучення цільових інвестицій у соціальні програми організації);

соціально-психологічні методи – управління людьми в умовах війни неможливе без урахування їхніх емоційних станів, страхів та очікувань. Це такі методи: морального стимулювання (визнання досягнень, подяки, відзначення на корпоративних заходах навіть у дистанційному форматі); розвитку корпоративної культури (формування єдиної місії та цінностей, орієнтованих на підтримку громади, солідарність і взаємопідтримку); психологічної підтримки (організація тренінгів з управління стресом, залучення кризових психологів для допомоги співробітникам);

стратегічні методи – передбачають визначення основних напрямів розвитку організації в нестабільному середовищі. До цих методів відносять: форсайт-методології (прогнозування середньо- та довгострокових змін у середовищі функціонування організації); адаптивне стратегічне планування (регулярний перегляд стратегічних пріоритетів залежно від змін безпекової ситуації); модель гнучких стратегічних альянсів (створення тимчасових партнерств для досягнення спільних соціальних цілей);

інноваційні методи – соціальне підприємництво в умовах війни потребує постійного пошуку нових рішень для відповідей на виклики. До них належать: дизайн-мислення (Design Thinking) для створення нових соціальних продуктів та послуг, орієнтованих на потреби постраждалих груп; краудсорсинг – залучення громади до генерації ідей і вирішення локальних проблем;

методи антикризового управління – організації на засадах соціального підприємництва у воєнний період повинні бути готовими до непередбачуваних обставин. Це такі методи: розробка та впровадження антикризових планів (визначення критичних процесів, відповідальних осіб, процедур відновлення); створення мобільних антикризових груп (формування команд швидкого реагування для оперативного ухвалення рішень у разі

загострення ситуації); метод контролю сценаріїв (регулярне тестування організаційної готовності до змін різних рівнів загроз).

Усі ці методи повинні використовуватися в комплексі з урахуванням реального стану зовнішнього середовища, соціальних очікувань цільових аудиторій та внутрішніх можливостей соціального підприємства. Їхнє ефективне поєднання забезпечує стійкість, інноваційність та відповідальність організації перед громадою навіть в умовах війни.

Фактори впливу на механізм управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни є сукупністю зовнішніх та внутрішніх чинників, які визначають характер, інтенсивність і напрями управлінських рішень. Їхня природа обумовлена специфікою функціонування в екстремальних умовах, високим рівнем соціальної відповідальності та необхідністю швидкої адаптації до змін.

1. Зовнішні фактори: воєнно-політичні (рівень інтенсивності бойових дій у регіоні; зміни контролюваності територій (окупація, деокупація); державна політика щодо підтримки соціального підприємництва у воєнний період; міжнародний вплив); *економічні* (динаміка ВВП та загальний стан економіки; інфляція, коливання валютних курсів, дефіцит ресурсів; зниження купівельної спроможності населення; наявність грантових програм, міжнародних інвестицій для підтримки соціальних ініціатив); *соціальні* (масштаби внутрішнього переміщення осіб; зростання рівня безробіття, бідності, соціальної вразливості населення; зміна суспільних пріоритетів – попит на соціальні послуги, допомогу постраждалим, психологічну реабілітацію); *технологічні* (доступ до цифрових технологій та Інтернету для забезпечення безперервності діяльності; інновації у сфері дистанційної роботи, навчання, комунікації); *правові* (зміни у законодавстві щодо регулювання діяльності соціальних підприємств; спрощення або ускладнення процедур реєстрації, оподаткування, звітності).

2. Внутрішні фактори: організаційна культура (ступінь орієнтації на соціальну місію, солідарність та взаємопідтримку; готовність персоналу діяти в умовах невизначеності); *лідерство і управлінська компетентність* (наявність у керівництва кризових управлінських навичок; рівень довіри між керівниками та працівниками); *ресурсний потенціал* (фінансова стійкість організації; наявність альтернативних джерел фінансування (донори, інвестори, краудфандинг); матеріально-технічні ресурси (обладнання, офіси, склади)); *інноваційний потенціал* (готовність до впровадження нових технологій та інноваційних бізнес-моделей; гнучкість бізнес-процесів та адаптивність організаційної структури); *соціальний капітал* (розвинена мережа партнерських зв'язків з іншими організаціями, громадами; рівень довіри та репутації серед бенефіціарів і громадськості).

