

УДК 334.72:364.654

DOI [https://doi.org/10.15589/znп2025.3\(501\).24](https://doi.org/10.15589/znп2025.3(501).24)INTEGRATED MODEL OF INCLUSIVE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP
IN THE DIGITAL ECONOMYІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ ІНКЛЮЗИВНОГО
СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИViacheslav H. Rogov¹

viacheslav.rogov@nuos.edu.ua

ORCID: 0000-0002-1847-5907

Oksana V. Chub²

chub.oksana@kneu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-7117-1750

В. Г. Рогов¹,

канд. екон. наук, доцент

О. В. Чуб²,

старший викладач

¹ Admiral Makarov National University of Shipybuilding, Mykolaiv² Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv¹ Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв² Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

Abstract. *The purpose* of the study is to develop an integrated model of inclusive social entrepreneurship in the digital economy, which combines humanistic approaches to human capital development with tools of economic and mathematical modeling to ensure sustainable socio-economic impact. The study substantiates the need to rethink traditional business models of social enterprises through the prism of inclusion, digital technologies, and innovative approaches to human capital management. *The research methodology* is based on a systemic approach that integrates the analysis of social entrepreneurship performance indicators (Social Value Index, HEVA, HR-ROI) with economic and mathematical models for optimizing resource allocation and generating social added value. Methods of structural-functional analysis, stakeholder interaction modeling, as well as elements of game theory and multicriteria optimization were applied to formalize the processes of inclusive development. *The results* of the study demonstrate that the integrated model of inclusive social entrepreneurship allows harmonizing social and economic objectives, improving the efficiency of human capital management, and forming a transparent system for evaluating enterprise performance, taking into account social impact. *The scientific novelty* lies in combining economic and mathematical instruments with a humanistic management paradigm, which enables quantitative assessment of the social outcomes of entrepreneurial activity while ensuring inclusion and self-realization of each individual. *The practical significance* of the results is manifested in the possibility of applying the integrated model to strategic planning of social enterprises, the development of corporate social responsibility programs, and the optimization of investments in human capital. The proposed approach is aimed at shaping competitive inclusive business models in the context of digital transformation. **Key words:** social entrepreneurship; inclusive entrepreneurship; digital economy; financial modeling; social innovations; human capital.

Анотація. *Метою* дослідження є розроблення інтегрованої моделі інклюзивного соціального підприємництва в умовах цифрової економіки, яка поєднує гуманістичні підходи до розвитку людського потенціалу з інструментами економіко-математичного моделювання для забезпечення сталого соціально-економічного ефекту. У роботі обґрунтовується необхідність переосмислення традиційних бізнес-моделей соціальних підприємств через призму інклюзії, цифрових технологій та інноваційних підходів до управління людським капіталом. *Методика* дослідження ґрунтується на системному підході, що інтегрує аналіз індикаторів ефективності соціального підприємництва (Social Value Index, HEVA, HR-ROI) з економіко-математичними моделями оптимізації використання ресурсів і створення соціальної доданої вартості. Використано методи структурно-функціонального аналізу, моделювання взаємодії ключових стейкхолдерів, а також елементи теорії ігор та багатокритеріальної оптимізації для формалізації процесів інклюзивного розвитку. *Результати* дослідження засвідчують, що інтегрована модель інклюзивного соціального підприємництва дозволяє гармонізувати соціальні та економічні цілі, підвищити ефективність управління людським потенціалом, сформувати прозору систему оцінювання результатів діяльності підприємств з урахуванням соціального впливу. *Наукова новизна* полягає у поєднанні економіко-математичних інструментів із гуманістичною парадигмою управління, що дозволяє кількіс-

но оцінити соціальні результати підприємницької діяльності та водночас забезпечити збереження інклюзії та самореалізації кожної особистості. *Практична значущість* отриманих результатів проявляється у можливості застосування інтегрованої моделі для стратегічного планування соціальних підприємств, розробки програм корпоративної соціальної відповідальності та оптимізації інвестицій у людський капітал. Запропонований підхід спрямований на формування конкурентоспроможних інклюзивних бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: соціальне підприємництво; інклюзивне підприємництво; цифрова економіка; фінансове моделювання; соціальні інновації; людський капітал.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

В умовах цифрової трансформації та становлення соціально орієнтованої економіки виникає необхідність переосмислення традиційних моделей підприємництва, особливо стосовно соціальних ініціатив. На відміну від класичних бізнес-підходів, орієнтованих виключно на прибутковість, інклюзивне соціальне підприємництво передбачає інтеграцію економічної результативності із соціальною місією, що ставить у центр уваги людину, її гідність та право на самореалізацію. У цьому контексті цифрова економіка не лише створює нові можливості для розвитку бізнесу, але й відкриває інноваційні шляхи залучення до підприємницької діяльності вразливих груп населення, зокрема ветеранів, які втратили зір. Водночас наявні бізнес-моделі та інструменти управління не завжди здатні забезпечити баланс між фінансовими показниками, стійкістю та інклюзивністю, що формує низку істотних проблем.

По-перше, більшість наявних фінансових моделей соціальних підприємств зосереджуються на оцінюванні прибутковості та залученні інвестицій, тоді як індикатори соціального ефекту залишаються другорядними або надто узагальненими. Це ускладнює формування прозорої системи оцінювання впливу на суспільство й обмежує можливість масштабування таких ініціатив.

По-друге, HR-практики, які застосовуються у соціальному підприємстві, часто залишаються фрагментарними та не враховують специфічних потреб осіб із інвалідністю, що знижує ефективність їхньої професійної інтеграції та розвитку кар'єрних траєкторій.

