

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*

*Ефективна економіка. 2024. № 7.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.10>**

**УДК 338.246.8:334.72:364](477)**

*О. М. Гребешкова,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6896-3941>*

*О. О. Кизенко,*

*д. е. н., доцент, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6109-4798>*

## **ФОРМУВАННЯ МЕТРИЧНОЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ**

*О. Hrebeshkova,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Business  
Economics and Entrepreneurship Department, Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman*

*О. Kyzenko,*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Business  
Economics and Entrepreneurship Department, Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman*

## **FORMATION OF METRIC SYSTEM OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE UKRAINIAN ECONOMY**

*У статті розкривається важливість розробки та впровадження метрик для соціальних підприємств в Україні. Автори підкреслюють, що соціальне підприємництво має значний потенціал для підтримки економічного розвитку та соціальної стабільності, особливо у повоєнний період. Введення метрик є необхідним для забезпечення прозорості, підзвітності, ефективності та стійкості соціальних підприємств, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, залученню інвестицій та розвитку інноваційних рішень для вирішення соціальних проблем.*

*Пропонується концептуальний підхід до формування системи метрик, заснований на ресурсній теорії фірми, з акцентом на нематеріальні ресурси та включає вимірники (метрики), що дозволяють фіксувати, аналізувати і відстежувати процеси і результати соціального підприємництва на різних (макро- та мікро-) рівнях соціально-економічних систем та враховувати різноаспектні ефекти соціального підприємництва. Для забезпечення цілісності та несуперечливості метричної системи соціального підприємництва автори пропонують враховувати специфіку стратегічної моделі соціального підприємництва. Запропонована система метрик включає чотири основні проєкції (залученості або інтерацій, інновацій, компетентності та ресурсів), що дозволяє визначати інтегральний показник соціальної підприємливості ( $I^{SE}$ ). Універсальний підхід до формування метрик забезпечить ефективне політичне та економічне регулювання соціального підприємництва, сприяючи його розвитку та зміцненню економічної бази країни.*

*The article highlights the significance of developing and implementing metrics for social enterprises in Ukraine. The authors emphasize that social entrepreneurship has substantial potential to support economic development and social stability, particularly in the post-war period. The introduction of metrics is essential for ensuring transparency, accountability, efficiency, and sustainability of social enterprises, which in turn enhances their competitiveness, attracts investment, and fosters the development of innovative solutions to address social issues.*

*The proposed conceptual approach to forming a metric system is based on the resource-based view (RBV) of the firm, focusing on intangible resources. This approach includes metrics that allow for the documentation, analysis, and monitoring of social entrepreneurship processes and outcomes at various (macro- and micro-) levels of socio-economic systems, taking into account the multifaceted effects of social entrepreneurship. To ensure the coherence and consistency of the social entrepreneurship metric system, the authors formulate key principles for its formation and suggest considering the specifics of the strategic model of social entrepreneurship. The proposed metric system encompasses four main projections: engagement (or interactions), innovation, competence, and resources, enabling the determination of an Integral Social Entrepreneurship Index ( $I^{SE}$ ).*

*The introduction of metrics is crucial for ensuring transparency, accountability, efficiency, and sustainability of social enterprises. These metrics aid in enhancing their competitiveness, attracting investment, and fostering the development of innovative solutions aimed at addressing social problems. The conceptual approach to forming the metric system is grounded in the resource-based view (RBV) of the firm, which emphasizes intangible resources. This aligns with the challenges of the modern economy, particularly in the context of Industry 4.0, and the daily challenges faced by Ukrainian society, including the wartime situation, economic and social crises.*

*The metric system includes measurements (metrics) that document, analyze, and track the processes and results of social entrepreneurship at different (macro and micro) levels of socio-economic systems, considering various effects of social entrepreneurship. Similar to the balanced scorecard approach used for strategy implementation, the authors propose four main projections of social entrepreneurship metrics: engagement, innovation, competence, and resources. The introduction of composite indicators for each projection allows for the development of an Integrated Social Entrepreneurship Index ( $I^{SE}$ ), which can be used to evaluate social entrepreneurship and identify models of social entrepreneurship.*

*The metrics of social entrepreneurship can vary depending on the conditions in which each enterprise operates. However, it is necessary to develop a universal*

*approach to forming the metric system of social entrepreneurship to address issues in the political and economic regulation of this activity. The authors propose a conceptual set (taxonomy) of universal metrics that can be adapted to specific conditions. The implementation and use of a metric system for assessing various aspects of social entrepreneurship allow for more effective management and development of such initiatives. In the context of the Ukrainian economy, social enterprises can become a crucial tool for improving the lives of citizens and strengthening the country's economic foundation.*

**Ключові слова:** *соціальне підприємництво, економіка, метрики, ресурси, бізнес, стратегія, соціальна відповідальність, резильєнтність.*

**Keywords:** *social entrepreneurship, economy, metrics, resources, business, strategy, social responsibility, resilience.*

**Постановка проблеми.** Соціальне підприємництво стає все більш значущим аспектом економічного розвитку України. За часів пандемії COVID-19 і особливо з початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну якісно зростає інтерес до соціального підприємництва як сфери, здатної вирішувати не лише соціальні проблеми, а й цілком економічні задачі, як-то реінвестування частини своїх доходів для вирішення соціальних проблем суспільства, насичення ринку соціально значущими товарами і послугами, створення нових робочих місць, поширення практик інклюзії, що сприяє активізації ринкових процесів.

