

УДК 364:005:334.

DOI <https://doi.org/10.32782/humanitas/2026.1.25>

Ольга ПАЛАМАРЧУК

доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології та соціальної роботи, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, вул. Острозького, 32, м Вінниця, Україна, 21100

ORCID: 0000-0002-6783-8380

Ірина ГАБА

кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології та соціальної роботи, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, вул. Острозького, 32, м Вінниця, Україна, 21100

ORCID: 0000-0003-4606-4504

Бібліографічний опис статті: Паламарчук, О. Габа, І. (2026). Інтеграція менеджменту соціальної роботи та соціального підприємництва як основа сталих соціальних інновацій у громаді. *Ввічливість. Humanitas*, 1, 197–205, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2026.1.25>

ІНТЕГРАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ ТА СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ОСНОВА СТАЛИХ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У ГРОМАДІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування інтеграції менеджменту соціальної роботи та соціального підприємництва як основи формування сталих соціальних інновацій у територіальній громаді. Соціальні інновації розглянуто не як сукупність поодиноких нововведень, а як керовані, ресурсно забезпечені й соціально результативні рішення, здатні відповідати на виклики громади. Підкреслено, що в умовах зростання соціальних ризиків обмеженості ресурсів і посилення навантаження на систему підтримки громади потребують підходів, які поєднують оперативність реагування, управлінську впорядкованість, етичну виваженість і довгострокову життєздатність. Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, що інтегрує положення менеджменту соціальної роботи, теорії соціальних інновацій, підходу розвитку громади та концептуальних засад соціального підприємництва. Використано теоретичний аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та концептуальне моделювання, що дало змогу розглянути громаду як відкриту соціальну систему, у межах якої соціальні проблеми, ресурси, інституції та партнерські зв'язки взаємодіють у просторі управління. Наукова новизна полягає в концептуалізації соціальних інновацій у громаді як результату інтеграції менеджменту соціальної роботи та соціального підприємництва. Запропоновано модель, що охоплює аналітичний, управлінський, підприємницький, партнерський і результативний блоки. Доведено, що така структура дає змогу перейти від фрагментарних ініціатив до системних інноваційних рішень, а їх ефективність доцільно оцінювати на двох рівнях – результату та впливу. Практична значущість статті полягає у можливості використання її положень як методологічної основи для проектування, запровадження та оцінювання інноваційних підходів у соціальній роботі на рівні територіальної громади.

Ключові слова: територіальна громада, соціальні інновації, менеджмент соціальної роботи, соціальне підприємництво, ресурсна сталість, міжсекторальна взаємодія, соціальний ефект, соціальний вплив.



Olha PALAMARCHUK

Doctor of Psychological Sciences, Professor at the Department of Psychology and Social Work, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 32 Ostrozkoho str., Vinnytsia, Ukraine, 21100

ORCID: 0000-0002-6783-8380

Iryna HABA

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Psychology and Social Work, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 32 Ostrozkoho str., Vinnytsia, Ukraine, 21100

ORCID: 0000-0003-4606-4504

To cite this article: Palamarchuk, O., Haba, I. (2026). Intehratsiia menedzhmentu sotsialnoi roboty ta sotsialnoho pidpriemnytstva yak osnova stalnykh sotsialnykh innovatsii u hromadi [Integration of social work management and social entrepreneurship as the foundation for sustainable social innovations in the community. *Vvichlyvist. Humanitas*, 1, 197–205, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2026.1.25>

INTEGRATION OF SOCIAL WORK MANAGEMENT AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS THE FOUNDATION FOR SUSTAINABLE SOCIAL INNOVATIONS IN THE COMMUNITY

The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of the integration of social work management and social entrepreneurship as the basis for the development of sustainable social innovations within a territorial community. The study focuses on understanding social innovations not as a collection of isolated novelties, but as managed, resource-supported, and socially effective solutions capable of responding to current community challenges. Particular emphasis is placed on the fact that, under conditions of increasing social risks, limited resources, the growing complexity of the needs of vulnerable groups, and rising pressure on local social support systems, communities require approaches that combine timely response, managerial coherence, ethical soundness, and long-term viability. The methodological framework of the study is based on an interdisciplinary approach integrating the principles of social work management, theories of social innovation, the community development approach, and the conceptual foundations of social entrepreneurship. The article employs theoretical analysis, synthesis, comparison, generalization, and conceptual modeling. This makes it possible to consider the community as an open social system in which social problems, resources, institutions, and partnership ties interact within a shared governance space. The scientific novelty lies in the conceptualization of social innovations in the community as a result of integrating social work management and social entrepreneurship. The proposed model distinguishes interrelated analytical, managerial, entrepreneurial, and result-oriented blocks. It is argued that such a structure makes it possible to move from fragmented initiatives to systemic innovative solutions that combine needs-based relevance, managerial controllability, resource viability, and evidence-based effects. It is proved that the integration of social work management and social entrepreneurship creates the necessary foundation for sustainable social innovations in the community. Social work management ensures process consistency, professional standards, coordination among actors, and quality assurance, while social entrepreneurship strengthens these processes through mechanisms of resource stability, organizational flexibility, and opportunities to expand innovative solutions without losing their social mission. The proposed model makes it possible to interpret social innovation as a holistic solution whose effectiveness should be assessed at two levels – results and impact. The practical significance of the article lies in the possibility of using its provisions as a theoretical and methodological basis for designing, implementing, and evaluating innovative approaches in social work at the level of the territorial community.