По-третє, цифрові технології, що могли би стати вагомим драйвером інклюзивного розвитку, використовуються здебільшого у технічних або маркетингових аспектах, тоді як їхній потенціал для персоналізованого навчання, адаптивного робочого середовища та автоматизованої аналітики людського капіталу залишається недостатньо розкритим.

Окрім того, актуальною є проблема відсутності цілісної інтегрованої моделі, яка б поєднувала HR-аналітику, фінансове моделювання та соціальне підприємництво в єдину систему, здатну забезпечувати довгострокову стійкість та соціальну цінність у цифровій економіці. Без такого підходу існує ризик, що соціальні підприємства не зможуть повною мірою

реалізувати свій потенціал як каталізатори інклюзивного розвитку та носії інновацій.

Отже, постає завдання розробити науково обґрунтовану інтегровану модель інклюзивного соціального підприємництва, яка дасть змогу поєднати інструменти економіко-математичного моделювання з гуманістичною парадигмою управління людським капіталом, забезпечити кількісну оцінку соціальної доданої вартості та створити умови для стратегічного розвитку інклюзивних бізнес-практик в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про трансформацію розуміння соціального підприємництва та його функцій у суспільстві. Якщо раніше акцент робився переважно на тому, що соціальне підприємство має поєднувати бізнес-діяльність із певною соціальною місією [1], то у теперішній час дедалі більше дослідників, зокрема Перес-Барера Х. [2], Камалудін М., Ксав'єр Дж., Амін М. [3], Аль-Омуш К., Рібейро-Наваррете Б., МакДауелл В. [4], Мартін-Рохас Р., Гаррідо-Морено А., Гарсія-Моралес В. [5], Меншиков В., Руза О., Сімахова А. [6], розглядають його як гнучку гібридну систему, в якій економічні, соціальні та технологічні компоненти органічно інтегруються. Такий підхід направлений на формування умов для повної інклюзії вразливих груп населення, які через бар'єри доступу до ринку праці залишаються поза межами традиційних бізнес-моделей. Цифрові технології в цьому контексті набувають статусу не допоміжного інструменту, а фундаментальної складової соціального підприємництва: вони сприяють зменшенню бар'єрів для людей з інвалідністю, створюють нові професійні ніші та забезпечують масштабування соціального впливу.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених соціальному підприємству, все ще залишаються напрями, які потребують додаткового вивчення. Зокрема, актуальності потребує розробка єдиної концепції, яка б об'єднала цифрові технології, принципи соціальної інклюзії та бізнес-моделі.

ВІДОКРЕМЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Наявний науковий доробок, попри свою багатогранність, не забезпечує цілісного бачення шляхів поєднання соціальних і економічних завдань у цифровій парадигмі розвитку. Більшість наявних досліджень

зосереджуються на окремих аспектах – правовому регулюванні, управлінських підходах, моделі фінансування чи механізмах підтримки соціальних підприємств. Проте залишається недостатньо розробленим питання інтегрованої моделі, яка б одночасно враховувала економічні інтереси, соціальну справедливість, інклюзію та цифрові інновації. Потребує уточнення методологічний інструментарій, що дозволяв би кількісно та якісно оцінювати ефективність інклюзивних соціальних підприємств у цифровому середовищі, де поєднуються елементи штучного інтелекту, великих даних, цифрових платформ та блокчейн-технологій.

Недостатньо досліджено, яким чином цифровізація може посилити інклюзивний характер соціального підприємництва, відкривши доступ до ринків для вразливих груп населення, розширивши можливості їхньої зайнятості та забезпечивши нові канали соціальної інтеграції. Ще однією проблемою, що потребує подальшого аналізу, є ризики цифрової нерівності, яка може не лише нівелювати позитивний вплив соціальних підприємств, але й посилити маргіналізацію тих груп, які не мають належних цифрових компетентностей чи технічного доступу.

Таким чином, невирішеною залишається проблема побудови збалансованої економіко-математичної моделі, що дала б змогу інтегрувати показники економічної результативності та соціального впливу з урахуванням інклюзивних принципів, а також забезпечила б адаптацію соціальних підприємств до викликів цифрової економіки. Саме ці наукові прогалини обумовлюють актуальність подальших досліджень і потребу у формуванні нового підходу до розуміння та розвитку інклюзивного соціального підприємництва.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних підходів до удосконалення механізмів розвитку соціального підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки, з урахуванням необхідності підвищення його соціальної ефективності, економічної стійкості та здатності до інноваційного оновлення. У процесі досягнення поставленої мети дослідження передбачалося вирішення комплексу завдань, спрямованих на виявлення особливостей сучасного стану соціального підприємництва, визначення ролі цифрових технологій у його функціонуванні та пошук ефективних моделей інтеграції соціальної та бізнес-складових.

МЕТОДИ, ОБ'ЄКТ ТА ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для реалізації наукових цілей використано комплекс методів дослідження. Теоретико-методологічною основою є діалектичний метод пізнання, системний та міждисциплінарний підходи, які дозволили розглянути соціальне підприємництво як цілісне соціально-економічне явище.

Об'єктом дослідження є процес становлення та розвитку соціального підприємництва як особливого сектора економіки, що поєднує соціальні й комерційні цілі. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління розвитком соціального підприємництва в умовах цифровізації, зокрема інструменти, моделі та механізми, які забезпечують ефективне поєднання соціальної місії та економічної результативності в діяльності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсивною цифровізацією та зростанням уваги до соціальних аспектів підприємницької діяльності. У цих умовах формується нова парадигма ведення бізнесу, яка передбачає інтеграцію економічних цілей із соціальними місіями та використанням цифрових технологій для максимізації позитивного впливу на суспільство. Інклюзивне соціальне підприємництво виступає одним із найперспективніших напрямів такої інтеграції, оскільки воно орієнтоване на створення економічної цінності через вирішення соціальних проблем та забезпечення рівних можливостей для всіх членів суспільства.