Проте у контексті вимірності результатів проблематика соціального підприємництва залишається фрагментарно дослідженою. Зокрема, дослідники фокусують свою увагу переважно на питаннях відмітних характеристик соціального підприємництва як форми соціально-економічної активності. На основі вивчення реальних кейсів в науковій та спеціальній літературі доволі широко висвітлено ознаки соціального підприємництва у порівнянні з традиційним бізнесом. Активно дискутуються питання ролі соціального

підприємництва в економіці та суспільстві, його потенціалу у вирішенні соціальних проблем.

Однак залишаються дискусійними питання результативності та ефективності функціонування і розвитку соціального підприємництва: за якими параметрами відносити підприємство до категорії соціального підприємництва? що саме вважати соціально та економічно значущими результатами діяльності соціального підприємства? за якими індикаторами відстежувати його результативність? Ці питання є визначальними при розробленні політики формування соціально-орієнтованої економіки (на макрорівні) та реалізації стратегії соціальної відповідальності на рівні окремих економічних суб'єктів (на мікрорівні).

Особливо гостро питання соціального підприємництва як сфери вирішення соціальних та економічних проблем постають за часів екзистенціальних викликів, зокрема таких, з якими зіткнулася Україна — забезпечення функціонування економіки в умовах воєнного стану. Підтримка соціально незахищених верств населення — тимчасово переміщених осіб, ветеранів та членів їх родин, осіб з інвалідністю, дітей та молоді, нарешті просто місцевих громад — завдання, які мають вирішувати та вирішують соціальні підприємства в сучасній Україні. Однак, такі підприємства часто діють в межах невизначеного нормативно-правового простору, еkleктичного методичного забезпечення управління такими підприємствами, отже потребують політичної, нормативно-правової та управлінської підтримки задля забезпечення їх успішної роботи. Одним із важливих аспектів вирішення цього комплексного завдання є розробка системи економічних метрик для формування ефективних стратегій розвитку цього сектору, чому й присвячено наше дослідження.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Останніми роками з'явилося чимало публікацій, присвячених різним аспектам соціального підприємства. Проаналізувавши опубліковані статті, можемо констатувати, що в зоні наукових дискусій залишаються такі питання, як: вплив соціальних ініціатив на стратегічну результативність та економічну ефективність підприємств [1; 2; 3;

4]; впровадження нових технологій та рішень для вирішення соціальних проблем [5; 6; 7]; здатність соціальних підприємств адаптуватися до змінних економічних умов [8; 9; 10; 11]; аналіз економічного внеску соціальних підприємств у розвиток місцевих громад та економіки вцілому [12; 13; 14].

Слід зазначити, що наведений перелік дослідницьких питань не охоплює усього спектру проблематики соціального підприємництва. На наше переконання, це зумовлено різноманітністю завдань, результатів та форм реалізації соціального підприємництва. Проте, очевидно, що для забезпечення результативного функціонування цієї сфери економіки необхідно визначити вимірники, що дозволяють відстежувати прогрес та оцінювати результати соціальних підприємств.

**Постановка завдання.** Оскільки соціальні підприємства можуть мати будь-яку організаційно-правову форму, виникає потреба критично вивчити методи фінансового та стратегічного менеджменту, які можуть бути використані для економічного управління соціальними підприємствами. Соціальні підприємства в Україні часто мають коротку історію, отже є порівняно більш вразливими перед загрозою економічних криз. До того ж, як зазначають зарубіжні дослідники, «у той час як малі та молоді соціальні підприємства становлять значну частину соціального сектору, існує дуже мало наукової літератури, присвяченої їх стійкості» [15].