Key words: territorial community, social innovations, social work management, social entrepreneurship, resource sustainability, intersectoral interaction, social effect, social impact.

Актуальність проблеми. Соціальні виклики, з якими стикаються територіальні громади в Україні, істотно посилилися в умовах воєнного стану, внутрішньої міграції, демографічних змін і зростання потреб вразливих груп. За таких умов традиційні інструменти організації соціальних послуг нерідко виявляються недостатньо гнучкими та ресурсно вразливими, оскільки залежать від бюджетного фінансування, короткостроко-

вих грантів і нестабільного кадрового забезпечення. Водночас громади потребують рішень, які поєднують оперативність реагування, системність підтримки, довгострокову сталість і здатність до масштабування без втрати якості.

У цьому контексті зростає значущість соціальних інновацій як нових або суттєво вдосконалених практик, сервісів, організаційних моделей і механізмів взаємодії, спрямованих на досягнення вимірюваного соці-

ального ефекту. Особливої цінності вони набувають тоді, коли не лише відповідають на актуальні потреби населення, а й забезпечують відтворюваність і ресурсну стійкість соціальних інтервенцій. Саме тому актуалізується пошук підходів, що поєднують професійні засади соціальної роботи – орієнтацію на потреби, стандарти послуг, кейс-менеджмент, міжвідомчу координацію та етичні принципи – з інструментами соціального підприємництва, зорієнтованими на створення цінності, диверсифікацію ресурсів і відповідальність за результат.

Інтеграція менеджменту соціальної роботи та соціального підприємництва створює можливість формувати на рівні громади інноваційні рішення, які є одночасно соціально обґрунтованими й економічно життєздатними. Менеджмент соціальної роботи забезпечує структуроване управління соціальними послугами – від діагностики потреб і планування інтервенцій до контролю якості та моніторингу результатів. Соціальне підприємництво пропонує механізми ресурсної самопідтримки та масштабування практик, у яких прибуток розглядається не як самоціль, а як засіб реалізації соціальної місії. Поєднання цих підходів може виступати чинником розвитку соціальних інновацій у громаді, зменшуючи залежність соціальних програм від ситуативних джерел фінансування та підвищуючи доступність і стабільність послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Концептуальною основою дослідження виступають системний підхід і управлінський підхід у соціальній роботі, які дозволяють аналізувати громаду як цілісну соціальну систему з взаємопов'язаними суб'єктами, ресурсами та інституціями, а також обґрунтовувати управлінські цикли планування, організації, координації, контролю якості та оцінювання результативності соціальних послуг (Семигіна, 2024). Важливим методологічним орієнтиром є також підходи, у межах яких громада розглядається як простір мобілізації локальних ресурсів, розвитку партнерств і впровадження керованих соціальних змін (Мельник, 2025).

У сучасних дослідженнях соціальні інновації інтерпретуються як нові або вдосконалені моделі послуг, процесів та організаційних рішень, спрямовані на досягнення вимірюва-

ного соціального ефекту й підвищення спроможності громади до розв'язання актуальних соціальних проблем (Ушкаренко, Соловійов, 2023; Мельник, 2025). У контексті українських трансформацій і повоєнного відновлення особливу увагу привертає поєднання соціальних інновацій із соціальним підприємництвом як інструментом підсилення стійкості, відтворюваності та практичної життєздатності соціальних рішень (Zalievska-Shyshak, Shyshak, 2024). Аналіз праць із соціального підприємництва дає підстави розглядати його не лише як окремий вид соціально орієнтованої економічної діяльності, а і як механізм ресурсного забезпечення, що дозволяє поєднувати соціальну місію з інструментами довготривалої підтримки ініціатив у громаді. У цьому контексті науковий інтерес становлять питання ціннісної пропозиції, диверсифікації фінансування, крос-субсидування, реінвестування, а також масштабування рішень без втрати їх соціальної спрямованості (Тарасенко, 2024). Особливо підкреслюється значення соціального підприємництва для сталого розвитку територіальних громад, особливо в умовах високої соціальної турбулентності та обмеженості ресурсів (Чечель, Тарасенко, 2024; Zalievska-Shyshak, Shyshak, 2024).