Концепція інклюзивного соціального підприємництва ґрунтується на інтеграції принципів соціальної відповідальності, економічної ефективності та технологічних інновацій. На відміну від традиційного підприємництва, що зосереджується переважно на максимізації прибутку, інклюзивне соціальне підприємництво ставить у центр уваги створення соціальної цінності через залучення вразливих груп населення до економічних процесів та забезпечення їм рівних можливостей для самореалізації.

Сутність інклюзивного соціального підприємництва полягає у створенні бізнес-моделей, які одночасно генерують економічний прибуток та вирішують соціальні проблеми. Ці моделі характеризуються високим рівнем соціальної інноваційності, оскільки вони пропонують нові підходи до традиційних соціальних викликів, використовуючи підприємницькі методи та ринкові механізми. Особливістю таких моделей є їхня орієнтація на довгостроковий сталий розвиток, що передбачає врахування не лише економічних, а й екологічних та соціальних факторів.

У контексті цифрової економіки інклюзивне соціальне підприємництво набуває нових характеристик та можливостей [7, с. 425]. Цифрові технології дозволяють подолати географічні, фізичні та інституційні бар'єри, що традиційно обмежували участь вразливих груп у економічній діяльності. Водночас, цифровізація створює нові ризики соціального відчуження, що актуалізує потребу у розробці інклюзивних цифрових рішень.

Інтегрована модель інклюзивного соціального підприємництва в умовах цифрової економіки

складається з трьох взаємопов'язаних компонентів, які у своїй сукупності забезпечують ефективність та сталість підприємницької діяльності.

Економічний компонент визначає фінансову життєздатність соціального підприємства та його здатність до самофінансування. Цей компонент включає розробку ефективних бізнес-моделей, що здатні генерувати достатній прибуток для покриття операційних витрат та інвестування у розвиток соціальних програм. Важливою особливістю економічного компонента є збалансування фінансових та соціальних цілей, що вимагає інноваційних підходів до ціноутворення, маркетингу та управління ресурсами. У цифровій економіці цей компонент також передбачає використання цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів, зниження транзакційних витрат та розширення ринків збуту.

Соціальний компонент фокусується на створенні інклюзивного середовища та забезпеченні рівних можливостей для різних груп населення. Він охоплює розробку та впровадження програм професійної підготовки, створення робочих місць для людей з особливими потребами, надання доступу до фінансових та технологічних ресурсів, а також формування культури інклюзії в організації. Соціальний компонент також передбачає активну взаємодію з громадськими організаціями, державними установами та міжнародними донорами для координації зусиль у вирішенні соціальних проблем.

Цифровий компонент є каталізатором інновацій та забезпечує технологічну основу для реалізації соціальних та економічних цілей підприємства. Він охоплює використання цифрових платформ для координації діяльності, аналітики даних для моніторингу соціального впливу, штучного інтелекту для персоналізації послуг, а також цифрових інструментів комунікації для залучення стейкхолдерів [8, с. 22]. Особливе значення має забезпечення цифрової доступності послуг та продуктів підприємства для людей з різними потребами та можливостями.

Формування інтегрованої моделі інклюзивного соціального підприємництва вимагає системного підходу та реалізації комплексу взаємопов'язаних стратегічних ініціатив. Першим кроком у цьому процесі є розробка інституційних механізмів підтримки, що включає створення правової бази для соціального підприємництва, запровадження податкових пільг та фінансових стимулів, а також формування системи акредитації та сертифікації соціальних підприємств. Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові платформи, які можуть служити інкубаторами для нових соціальних ініціатив, забезпечувати доступ до краудфандингу та створювати мережеві спільноти підприємців.

Другим стратегічним напрямом є розвиток людського капіталу через освітні та тренувальні програми,

спеціально адаптовані для потреб інклюзивного підприємництва. Ці програми мають охоплювати як традиційні підприємницькі навички, так і специфічні компетенції у сфері соціальних інновацій, цифрової грамотності та інклюзивного лідерства. Важливим аспектом є забезпечення доступності таких програм для представників вразливих груп через використання адаптивних технологій навчання та гнучких форматів освіти.

Третій стратегічний напрям передбачає впровадження інноваційних методів управління та оцінювання ефективності соціальних підприємств. Це охоплює розробку індикаторів соціального впливу, використання цифрових інструментів для моніторингу та аналізу результатів діяльності, а також створення систем зворотного зв'язку з бенефіціарами та стейкхолдерами. Цифрові технології дозволяють не лише підвищити ефективність управління, але й забезпечити прозорість та підзвітність соціальних підприємств перед суспільством.

Успішне формування інтегрованої моделі інклюзивного соціального підприємництва неможливе без активної співпраці між різними секторами суспільства. Міжсекторне партнерство між державою, бізнесом, громадськими організаціями та науковими установами створює синергетичний ефект, що дозволяє ефективно поєднувати ресурси, знання та досвід для вирішення складних соціальних проблем.

Значення держави у цьому партнерстві полягає у створенні сприятливого правового та економічного середовища для розвитку соціального підприємства. Це включає розробку відповідної законодавчої бази, запровадження системи державних закупівель у соціальних підприємств, надання фінансової підтримки через гранти та субсидії, а також створення інфраструктури для цифрового розвитку. Державні програми можуть також передбачати підтримку досліджень у сфері соціальних інновацій та створення центрів компетенцій для соціального підприємництва.

Роль бізнесу в розвитку інклюзивного соціального підприємництва полягає в наданні технологічних рішень, ділових знань та доступу до ринків. Корпоративна соціальна відповідальність може включати партнерські програми з соціальними підприємствами, інвестування у соціальні проєкти через венчурні фонди, а також надання менторської підтримки підприємцям-початківцям, що прагнуть займатися соціальним підприємництвом. Великі технологічні компанії мають змогу сприяти цифровій інклюзії через розробку доступних технологій та надання безкоштовного доступу до цифрових платформ.