Метою цієї статті є висвітлення логіки виміру та формування моделі основних економічних метрик соціального підприємництва в умовах української економіки. Для реалізації поставленої мети в ході дослідження вирішуються три завдання. По-перше, сформулювати методологічні засади виміру результатів соціального підприємництва з залежності від його стратегічної моделі. По-друге, ідентифікувати економічні метрики соціального підприємництва відповідно до його стратегічної моделі та способу оцінки процесів і результатів. По-третє, виявити передумови формування метричної системи для соціального підприємства на основі його організаційно-правової форми та етапу розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Метричну систему соціального підприємництва доречно формувати на основі ресурсної теорії (Resource-Based View, RBV) [16, 17, 18, 19, 20], ключові положення якої визначають ресурси (у першу чергу – знаннєві), якими володіє фірма, як джерело стійких конкурентних переваг. Формування системи метрик соціального підприємництва на основі ресурсної теорії фірми забезпечує всебічний підхід до оцінки та управління стратегічними ресурсами підприємства — фізичними (матеріальні активи та технологічні ресурси), фінансовими (грошові кошти та інші фінансові ресурси), людськими (кваліфікація персоналу, організаційна культура), інтелектуальними (патенти, ліцензії, авторські права, торгові марки та бренди), організаційними (структури управління, внутрішні системи і процеси, бізнес-моделі, управлінські технології), реляційними (зв'язки та взаємодія з партнерами, постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими особами), інформаційними (дані, знання, інформаційно-комунікаційні технології, що використовуються в бізнесі), соціальними (репутація, імідж, соціальна відповідальність).

В одній з попередніх публікацій [21, с. 21-24] запропоновано уведення в науковий обіг шести моделей соціального підприємництва як стратегічного патерну розвитку вітчизняної економіки — соціальної чутливості, соціальної інноваційності, соціальної візійності, соціальної функціональності, соціальної резильєнтності та соціальної проактивності. Кожна з цих моделей описує специфічні фактори, якими визначається характер соціальної активності економічного суб'єкта, а отже кожен з них можна описати відповідними метриками або вимірниками, що дозволить ідентифікувати ту чи іншу модель, фіксувати її результативність та прогнозувати перспективи її розвитку.

Розглянемо детальніше пропонуваній підхід до метричного опису стратегічних моделей соціального підприємництва.

За аналогією зі збалансованою системою показників Д. Нортана і Р. Каплана (Balanced Scorecard) [22], логічно припустити, що метрики соціального підприємництва можуть визначатися у фінансовому та нефінансовому контекстах. Щодо фінансової проєкції, зарубіжні дослідники наполягають, що

для соціальних підприємств «збереження чистих активів важливіше, ніж просто збільшення доходів. Це особливо вірно під час відновлення після фінансової кризи, оскільки, здається, існує відповідність розміру впродовж вікового діапазону дослідження. Портфелі доходів слід диверсифікувати, щоб збільшити шанси соціального підприємства на відновлення» (процитовано за [15]).

Проте фінансові показники не охоплюють усі аспекти соціального підприємництва. Зокрема, поза увагою залишається галузева (функціональна) специфіка діяльності соціального підприємства (у т. ч. сфера послуг чи виробництво), особливості діяльності за різних організаційно-правових форм (ППП, ФОП, ГО, ТОВ тощо), стратегічна візія керівництва, залучення у мережу соціально-економічних процесів на різних рівнях економіки країни тощо.

З урахуванням вище зазначеного пропонуємо формувати систему метрик соціального підприємництва на основі виділення чотирьох проєкцій із визначенням метрик процесу і результату, зокрема:

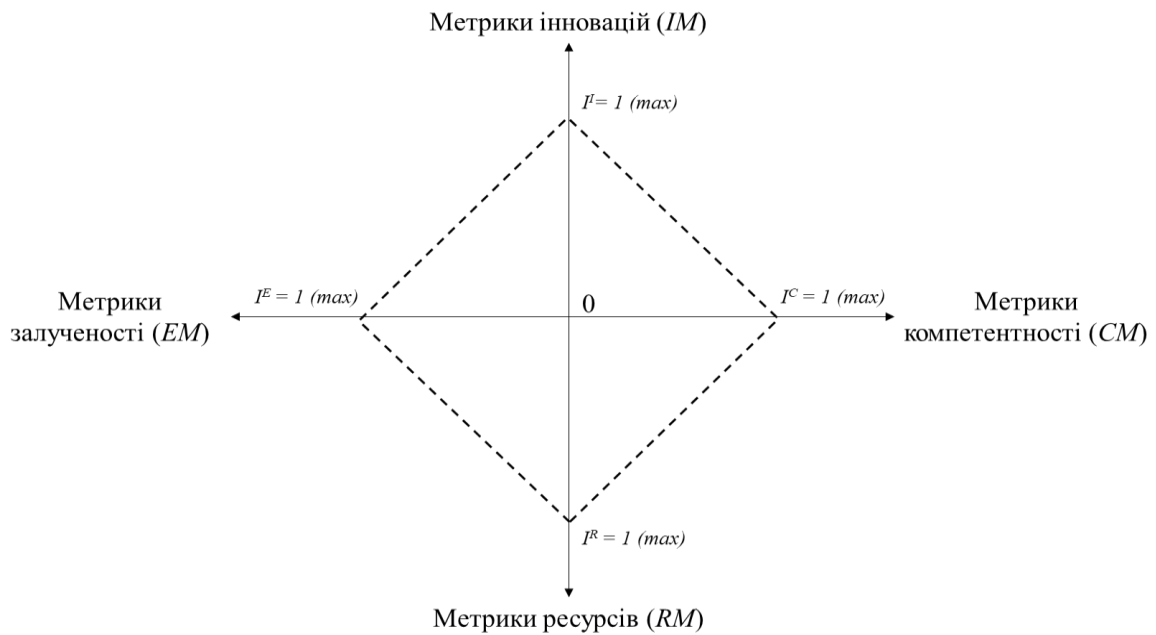
1) проєкція залученості або інтерацій (англ. *Engagement Metrics, EM*), в межах якої вимірюється взаємодія (метрики процесу), впливовість і задоволеність (метрики результату) з усіма зацікавленими сторонами (бенефіціарами), включаючи громаду, клієнтів, працівників та партнерів;