Фактори впливу слід розглядати в їхній взаємодії. Зовнішнє середовище формує загальні рамки функціонування організації, а внутрішнє середовище визначає її спроможність використовувати можливості або протидіяти загрозам. У період війни особливо важливо постійно здійснювати моніторинг середовища та гнучко адаптувати механізм управління відповідно до змінних факторів.

Таким чином, успішне управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни вимагає комплексного врахування багатофакторного впливу та вміння оперативно трансформувати управлінські практики відповідно до нових викликів.

У контексті функціонування організацій на засадах соціальних підприємств в умовах воєнного стану об'єкти й суб'єкти управління відіграють ключову роль у формуванні гнучких, стійких та ефективних управлінських рішень.

Об'єкти управління у механізмі – це структурні, функціональні та ресурсні елементи організації, які піддаються цілеспрямованому впливу з боку суб'єктів управління для досягнення соціально значущих і економічно обґрунтованих результатів. У воєнний період до об'єктів управління відносяться:

соціальні проєкти (напр., допомога ВПО, підтримка ветеранів, інклюзія вразливих груп);

персонал (особливо працівники з уразливих категорій: переселенці, люди з інвалідністю, демобілізовані тощо);

матеріальні та нематеріальні ресурси (виробничі потужності, фінансові активи, ІТ-інфраструктура, брендовий капітал);

бізнес-процеси (виробництво, збут, постачання, комунікації);

соціальні інновації та моделі впливу (*impact models*), які забезпечують стійкий ефект для спільнот;

система зв'язків зі стейкхолдерами (громада, благодійні організації, місцева влада, донори, міжнародні організації).

Суб'єкти управління – це особи, органи чи інституції, які здійснюють організаційно-управлінський вплив на діяльність організацій на засадах соціального підприємництва з метою забезпечення його ефективного функціонування в умовах війни. До суб'єктів управління належать:

засновники та керівники – відповідальні за стратегічне бачення, розробку адаптивної політики та забезпечення місії;

менеджери середньої та нижчої ланки – забезпечують оперативне управління, координацію процесів, мобілізацію ресурсів у кризових умовах;

громадські організації та спільноти – як носії соціального запиту та партнери у спільному створенні цінності;

державні органи (місцеві адміністрації, органи соціального захисту) – формують нормативне середовище та надають підтримку у межах програм стимулювання соціального підприємництва;

міжнародні донори та благодійні фонди – впливають через фінансування, менторство, трансфер знань і забезпечення інституційної підтримки;

бенефіціари (одержувачі соціальних послуг або товарів) – можуть бути залучені до управління через механізми соціального діалогу, оцінки впливу чи співуправління.

Умови війни трансформують співвідношення ролей між суб'єктами управління, зокрема – посилюють значення горизонтальної взаємодії, партнерства з громадським сектором і міжнародними стейкхолдерами, а також акцентують необхідність оперативного, гнучкого, інноваційного підходу до управління об'єктами.

Результати реалізації механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни проявляються у досягненні комплексних цілей, що поєднують економічну стійкість із вирішенням актуальних соціальних проблем.

1. Соціальні результати: підвищення якості життя цільових груп (забезпечення базових потреб (харчування, житло, медичні послуги, працевлаштування) для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, постраждалих від війни); створення нових робочих місць (працевлаштування вразливих груп населення, інтеграція осіб із соціально вразливих категорій у економічні процеси); підвищення рівня соціальної згуртованості (зміцнення взаємопідтримки в громадах, розвиток культури волонтерства і солідарності); реабілітація та психосоціальна підтримка (забезпечення психологічної допомоги, програм адаптації та інтеграції для осіб, що пережили травматичні події).

2. *Економічні результати:* фінансова стійкість організацій (досягнення самозабезпечення або зниження залежності від зовнішніх донорських джерел шляхом розвитку власних бізнес-напрямів); диверсифікація джерел доходу (запровадження нових продуктів та послуг, орієнтованих на змінені потреби ринку в умовах війни); підвищення ефективності використання ресурсів (оптимізація операційної діяльності, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій).