Громадські організації виконують функцію представників інтересів вразливих груп населення. Їхня роль включає ідентифікацію соціальних проблем, мобілізацію громадської підтримки, надання послуг соціальної підтримки та моніторинг дотримання принципів

інклюзії у діяльності соціальних підприємств. Громадські організації також слугують посередниками між соціальними підприємствами та їхніми цільовими групами, забезпечуючи культурну чутливість та соціальну відповідність запропонованих рішень.

Наукові установи забезпечують методологічну основу для розвитку соціального підприємництва через проведення досліджень, розробку інноваційних підходів та підготовку кваліфікованих кадрів. Університети можуть створювати спеціалізовані програми з соціального підприємництва, проводити експериментальні дослідження ефективності різних моделей та забезпечувати науковий супровід соціальних проєктів. Важливою функцією наукових інституцій є також оцінювання соціального впливу та розробка стандартів якості для соціальних підприємств.

Інтегрована модель інклюзивного соціального підприємництва має гуманістичний вимір, який виходить за межі традиційних економічних підходів та ставить у центр уваги цінність людини як особистості. Цей підхід передбачає визнання унікальності кожної людини, її права на гідне життя та рівні можливості для самореалізації незалежно від фізичних, ментальних чи соціальних особливостей.

Гуманістичний підхід у соціальному підприємстві проявляється через створення середовища, що сприяє розкриттю потенціалу кожної людини. Замість розгляду людей з особливими потребами як отримувачів соціальної допомоги, інклюзивне підприємництво позиціонує їх як повноцінних учасників економічних процесів, здатних внести унікальний вклад у розвиток суспільства. Цей підхід не лише підвищує самооцінку та якість життя учасників, але й збагачує організаційну культуру та стимулює інновації.

Соціальний вплив інклюзивного підприємництва проявляється на декількох рівнях. На індивідуальному рівні воно сприяє підвищенню самостійності, розвитку навичок та поліпшенню економічного становища учасників. На рівні громади воно стимулює соціальну згуртованість, зменшує стигматизацію та створює позитивні ролеві моделі. На системному рівні інклюзивне підприємництво сприяє трансформації ринкових відносин у напрямку більшої соціальної відповідальності та сталості.

Формування інтегрованої моделі інклюзивного соціального підприємництва стикається з низкою труднощів, які вимагають інноваційних підходів для їх подолання. Однією з основних проблем є забезпечення фінансової сталості соціальних підприємств при дотриманні їхньої соціальної місії. Це вимагає розробки нових фінансових інструментів, таких як соціальні облігації, змішане фінансування та краудфандингові платформи, спеціально адаптовані для потреб соціального сектору.

Другою значною проблемою є подолання цифрового розриву, який може посилити соціальну

нерівність замість її зменшення. Це потребує активних заходів з цифрової інклюзії, включаючи розвиток доступної цифрової інфраструктури, надання безкоштовного доступу до інтернету для вразливих груп та створення адаптивних цифрових інтерфейсів для людей з різними потребами.

Також необхідно враховувати зміни культурних установок та подолання стереотипів щодо можливостей людей з особливими потребами. Це вимагає широких освітніх кампаній, демонстрації успішних прикладів інклюзивного підприємництва та формування нової культури інклюзії в організаціях та суспільстві загалом.

Успішна реалізація такої моделі вимагає системного підходу, що включає розвиток інституційних механізмів підтримки, інвестування в людський капітал, впровадження інноваційних технологій управління та створення ефективних механізмів міжсекторної співпраці. Особливе значення має гуманістичний підхід, який ставить у центр уваги цінність кожної людини та її право на гідне життя та самореалізацію.

Подальші дослідження у цій сфері мають зосередитися на розробці конкретних механізмів впровадження інтегрованої моделі, оцінюванні її ефективності та адаптації до специфічних умов різних країн та регіонів. Важливим напрямом є також дослідження впливу нових цифрових технологій на розвиток соціального підприємництва та розробка стратегій подолання цифрового розриву.

Ефективне управління людськими ресурсами є важливим фактором успіху інклюзивних соціальних підприємств, оскільки саме люди становлять основу їхньої діяльності та соціальної місії. HR-стратегії в таких організаціях мають унікальні характеристики, що відрізняють їх від традиційних підходів до управління персоналом у комерційних структурах.

Передусім, HR-менеджмент інклюзивних соціальних підприємств ґрунтується на принципах справедливості, рівності та поваги до різноманітності. Це передбачає розробку спеціальних процедур рекрутингу, що забезпечують рівні можливості для всіх кандидатів незалежно від їхніх фізичних, ментальних чи соціальних особливостей. Використання цифрових технологій у процесі добору персоналу дозволяє створити більш інклюзивні процедури, включаючи онлайн-співбесіди, адаптивні тестування та використання асистивних технологій для кандидатів з особливими потребами.

Система мотивації та винагороди в інклюзивних соціальних підприємствах поєднує традиційні фінансові стимули з нематеріальними формами визнання, що враховують соціальну цінність внеску працівників. Це включає програми професійного розвитку, можливості кар'єрного зростання, гнучкі графіки роботи та створення середовища, що сприяє особистісній самореалізації. Особливу увагу приділяють

розвитку компетенцій у сфері цифрової грамотності та соціальних інновацій, що підвищує адаптивність працівників до змін у цифровому середовищі.

Корпоративна культура інклюзивних соціальних підприємств формується на основі цінностей солідарності, взаємоповаги та соціальної відповідальності. Це створює унікальне робоче середовище, де працівники відчувають себе частиною значущої місії та мають можливість безпосередньо впливати на вирішення суспільних проблем. Цифрові технології сприяють формуванню такої культури через створення онлайн-спільнот, платформ для обміну досвідом та інструментів колективного прийняття рішень.