2) проєкція інновацій (англ. *Innovation Metrics, IN*), метрики якої описують впровадження новітніх продуктів і рішень (метрики процесу) та адаптивність (метрики результату) підприємства до змін та включає дослідження і розробки, впровадження нових технологій та процесів;

3) проєкція компетентності (англ. *Competence Metrics, CM*) описує набір знань, умінь, навичок та внутрішніх нематеріальних ресурсів, яким володіє підприємство для досягнення стратегічних цілей розвитку (метрики процесу) на основі сформованих динамічних здатностей (метрики результату);

4) проєкція ресурсів, зокрема матеріальних, трудових та фінансових (англ. *Resource Metrics, RM*), що поєднує процеси ресурсного забезпечення (метрики процесу) та генерування економічних результатів (метрики результату), включаючи фінансові і економічні показники, економічний вплив на громаду та стійкість (резильєнтність) бізнесу.

Виділення чотирьох проєкцій дозволяє комплексно і системно підходити до ідентифікації процесів та результатів соціального підприємництва (рис. 1).



**Рис 1. Профіль метрик соціального підприємництва**

*Джерело: розроблено та побудовано авторами.*

Метрики залученості (EM) та комунікаційні метрики (CM) утворюють вісь (площину) соціальної активності економічного суб'єкта, а інноваційні та ресурсні метрики — вісь (площину) економічної активності, співставлення яких дозволяє виявляти соціально-економічний профіль моделі соціального підприємництва як такого. Зокрема, якщо увести зведений показник (індекс) для кожної проєкції метрик (відповідно,  $I^E$ ,  $I^I$ ,  $I^C$ ,  $I^R$ ), нескладно припустити можливість обчислення інтегрального показника соціальної підприємливості ( $I^{SE}$ ), який дорівнюватиме:

$$I^{SE} = 0.5(I^E + I^C)(I^I + I^R) = 0.5 \cdot I^{EC} \cdot I^{IR} \quad (1)$$

де  $I^{SE}$  — інтегральний показник (індекс) соціальної підприємливості,  $I^E$  — індекс метрик залученості,  $I^C$  — індекс метрик компетентності,  $I^I$  — індекс метрик інноваційності,  $I^R$  — індекс метрик ресурсів,  $I^{EC}$  — зведений показник метрик залученості та компетентності,  $I^{IR}$  — зведений показник метрик інноваційності та ресурсів.

Переважання у складі інтегрального показника  $I^{SE}$  однієї зі складових — соціальної ( $I^{EC}$ ) чи економічної ( $I^{IR}$ ), зумовлює ідентифікацію моделі соціального підприємництва (табл. 1).

**Таблиця 1. Інтервальні значення інтегрального показника соціальної підприємливості ( $I^{SE}$ ) за різних моделей соціального підприємництва**

Модель соціального підприємництва	Інтервальні значення $I^{SE}$	Співвідношення $I^{EC}$ та $I^{IR}$
Соціальна чутливість	0 – 0,33	$I^{EC} > I^{IR}$
Соціальна інноваційність	0,34 – 0,66	
Соціальна візійність	0,67 – 0,99	
Соціальна функціональність	1,00 – 1,32	$I^{EC} < I^{IR}$
Соціальна результативність	1,33 – 1,66	
Соціальна проактивність	1,67 – 2,00	

*Джерело: складено авторами.*

Кожну з проєкцій метрик доцільно розглядати на макро- та мікрорівні. Це дозволяє відстежувати та урахувувати: а) обсяги та масштаби аналізу; б) типи рішень та стратегій; в) оцінки загального та локального впливу; г) оцінки ефективності політик та програм на різних рівнях. Нарешті, такий підхід забезпечує стратегічний підхід до реалізації соціального підприємництва, що передбачає розробку і реалізацію «переглядуваного способу досягнення конкурентних переваг» (за трактуванням А. Наливайка, процитовано за [23, с. 23]).