3. *Організаційні результати:* посилення адаптивності та гнучкості (здатність організації швидко змінювати стратегії, бізнес-моделі, організаційні структури у відповідь на динаміку зовнішнього середовища); розвиток управлінських компетенцій (формування кризостійких команд, підвищення кваліфікації персоналу в сферах антикризового менеджменту, соціального маркетингу, інноваційного розвитку); інституційне зміцнення (підвищення організаційної спроможності шляхом впровадження ефективних систем управління, внутрішніх політик і процедур).

4. *Результати для громад і суспільства:* зміцнення економічної стійкості громад (створення нових економічних можливостей на локальному рівні, підтримка розвитку малого бізнесу та соціальних ініціатив); зростання рівня довіри до соціального підприємництва (посилення визнання соціальних підприємств як важливих агентів змін у суспільстві); формування культури відповідального підприємництва (поширення принципів етичного бізнесу, соціальної відповідальності, сталого розвитку).

Ефективність механізму оцінюється за системою кількісних та якісних показників, що відображають як внутрішню динаміку розвитку організації, так і її внесок у стійкість громад. Ключові індикатори оцінки результатів:

- кількість створених робочих місць для вразливих груп;
- відсоток доходу, отриманого з власної комерційної діяльності;
- кількість осіб, які отримали соціальні послуги завдяки діяльності підприємства;
- кількість реалізованих соціальних проєктів;
- рівень задоволеності бенефіціарів та учасників програм;
- індекс організаційної адаптивності (за авторськими або стандартними методиками).

Таким чином, реалізація механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни дозволяє забезпечити баланс між досягненням комерційної ефективності та вирішенням актуальних соціальних викликів, сприяючи стійкості як окремих організацій, так і суспільства загалом.

Висновки. Отже, управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни набуває стратегічного значення для підтримання соціальної стійкості, економічного розвитку громад та подолання гуманітарних викликів. Запропонований механізм управління відображає комплексний підхід, що охоплює цілі, принципи, функції, методи, інструменти, об'єкти, суб'єкти, фактори впливу та очікувані результати. Особливостями управління в умовах війни є: пріоритет соціальної місії над комерційними інтересами; висока динаміка змін зовнішнього середовища; необхідність швидкої адаптації організаційних процесів; орієнтація на побудову стійких партнерств і мобілізацію ресурсів громади.

Соціальне підприємництво в умовах війни стає ефективним інструментом посилення стійкості громад та розвитку інклюзивної економіки. Запропонований механізм управління дозволяє гармонійно поєднувати досягнення соціального ефекту з гнучкістю управлінських рішень.

Реалізація механізму дозволяє одночасно забезпечувати фінансову стійкість організацій та ефективно вирішувати гострі соціальні проблеми, що виникають внаслідок війни. Успіх механізму визначається такими чинниками: професійністю управлінських

команд, здатністю до інновацій, гнучкістю систем управління та системним моніторингом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dees J.G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business (revised vers.). URL: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf.
2. Schwartz B., Drayton B. Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. 288 p.
3. Yunus M. Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs. PublicAffairs, 2011. 256 p.
4. Трегубов О.С., Дороніна О.А., Якімова Н.С. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінниччині. *Економіка і організація управління*. 2022. № 4 (48). С.31-40.
5. Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. К: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.
6. Редько К. Ю., Ткаченко І. О. Розвиток соціального підприємництва в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1. С. 93-99.

REFERENCES

1. Dees J.G. (2015) The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business (revised vers.). URL: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf. (in English)
2. Schwartz B., Drayton B. (2012) Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World. San Francisco: Jossey-Bass. 288 p. (in English)
3. Yunus M. (2011) Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs. PublicAffairs. 256 p. (in English)
4. Trehubov O.S., Doronina O.A., Yakymova N.S. (2022) Potentsial rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva na Vinnychchyni [The potential for the development of social entrepreneurship in Vinnytsia region]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4 (48), pp.31-40. (in Ukrainian)
5. Svynchuk A.A., Kornetskyi A.O., Honcharova M.A., Nazaruk V.Ya., Husak N.Ye., Tumanova A.A. (2017) Sotsialne pidpriemnytstvo: vid idei do suspilnykh zmin [Social entrepreneurship: from idea to social change]. K: TOV «Pidpriemstvo «VI EN EI». 188 p. (in Ukrainian)
6. Redko K. Yu., Tkachenko I. O. (2023) Rozvytok sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Development of social entrepreneurship in Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 1, pp. 93-99. (in Ukrainian)