Управління продуктивністю в інклюзивних соціальних підприємствах вимагає розробки специфічних показників, що враховують не лише економічні результати, а й соціальний вплив діяльності працівників. Використання аналітики даних та цифрових інструментів моніторингу дозволяє створити комплексні системи оцінювання, що враховують індивідуальні особливості працівників та їхній внесок у досягнення соціальних цілей організації.

Фінансування інклюзивних соціальних підприємств має особливу складність, оскільки традиційні фінансові інструменти часто не враховують специфіки поєднання соціальних та комерційних цілей. Розвиток цифрової економіки створює нові можливості для інноваційних фінансових рішень, що можуть забезпечити стійке фінансування соціальних ініціатив.

Змішані фінансові моделі представляють найперспективніший підхід до фінансування інклюзивних соціальних підприємств. Ці моделі поєднують традиційні комерційні інвестиції з грантовим фінансуванням, державною підтримкою та інноваційними фінансовими інструментами. Цифрові платформи дозволяють ефективно координувати різні джерела фінансування та забезпечувати прозорість використання коштів для всіх стейкхолдерів.

Соціальні облигації (Social Impact Bonds) є інноваційним фінансовим інструментом, що дозволяє залучити приватний капітал для фінансування соціальних програм з оплатою за результатами [9, с. 93]. У цифровому середовищі такі інструменти можуть бути автоматизовані через використання блокчейн-технологій та смарт-контрактів, що забезпечують автоматичне виконання зобов'язань при досягненні певних соціальних показників.

Краудфандинг та краудінвестинг через цифрові платформи відкривають нові можливості для залучення коштів від широкого кола соціально свідомих інвесторів. Спеціалізовані платформи для соціального краудфандингу дозволяють не лише залучати фінансування, а й будувати спільноти підтримки навколо соціальних ініціатив. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє персоналізувати

пропозиції для потенційних інвесторів та підвищити ефективність фандрайзингових кампаній.

Мікрофінансування та альтернативні кредитні продукти, адаптовані для потреб соціальних підприємств, можуть забезпечити доступ до капіталу для малих інклюзивних ініціатив. Цифрові технології дозволяють знизити операційні витрати таких програм та розширити їхню доступність через мобільні додатки та онлайн-платформи.

Венчурна філантропія являє собою гібридну модель фінансування, що поєднує філантропічні цілі з підходами венчурного інвестування. Такі фонди не лише надають фінансування, а й забезпечують менторську підтримку, доступ до мереж партнерів та стратегічне планування розвитку соціальних підприємств. Наприклад, в умовах повномасштабної війни спостерігається зацікавленість венчурних інвесторів у проєктах, спрямованих на розвиток відновлюваної енергетики [10, с. 429].

Впровадження цифрових технологій у фінансовому управлінні інклюзивних соціальних підприємств дозволяє підвищити ефективність, прозорість та підзвітність використання ресурсів. Автоматизація бухгалтерського обліку, планування бюджету та фінансового звітування звільняє ресурси для зосередження на соціальній місії організації.

Використання блокчейн-технологій забезпечує прозорість та неможливість маніпуляцій з фінансовими даними, що особливо важливо для соціальних підприємств, які мають звітувати перед донорами, інвесторами та бенефіціарами. Смарт-контракти дозволяють автоматизувати виплати та забезпечити виконання умов фінансування залежно від досягнення певних соціальних результатів.

Аналітика даних та прогностичне моделювання допомагають оптимізувати розподіл ресурсів та планувати фінансові потреби з урахуванням сезонності соціальних програм та специфіки цільових груп. Машинне навчання використовується для аналізу ефективності зазначених програм та оптимізації інвестицій у соціальні ініціативи.

Успішне функціонування інклюзивних соціальних підприємств вимагає тісної інтеграції HR та фінансових стратегій, оскільки людські ресурси становлять основну статтю витрат та першочерговий фактор досягнення соціальних цілей. Такий інтегрований підхід передбачає розробку комплексних моделей оцінювання ефективності, що враховують як фінансові показники, так і соціальний вплив діяльності персоналу.

Інвестиції у розвиток людського капіталу розглядаються не як витрати, а як стратегічні вкладення у довгостроковий розвиток підприємства. Програми навчання та підвищення кваліфікації плануються з урахуванням майбутніх потреб організації та тенденцій розвитку цифрової економіки. Використання

цифрових платформ для навчання дозволяє знизити витрати на освітні програми та забезпечити їхню доступність для працівників з різними потребами.

Система бюджетування враховує специфіку соціальних цілей та може включати окремі статті для програм інклюзії, адаптації робочих місць та соціальної підтримки працівників. Фінансове планування здійснюється з урахуванням циклічності соціальних програм та необхідності підтримки вразливих груп працівників у складні періоди.

Розробка KPI та систем мотивації враховує як індивідуальні фінансові результати, так і внесок у досягнення соціальних цілей організації. Це створює збалансований підхід, що стимулює працівників до ефективної роботи без втрати фокусу на соціальній місії підприємства.

Таким чином, інтеграція HR та фінансових стратегій в інклюзивних соціальних підприємствах створює синергетичний ефект, що дозволяє досягати як економічної сталості, так і значного соціального впливу, використовуючи переваги цифрових технологій для оптимізації процесів та розширення можливостей інклюзії.

Окремої уваги заслуговує інклюзія ветеранів, які втратили зір внаслідок бойових дій, оскільки ця категорія поєднує в собі особливості як соціально вразливої групи, так і носіїв унікального досвіду та навичок, отриманих під час військової служби. Цифрові технології відкривають принципово нові можливості для професійної реабілітації та трудової інтеграції ветеранів з порушеннями зору.