Необхідно зазначити, що набір показників та індикаторів, які утворюють метрики соціального підприємництва, варіативні в залежності від умов функціонування і розвитку кожного конкретного економічного суб'єкта — індивідуального підприємця, діючого або тільки створюваного підприємства, компанії або об'єднання підприємств, громадської організації тощо. Проте вважаємо за можливе запропонувати концептуальний набір або своєрідну «бібліотеку» універсальних метрик соціального підприємництва, який представлено у табл. 2.

При визначенні необхідності введення таких метрик ми виходили з доцільності урахування політичного, економічного, соціального, технологічного, інформаційного та фінансового контекстів.

**Таблиця 2. Таксономія універсальної метричної системи соціального підприємництва (концепт)**

Проекції метричної системи	Рівні протікання процесів та/або формування результатів			
	Процес		Результат	
	макрорівень	мікрорівень	макрорівень	мікрорівень
Метрики залученості (інтер-акцій)	<ul style="list-style-type: none"> <li>державні політики та стратегії співпраці в межах соціального підприємств та громадами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>управління взаємодією з клієнтами, працівниками та партнерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>загальний рівень соціальної інтеграції та співпраці між соціальними підприємствами та громадами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>задоволеність конкретних клієнтів, працівників та партнерів</li> </ul>
Метрики інновацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>розробка стратегій технологічного розвитку</li> <li>реплікація інновацій у соціальному підприємстві на національному рівні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>процеси та процедури впровадження інновацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>рівень технологічного розвитку та впровадження інновацій у соціальному підприємстві на національному рівні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>швидкість впровадження нових технологій та процесів на підприємстві</li> <li>адаптивність до змін</li> </ul>
Метрики компетентностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>розробка освітніх програм та політик професійного розвитку у сфері соціального підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>система професійного розвитку та навчання у сфері соціального підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>рівень організаційних здатностей соціального підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>рівень освіченості та кваліфікації працівників</li> </ul>
Метрики ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>стратегії розподілу ресурсів у соціальному підприємстві</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>бізнес-модель соціального підприємства на підприємстві</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>стратегічна результативність управління ресурсами в сфері соціального підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>економічна ефективність управління ресурсами на окремих підприємствах</li> </ul>

*Джерело: розроблено авторами.*

У політичному контексті метрики соціального підприємництва забезпечують прозорість та підзвітність перед урядами, донорами та громадськістю, що сприяє створенню довіри до соціальних підприємств.

Вимірювання результатів дозволяє державним органам оцінювати ефективність програм підтримки та фінансування соціальних підприємств, розробляти більш обґрунтовані політики та реалізовувати відповідні регуляторні заходи. Це також допомагає соціальним підприємствам довести свою цінність і необхідність для суспільства, отримуючи підтримку на законодавчому рівні.

В економічному контексті ефективність соціальних підприємств може бути підвищена через впровадження метрик, які допомагають оптимізувати ресурси та мінімізувати витрати. Метрики дозволяють вимірювати економічний вплив діяльності підприємства, включаючи створення робочих місць, залучення інвестицій та внесок у ВВП країни. Це сприяє підвищенню економічної стійкості (резильнтності) соціальних підприємств, оскільки вони можуть краще планувати свої фінансові потоки та адаптуватися до економічних змін.

У соціальному контексті введення метрик соціального підприємництва дозволяє точно виміряти соціальний вплив підприємства на громаду. Це включає оцінку змін у якості життя, рівні зайнятості, доступі до освіти та охорони здоров'я. Метрики допомагають виявляти ефективність соціальних програм і ініціатив, що сприяє підвищенню їхньої результативності та орієнтації на потреби громади. Таким чином, соціальні підприємства можуть краще відповідати на соціальні виклики та сприяти соціальній згуртованості та розвитку.

У технологічному контексті впровадження метрик соціального підприємництва сприяє стимулюванню інновацій та розвитку нових технологій, спрямованих на вирішення соціальних проблем. Метрики дозволяють оцінювати ефективність технологічних рішень та їхній вплив на суспільство, що стимулює подальші інвестиції у дослідження та розробки. Це також допомагає соціальним підприємствам адаптувати новітні технології для підвищення своєї конкурентоспроможності та досягнення більшого соціального ефекту.