Сучасні асистивні технології, такі як програми зчитування екрана, голосові інтерфейси, тактильні дисплеї та навігаційні системи, дозволяють ветеранам з втратою зору ефективно працювати в цифровому середовищі. Штучний інтелект може бути адаптований для створення персоналізованих робочих середовищ, що враховують специфічні потреби та можливості кожного ветерана. Наприклад, системи розпізнавання голосу та автоматичного перекладу можуть компенсувати обмеження, пов'язані з втратою зору, при роботі з документами та комунікації.

Ветерани володіють цінними компетенціями лідерства, стресостійкості, командної роботи та стратегічного мислення, які є критично важливими для успішного функціонування соціальних підприємств [11, с. 204]. Їхній досвід подолання екстремальних ситуацій та адаптації до складних умов може стати потужним ресурсом для розвитку інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем.

Спеціалізовані програми професійної перепідготовки ветеранів з втратою зору мають включати навчання роботі з цифровими інструментами, розвиток підприємницьких навичок та формування компетенцій у сфері соціальних інновацій. Такі програми можуть реалізовуватися через онлайн-платформи

з адаптивними інтерфейсами, що забезпечують повну доступність освітнього контенту.

Створення спеціалізованих інклюзивних соціальних підприємств, орієнтованих на працевлаштування ветеранів з порушеннями зору, може охоплювати різноманітні напрями діяльності, зокрема цифровий маркетинг, консалтингові послуги, розробка програмного забезпечення, телефонні та онлайн-консультації, освітні послуги та тренінги. Використання цифрових технологій дозволяє створювати гнучкі моделі зайнятості: дистанційну роботу та проєктну діяльність тощо.

Програми менторства, де досвідчені ветерани підтримують співробітників у процесі адаптації до цифрового робочого середовища, сприяють формуванню внутрішньої культури взаємопідтримки та професійного розвитку. Такі програми можуть використовувати цифрові платформи для координації діяльності менторів та менті, відстеження прогресу та обміну досвідом.

Інтегрована модель інклюзивного соціального підприємництва орієнтована на максимізацію суспільної цінності та якості життя цільових груп за умови забезпечення довгострокової соціально-економічної стійкості підприємства та цифрової доступності. Цільова функція визначається як сума трьох комплексних індексів:

$$\max W = \alpha SR + \beta SI + \gamma DI,$$

де SR – індекс сталого соціально-економічного розвитку (Sustainability & Resilience), SI – індекс соціальної інклюзії (Social Inclusion), DI – індекс цифрової доступності та інновацій (Digital Inclusion & Innovation), а α , β та γ – коефіцієнти, що визначаються методами AHP та Delphi із залученням стейкхолдерів.

Індекс SR демонструє здатність підприємства реалізовувати свою соціальну місію протягом тривалого часу, поєднуючи фінансову стійкість і економічну цінність людського капіталу. До складу SR доцільно включити такі компоненти:

– $HEVA$ (Human Economic Value Added) – додана вартість людського капіталу;

– $HR-ROI$ (Human Resource Return on Investment) – відношення економічного ефекту від інвестицій у людський капітал до їхньої вартості.

Індекс соціальної інклюзії (SI) є гуманістичним виміром моделі. Він відображає вплив діяльності підприємства на якість життя бенефіціарів. Компоненти SI :

– Employment Rate (ER) – частка працевлаштованих ветеранів/осіб з інвалідністю в межах програм;

– Retention Rate (RR) – відсоток утриманих співробітників протягом мінімального періоду (наприклад, 12 міс.);

– Capability Development (CD) – час на корпоративне навчання та розвиток (L&D), зростання професійної компетентності працівників;

- якість життя (Quality of Life, QoL);
- індекс задоволеності (Beneficiary Satisfaction, BS).

Індекс цифрової доступності (DI) – відображає доступність цифрових сервісів для ветеранів та осіб із інвалідністю.

Ваги α , β та γ моделі визначаються шляхом поєднання двох методів – Delphi та AHP. Метод Delphi допомагає зібрати думки різних зацікавлених сторін – наприклад, представників ветеранів, керівників соціальних підприємств, науковців і державних службовців – і поступово привести їх до спільного бачення. Спочатку кожен експерт окремо висловлює свою оцінку важливості економічного, соціального та цифрового блоків, потім результати узагальнюються і повертаються групі, щоб усі бачили середні значення та відмінності. На наступному етапі учасники можуть переглянути свої оцінки з урахуванням колективного результату. Так крок за кроком формується консенсус. Після цього застосовується метод AHP (Analytic Hierarchy Process), який дозволяє більш точно порахувати ваги через попарні порівняння критеріїв. Наприклад, експерт оцінює, що соціальна інклюзія важливіша за фінансову сталість у два рази, а цифрова доступність трохи менш важлива, ніж соціальна. Такі оцінки заносяться у матрицю, і далі математично розраховуються точні значення ваг. На завершальному етапі перевіряється узгодженість суджень, щоб уникнути суперечливих оцінок. У результаті отримані з одного боку відображають спільну думку різних стейкхолдерів, а з іншого – мають чітке математичне обґрунтування.

Таким чином, запропонована інтегрована модель поєднує гуманістичну парадигму, прикладні інструменти HR-аналітики (HEVA, HR-ROI), соціальні показники (SVI, QoL), цифрові метрики (DI), а також апарат економіко-математичної оптимізації й взаємодії стейкхолдерів.

ОБГОВОРЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведений аналіз демонструє, що формування інтегрованої моделі інклюзивного соціального підприємництва в умовах цифрової економіки є складним багатофакторним процесом, що вимагає системного підходу до поєднання економічних, соціальних та технологічних аспектів. Результати дослідження свідчать про наявність значного потенціалу для розвитку цього напрямку, водночас виявляють ряд критичних викликів, що потребують уваги дослідників та практиків.

Економіко-математична модель, запропонована в дослідженні, надає інструментарій для кількісного аналізу ефективності інклюзивних соціальних підприємств та оптимізації їхньої діяльності. Модель дозволяє врахувати множинні цілі таких організацій та забезпечити збалансований підхід до розподілу

ресурсів. Однак практичне застосування моделі вимагає детальної калібровки параметрів та адаптації до специфічних умов кожного підприємства.

Особливий інтерес являє потенціал залучення ветеранів з втратою зору до діяльності соціальних підприємств. Результати аналізу показують, що поєднання унікальних особистісних компетенцій ветеранів з можливостями сучасних асистивних технологій може створити потужний ресурс для інновацій у сфері соціального підприємництва. Цифрові технології не лише компенсують фізичні обмеження, а й відкривають нові можливості для професійної реалізації та соціального впливу.

HR-стратегії інклюзивних соціальних підприємств потребують фундаментального переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. Дослідження показує, що успіх таких організацій значною мірою залежить від здатності створити інклюзивну корпоративну культуру та розробити системи мотивації, що враховують як економічні, так і соціальні цілі. Використання цифрових технологій у HR-процесах дозволяє підвищити їхню інклюзивність та ефективність.

Фінансові механізми підтримки інклюзивного соціального підприємництва демонструють тенденцію до диверсифікації та інноваційності. Змішані моделі фінансування, що поєднують традиційні та альтернативні джерела капіталу, показують високий потенціал для забезпечення фінансової сталості соціальних підприємств. Цифрові технології, зокрема блокчейн та смарт-контракти, можуть суттєво підвищити прозорість та ефективність фінансових операцій.

Водночас дослідження виявляє ряд обмежень та бар'єрів. Цифровий розрив може посилювати соціальну нерівність замість її зменшення, що вимагає активних заходів з цифрової інклюзії. Складність оцінювання соціального впливу та відсутність стандартизованих метрик ускладнюють порівняння ефективності різних моделей. Культурні бар'єри та стереотипи щодо можливостей людей з інвалідністю залишаються значною перешкодою для широкого впровадження інклюзивних практик.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження формування інтегрованої моделі інклюзивного соціального підприємництва в умовах цифрової економіки дозволяє зробити наступні висновки та сформулювати практичні рекомендації для подальшого розвитку цього напрямку.

По-перше, інтегрована модель інклюзивного соціального підприємництва представляє інноваційний підхід до поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та технологічних інновацій. Запропонована економіко-математична модель надає інструментарій для кількісного аналізу та оптимізації діяльності таких підприємств, що є критично важливим для забезпечення їхньої сталості та масштабування.

По-друге, цифрові технології відіграють суттєву роль у подоланні традиційних бар'єрів для інклюзії, особливо для таких вразливих груп, як ветерани з втратою зору. Асистивні технології, штучний інтелект та цифрові платформи створюють нові можливості для професійної реалізації та соціальної участі людей з особливими потребами.

По-третє, успішне функціонування інклюзивних соціальних підприємств потребує кардинального переосмислення традиційних підходів до HR-менеджменту та фінансування. Інтеграція HR та фінансових стратегій, розробка специфічних систем мотивації та впровадження інноваційних фінансових інструментів є необхідними умовами для досягнення синергетичного ефекту.

По-четверте, міжсекторне партнерство між державою, бізнесом, громадським сектором та науковими установами є критично важливим для створення сприятливої екосистеми розвитку інклюзивного соціального підприємництва.

Доцільно розробити спеціальне законодавство для соціальних підприємств, запровадити податкові пільги та створити систему державних закупівель у соціальних підприємств; інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури та програми цифрової інклюзії; створити національну стратегію розвитку інклюзивного соціального підприємництва.

Для освітніх інституцій актуальна розробка спеціалізованих освітніх програм із соціального підприємництва та інклюзивного менеджменту; створення дослідницьких центрів для вивчення соціальних інновацій; забезпечення інтеграції принципів інклюзії в освітні програми з підприємництва та менеджменту.

Роль інвесторів та фінансових інституцій полягає в розвитку спеціалізованих фінансових продуктів для соціальних підприємств, впровадженні системи оцінювання соціального впливу інвестицій, підтримці інноваційних фінансових технологій у соціальному секторі.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на емпіричній перевірці запропонованої моделі, розробці стандартизованих метрик оцінювання соціального впливу, дослідженні специфіки інклюзивного підприємництва в різних культурних контекстах та аналізі довгострокових ефектів цифровізації на розвиток соціального сектору.

Інтегрована модель інклюзивного соціального підприємництва має потенціал стати каталізатором позитивних змін у суспільстві, сприяючи побудові більш справедливої, інклюзивної та технологічно розвиненої світу, де кожна людина має можливість реалізувати свій потенціал незалежно від фізичних, соціальних чи економічних обмежень.