В інформаційному контексті метрики соціального підприємництва є важливим інструментом для підвищення прозорості діяльності та ефективного управління знаннями. Вони допомагають забезпечити прозорість перед

громадськістю, донорами та урядом, демонструючи досягнення та результати підприємства. Метрики також сприяють управлінню знаннями, дозволяючи підприємствам ефективніше використовувати накопичений досвід та вдосконалювати свої процеси на основі отриманої інформації. Крім того, вони забезпечують основу для ефективної комунікації з різними стейкхолдерами, що дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення та адаптуватися до змінних умов.

Нарешті у фінансовому контексті метрики соціального підприємництва є важливим інструментом для залучення інвестицій та підвищення фінансової ефективності. Введення чітких метрик дозволяє соціальним підприємствам демонструвати свою ефективність та відповідальність, що сприяє залученню фінансових ресурсів. Метрики допомагають у фінансовому плануванні та оцінці ефективності використання ресурсів, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рентабельність. Крім того, вони забезпечують основу для створення детальних фінансових звітів, що важливо для дотримання законодавства та звітування перед донорами та інвесторами. Завдяки метрикам підприємства можуть краще оцінювати свої фінансові ризики та розробляти стратегії для їхнього пом'якшення, забезпечуючи довгострокову стійкість (резильєнтність) бізнесу.

**Висновки, дискусії та подальші дослідження.** Концептуальний підхід до формування системи метрик соціального підприємництва має ґрунтуватись на методології ресурсної теорії фірми, що дозволяє фокусувати увагу на джерелах стійких конкурентних переваг, які криються у нематеріальних ресурсах. Це відповідає умовам сучасної економіки часів Індустрії 4.0 та викликам, що щодня постають перед українським суспільством — воєнний стан, економічна та соціальна криза. За таких вихідних умов оцінка перебігу та результатів соціального підприємництва має фокусуватися не лише на фінансових показниках, а й віддзеркалювати нефінансові складові цієї діяльності, що проявляються через інформаційні, соціальні та екологічні ефекти, пряма фіксація та/або оцінка яких відбувається переважно непрямими методами.

При формуванні метричної системи соціального підприємництва доречно враховувати специфіку моделі, яка реалізується окремим суб'єктом такої діяльності. Зокрема, ми підтримуємо ідею розрізняти шість основних стратегічних моделей соціального підприємництва: соціальна чутливість, соціальна інноваційність, соціальна візійність, соціальна функціональність, соціальна резильєнтність та соціальна проактивність. Відповідно, кожна з них має свої специфічні метрики для ідентифікації її оцінки.

Концептуально система метрик соціального підприємництва має включати вимірники (метрики), що дозволяють фіксувати, аналізувати і відстежувати процеси і результати соціального підприємництва на різних (макро- та мікро-) рівнях соціально-економічних систем та враховувати різноаспектні ефекти соціального підприємництва. За аналогією зі збалансованою системою показників для реалізації стратегії (Balanced Scorecards) запропоновано чотири основні проєкції метрик соціального підприємництва: залученість, інновації, компетентність та ресурси. Введення зведених показників для кожної проєкції дозволяє розробити інтегральний показник соціальної підприємливості ( $I^{SE}$ ), на основі якого можна не лише оцінювати соціальну підприємливість, а й ідентифікувати моделі соціального підприємництва.

Метрики соціального підприємництва можуть змінюватись в залежності від умов функціонування кожного конкретного підприємства. Проте необхідно розвивати універсальний підхід до формування метричної системи соціального підприємництва, що дозволить вирішувати проблемні питання в сфері політичного та економічного регулювання цієї діяльності. Нами запропоновано концептуальний набір універсальних метрик, що може бути адаптований до конкретних умов.

Впровадження та використання метричної системи для оцінки різних аспектів соціального підприємництва дозволяє більш ефективно керувати та розвивати такі ініціативи. В умовах української економіки соціальні підприємства можуть стати важливим інструментом для покращення життя громадян та зміцнення економічної бази країни.

Подальші дослідження можуть зосередитися на валідації практичної застосовності та ефективності запропонованої системи метрик у різних типах соціальних підприємств. На окрему увагу заслуговують питання стійкості соціальних підприємств у періоди економічної нестабільності та розробки рекомендацій щодо підвищення їх резильєнтності. Оскільки соціальні підприємства можуть діяти у різних сферах (освіта, охорона здоров'я, екологія тощо), необхідно розробити спеціалізовані метрики, які враховують їх галузеву специфіку. У контексті українських реалій на окрему увагу заслуговує розробка методів та інструментів для більш точного вимірювання та оцінки соціального впливу діяльності соціальних підприємств на громади та суспільство в цілому. Не менш проблемними залишаються питання впливу організаційно-правової форми на ефективність соціального підприємства. Тому актуальним залишається аналіз того, як різні організаційно-правові форми впливають на ефективність соціальних підприємств та їх здатність досягати стратегічних цілей. Нарешті, дослідження успішних практик соціального підприємництва в інших країнах є перспективним напрямом для адаптації та впровадження їх у контексті української економіки.

### Література

1. Yuan Yuan, Louise Yi Lu, Gaoliang Tian, Yangxin Yu. Business Strategy and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics, Springer*. 2020. Vol. 162(2). P 359-377. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3952-9>
2. Gheraia Z., Saadaoui S., Abdelli H.A. Business Ethics and Corporate Social Responsibility: Bridging the Concepts. *Open Journal of Business and Management*. 2019. Vol. 7. P. 2020-2029. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.74139>
3. Dzage Emmanuel Jeffrey, György Norbert Szabados. The Relationship of Corporate Social Responsibility with Business Performance—A Bibliometric Literature Review. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 7. Paper 2637. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16072637>
4. Руденко О. В., Кондратюк О. М., Горєва А. С. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, обліковий аспект та нефінансова звітність. *Ефективна*

*економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8385>  
(дата звернення: 26.06.2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.102>

5. Yun J. J., Park K., Im C., Shin C., Zhao X. Dynamics of Social Enterprises—Shift from Social Innovation to Open Innovation. *Science, Technology and Society*. 2017. 22(3). P. 425-439. DOI: <https://doi.org/10.1177/0971721817723375>

6. Длугопольский О., Олійник Д. Соціальна відповідальність бізнесу: приклади розвинутих країн світу для України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2020. Вип. 2(6). С. 265-273. DOI: <https://doi.org/10.32750/2020-0225>

7. Ільченко В. М. Інновації як концептуальна основа соціального підприємництва в Україні. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 1(30). 2022. С. 50-54. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-1-8>

8. Searing Elizabeth A. M. Resilience in Vulnerable Small and New Social Enterprises. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 24. 13546. DOI: [10.3390/su132413546](https://doi.org/10.3390/su132413546)

9. Zhu E. Y. Can social enterprises achieve resilience and at what price?. *Financial Accountability & Management*. 2024. P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12389>

10. Ратинський В., Синькевич Н. Соціальне підприємництво в рамках концепції сталого розвитку сервісних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 77. № 4. С. 129-137. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.04.129](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.129)

11. Гребешкова О. М., Кондратюк К. М. Соціальне підприємництво у забезпеченні резильєнтності економіки України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 53. С. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.005.018>

12. Badreddine Amina, Hadjira Larbi. The Economic Impact Of Social Entrepreneurship: Evidence From A Brief Literature Review. International Conference: *Social Entrepreneurship and Social Work*. University of Batna 1, Algeria, 23-24 April 2024, Available at: [https://www.researchgate.net/publication/381547673\\_The\\_Economic\\_Impact\\_Of\\_So](https://www.researchgate.net/publication/381547673_The_Economic_Impact_Of_So)

cial\_Entrepreneurship\_Evidence\_From\_A\_Brief\_Literature\_Review/comments  
(accessed 26.06.2024).

13. Kamaludin Mohammed Faiz, Xavier Jesrina Ann, Amin Muslim. Social Entrepreneurship and Sustainability: A Conceptual Framework. *Journal of Social Entrepreneurship, Taylor & Francis Journals*. 2024. Vol. 15(1). P. 26-49, DOI: <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1900339>

14. Perrini F., Costanzo L.A., Karatas-Ozkan M. Measuring impact and creating change: a comparison of the main methods for social enterprises. *Corporate Governance*. 2021. Vol. 21, no. 2. P. 237-251. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-02-2020-0062>

15. Searing E.A.M. Resilience in Vulnerable Small and New Social Enterprises. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Paper 13546. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132413546>

16. Penrose E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, University of Oxford, 1959, revised edition 2009.

17. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, no. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

18. Barney J.B., Wright M., Ketchen D.J. The Resource-Based View of the Firm: undefined Years After 1991. *Journal of Management*. 2001. Vol. 27 (6). P. 625–641. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>.

19. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strat. Mgmt. J.* 1984. Vol. 5. P. 171-180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

20. Teece D.J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. New York: Oxford University Press, 2009.

21. Гребешкова О. М., Маринюк С. І., Кондратюк К. М. Соціальне підприємництво як стратегічний патерн розвитку української економіки. Стратегія економічного розвитку України. 2024. Вип. 54. С. 17–30. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.017.030>

22. Kaplan Robert S., Norton David P. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992 (January-February). P. 71-79. URL: <http://home.bi.no/fgl99011/bok2302/MB92.pdf> (accessed 27.06.2024)

23. Наливайко А.П. *Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку*: Монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.

### References

1. Yuan, Y., Lu, L.Y., Tian, G. and Yu, Y. (2020), “Business Strategy and Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, vol. 162(2), pp. 359-377. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3952-9>.