REFERENCES

- [1] Peredo, A. M., McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, vol. 41, № 1, pp. 56–65. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951605000751>
- [2] Pérez-Barea, J. J. (2025). The Evolution of Social Entrepreneurship: Broadening the Framework for the Digital and Sustainable Era. *Administrative Sciences*, vol. 15, № 2, pp. 1–17. Retrieved from: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/2/55>
- [3] Kamaludin, M. F., Xavier, J. A., Amin, M. (2024). Social entrepreneurship and sustainability: A conceptual framework. *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 15, № 1, pp. 26–49. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19420676.2021.1900339>
- [4] Al-Omoush, K., Ribeiro-Navarrete, B., McDowell, W. C. (2024). The impact of digital corporate social responsibility on social entrepreneurship and organizational resilience. *Management Decision*, vol. 62, № 8, pp. 2621–2640. Retrieved from: <https://scholarscommons.fgcu.edu/esploro/outputs/journalArticle/The-impact-of-digital-corporate-social/99384088498006570>
- [5] Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J. (2023). Social media use, corporate entrepreneurship and organizational resilience: A recipe for SMEs success in a post-Covid scenario. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 190, pp. 1–54. Retrieved from: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/86711/TechnologicalForecastingandSocialChange2023proof.pdf?sequence=1>
- [6] Menshikov, V., Ruza, O., Simakhova, A. (2025). Artificial sociality as a concept and technology. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11, № 3, pp. 100–110. Retrieved from: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2946/2925>
- [7] Mursalzade, H. (2024). Digital social entities, valuable communities: How digitalization enables value co-creation for social enterprises. *Society and Economy*, vol. 46, № 4, pp. 423–440. Retrieved from: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/11593>
- [8] Kostovyat, H. I., Rogov, V. H. (2023). Vektory rozvytku stratehichnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategic management development vectors in the conditions of digital transformation]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, № 75 (3), pp. 112–123. Retrieved from: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4392/4702>
- [9] Dunska, A. R., Lahodiienko, O. V., Lahodiienko, V. V. (2022). ESG-oblihtsii yak zasib vidpovidalnoho investuvannia [ESG-bonds as a tool for responsible investment]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 7, № 4, pp. 92–97. Retrieved from: <http://ujae.org.ua/esg-obligatsiyi-yak-zasib-vidpovidalnoho-investuvannya>
- [10] Dyba, M. V. (2022). Proiavy venchurnoi filantropii v umovakh povnomashtabnoi viiny v Ukraini [Manifestations of venture philanthropy in the conditions of full-scale war in Ukraine]. *Suchasni instrumenty upravlinnia korporatyvnymy finansamy: Zb. materialiv VI Vseukr. naukovy-praktychnoi internet-konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh*. (November 16, 2022, Kyiv). K. : KNEU, pp. 429–432. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8a00863e-bc1b-4e17-bc84-7c77d5e4d92e/content>

- [11] Kryvtsov, A. (2024). Rol veteranskoho pidpriemnytstva u mistsevomu ekonomichnomu rozvytku [The role of veteran entrepreneurship in local economic development]. <i>Innovatsiini tekhnologii v menedzhmenti ta publichnomu upravlinni: Materialy dopovidei naukovo-praktychnoi internet-konferentsii molodykh vchenykh, aspirantiv ta studentiv kafedry menedzhmentu, publichnoho upravlinnia ta personalu.</i> (November 27, 2024, Ternopil). Ternopil: ZUNU, pp. 204–208. Retrieved from: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/view/648>.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] Peredo, A. M., McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*. Vol. 41. №. 1. P. 56–65. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951605000751>
- [2] Pérez-Barea, J. J. (2025). The Evolution of Social Entrepreneurship: Broadening the Framework for the Digital and Sustainable Era. *Administrative Sciences*. Vol. 15. №. 2. P. 1–17. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/2/55>
- [3] Kamaludin, M. F., Xavier, J. A., Amin, M. (2024). Social entrepreneurship and sustainability: A conceptual framework. *Journal of Social Entrepreneurship*. Vol. 15. №. 1. P. 26–49. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19420676.2021.1900339>
- [4] Al-Omoush, K., Ribeiro-Navarrete, B., McDowell, W. C. (2024). The impact of digital corporate social responsibility on social entrepreneurship and organizational resilience. *Management Decision*. Vol. 62. №. 8. P. 2621–2640. URL: <https://scholarscommons.fgcu.edu/esploro/outputs/journalArticle/The-impact-of-digital-corporate-social/99384088498006570>
- [5] Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J. (2023). Social media use, corporate entrepreneurship and organizational resilience: A recipe for SMEs success in a post-Covid scenario. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 190. P. 1–54. URL: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/86711/TechnologicalForecastingandSocialChange2023proof.pdf?sequence=1>
- [6] Menshikov, V., Ruza, O., Simakhova, A. (2025). Artificial sociality as a concept and technology. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 11. №. 3. P. 100–110. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2946/2925>
- [7] Mursalzade, H. (2024). Digital social entities, valuable communities: How digitalization enables value co-creation for social enterprises. *Society and Economy*. Vol. 46. №. 4. P. 423–440. URL: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/11593>
- [8] Костьов'ят, Г. І., Рогов, В. Г. (2023). Вектори розвитку стратегічного управління в умовах цифрової трансформації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. № 75 (3). С. 112–123. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4392/4702>
- [9] Дунська, А. Р., Лагодієнко, О. В., Лагодієнко, В. В. (2022). ESG-облігації як засіб відповідального інвестування. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Т. 7. №. 4. С. 92–97. URL: <http://ujae.org.ua/esg-obligatsiyi-yak-zasib-vidpovidalnogo-investuvannya>
- [10] Діба, М. В. (2022). Прояви венчурної філантропії в умовах повномасштабної війни в Україні. *Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами: Зб. матеріалів VI Всеукр. науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*. (16 листопада 2022 р., м. Київ). К.: КНЕУ. С. 429–432. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8a00863e-bc1b-4e17-bc84-7c77d5e4d92e/content>
- [11] Кривцов, А. (2024). Роль ветеранського підприємництва у місцевому економічному розвитку. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Матеріали доповідей науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу*. (27 листопада 2024 р., м. Тернопіль). Тернопіль: ЗУНУ. С. 204–208. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/view/648>

© Рогов В. Г., Чуб О. В.

Дата надходження статті до редакції: 15.08.2025

Дата затвердження статті до друку: 01.09.2025

Опубліковано: 24.11.2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0