2. Gheraia, Z., Saadaoui, S. and Abdelli, H.A. (2019), “Business Ethics and Corporate Social Responsibility: Bridging the Concepts”, *Open Journal of Business and Management*, vol. 7, pp. 2020-2029. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.74139>.

3. Dzage, E.J. and Szabados, G.N. (2024), “The Relationship of Corporate Social Responsibility with Business Performance—A Bibliometric Literature Review”, *Sustainability*, vol. 16(7), p. 2637. <https://doi.org/10.3390/su16072637>.

4. Rudenko, O., Kondratiuk, O. and Horieva, A. (2020), “Business social responsibility: essence, accounting aspect and non-financial statements”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8385> (Accessed: 26 June 2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.102>.

5. Yun, J.J., Park, K., Im, C., Shin, C. and Zhao, X. (2017), “Dynamics of Social Enterprises—Shift from Social Innovation to Open Innovation”, *Science, Technology and Society*, vol. 22(3), pp. 425-439. <https://doi.org/10.1177/0971721817723375>.

6. Dluhopolskyi, O. and Oliinyk, D. (2020), “Social Responsibility of Business: Examples of Developed Countries for Ukraine”, *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 2(6), pp. 265-273. <https://doi.org/10.32750/2020-0225>.

7. Ilchenko, V.M. (2022), “Innovation as a Conceptual Basis of Social Entrepreneurship in Ukraine”, *Priazovsky Economic Bulletin*, vol. 1(30), pp. 50-54/ Available at: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-1-8> (Accessed: 24 June 2024).

8. Searing, E.A.M. (2021), "Resilience in Vulnerable Small and New Social Enterprises", *Sustainability*, vol. 13(24), p. 13546. <https://doi.org/10.3390/su132413546>.

9. Zhu, E.Y. (2024), "Can social enterprises achieve resilience and at what price?", *Financial Accountability & Management*, pp. 1-26. <https://doi.org/10.1111/faam.12389>.

10. Ratynsky, W. and Sinkevich, N. (2022), "Social entrepreneurship within the framework of the concept of sustainable development of service enterprises", *Galician Economic Bulletin of Ternopil National Technical University*, vol. 77(4), pp. 129-137.

11. Hrebeshkova, O. and Kondratiuk, K. (2023), "Social entrepreneurship in security resilience of the economy of Ukraine", *Strategy of Economic Development of Ukraine*, vol. 53, pp. 5-18. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.005.018>.

12. Badreddine, A. and Hadjira, L. (2024), "The Economic Impact Of Social Entrepreneurship: Evidence From A Brief Literature Review", *International Conference: Social Entrepreneurship and Social Work*, University of Batna 1, Algeria, 23-24 April, Available at: [https://www.researchgate.net/publication/381547673\\_The\\_Economic\\_Impact\\_Of\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Evidence\\_From\\_A\\_Brief\\_Literature\\_Review/comments](https://www.researchgate.net/publication/381547673_The_Economic_Impact_Of_Social_Entrepreneurship_Evidence_From_A_Brief_Literature_Review/comments) (Accessed: 26 June 2024).

13. Kamaludin, M.F., Xavier, J.A. and Amin, M. (2024), "Social Entrepreneurship and Sustainability: A Conceptual Framework", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 15(1), pp. 26-49. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1900339>.

14. Perrini, F., Costanzo, L.A. and Karatas-Ozkan, M. (2021), "Measuring impact and creating change: a comparison of the main methods for social enterprises", *Corporate Governance*, vol. 21(2), pp. 237-251. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2020-0062>.

15. Searing, E.A.M. (2021), "Resilience in Vulnerable Small and New Social Enterprises", *Sustainability*, vol. 13, p. 13546. <https://doi.org/10.3390/su132413546>.

16. Penrose, E. (1959, revised edition 2009), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, University of Oxford, Oxford.
17. Barney, J.B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17(1), pp. 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
18. Barney, J.B., Wright, M. and Ketchen, D.J. (2001), “The Resource-Based View of the Firm: undefined Years After 1991”, *Journal of Management*, vol. 27(6), pp. 625-641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>.
19. Wernerfelt, B. (1984), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5(2), pp. 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
20. Teece, D.J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press, New York, USA.
21. Hrebeshkova, O.M., Marynyuk, S.I. and Kondratiuk, K.M. (2024), “Social entrepreneurship as a strategic pattern for the development of the Ukrainian economy”, *Strategy of Economic Development of Ukraine*, vol. 54, pp. 17-30. <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.017.030>.
22. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79, Available at: <http://home.bi.no/fgl99011/bok2302/MB92.pdf> (Accessed: 27 June 2024).
23. Nalyvaiko, A.P. (2001), *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyj stan ta napriamky rozvytku* [Theory of enterprise strategy. Current state and development directions], KNEU, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 09.07.2024 р.*