Отже, аналіз сучасних досліджень засвідчує наявність наукових підстав для розгляду соціальних інновацій у громаді як результату інтеграції управлінських механізмів соціальної роботи та інструментів соціального підприємництва. Саме така оптика дозволяє поєднати потребу обґрунтованість, організаційну керованість, ресурсну сталість і результативність соціальних рішень у практиці соціальної роботи.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та концептуалізації соціальних інновацій у громаді як результату інтеграції менеджменту соціальної роботи та соціального підприємництва, а також у виявленні ключових умов і управлінських інструментів, які забезпечують життєздатність і соціальну результативність інноваційних рішень у системі соціальної роботи. Для досягнення мети передбачено: уточнити зміст понять «соціальні інновації в громаді», «менеджмент соціальної роботи» та «соціальне підприємництво»; визначити точки їх інтеграції на рівні управ-

ління соціальними послугами; запропонувати модель формування соціальних інновацій у громаді та окреслити підходи до оцінювання соціального ефекту.

Виклад основного матеріалу. Територіальна громада є базовим соціальним простором, у якому концентруються ключові потреби населення, розгортаються процеси взаємодопомоги, функціонують інституції соціального захисту та формуються практики реагування на соціальні ризики (Слозанська, 2018). Саме на рівні громади найбільш помітні наслідки соціально-економічних трансформацій, міграційних процесів, демографічних змін і зростання вразливості окремих груп. Водночас громада виступає середовищем ресурсів – людських, організаційних, інфраструктурних, партнерських – які можуть бути мобілізовані для підтримки та розвитку (Мельник, 2025). У цьому контексті громаду доцільно розглядати як відкриту соціальну систему, де ефективність соціальної підтримки залежить не лише від наявності окремих послуг, а й від узгодженості взаємодії суб'єктів, доступності ресурсів і якості управління (Слозанська, 2018). У відповідь на зростання соціальних запитів і обмеженість ресурсів громади актуалізується потреба в рішеннях, що поєднують оперативність, результативність і сталість. Саме тому у сучасній практиці зростає значущість соціальних інновацій як механізму розвитку громад і підвищення їх соціальної спроможності (Мельник, 2025). Соціальні інновації в громаді спрямовані на подолання конкретних соціальних проблем і водночас передбачають зміну підходів до організації підтримки – від фрагментарних і реактивних кроків до системних, керованих і відтворюваних моделей допомоги (Горемікіна, 2020).

Соціальні інновації у територіальній громаді доцільно визначати як нові або суттєво вдосконалені рішення – послуги, практики, організаційні моделі, партнерські формати чи механізми ресурсного забезпечення – які забезпечують вимірюваний соціальний ефект (Мельник, 2025). На відміну від разових ініціатив, соціальні інновації мають потенціал відтворюваності – тобто здатність працювати стабільно в часі, адаптуватися до зміни потреб і масштабуватися у межах громади або між громадами без втрати якості. Відтворюваність

у цьому випадку означає можливість перенесення ключових принципів і процедур у нові умови із збереженням результативності, а не лише повторення окремих заходів (Zalievska-Shyshak, Shyshak, 2024).

На рівні громади соціальні інновації виникають у відповідь на поєднання трьох чинників – зростання соціальних ризиків, обмеженість ресурсів і потребу в швидкому реагуванні. За цих умов важливими стають рішення, які одночасно забезпечують доступність підтримки для мешканців, відповідають стандартам соціальних послуг та мають внутрішні механізми життєздатності (Горемікіна, 2020). З огляду на це теоретично обґрунтованим є розгляд соціальних інновацій у трьох взаємопов'язаних вимірах – потребовому, управлінському та ресурсному. Саме тому у фокусі дослідження опиняється взаємозв'язок між управлінськими механізмами соціальної роботи та інструментами соціального підприємництва як двома комплементарними способами формування рішень на рівні громади (Тимошко, 2011; Кифяк, Малиш, 2020).

Змістовно соціальні інновації у громаді можуть проявлятися у кількох площинах. По-перше, це сервісні інновації – запуск нових послуг або створення інтегрованих пакетів підтримки, які закривають потреби клієнта комплексно. По-друге, процесні інновації – зміна алгоритмів взаємодії, маршрутизації, обліку та супроводу, що підвищує ефективність і зменшує бар'єри доступу. По-третє, інституційні інновації – формування нових партнерств між органами місцевого самоврядування, соціальними службами, громадськими організаціями, освітою, бізнесом із переходом від ситуативної співпраці до довгострокових моделей спільної відповідальності. По-четверте, фінансові інновації – поєднання джерел ресурсів і створення змішаних моделей фінансування, які дозволяють підтримувати соціальні програми без повної залежності від короткострокових грантів або суто бюджетних можливостей (Чечель, Тарасенко, 2024).

Важливо підкреслити, що соціальна інновація в громаді не зводиться лише до «новизни» – її визначальною ознакою є досягнення соціального ефекту та можливість підтримувати цей ефект у часі (Ушкаренко,

Соловйов, 2023). У соціальній роботі соціальний ефект оцінюють за реальними змінами в житті отримувачів послуг – поліпшенням стану й повсякденного функціонування, зменшенням уразливості та ризиків, розширенням можливостей участі в житті громади й доступу до необхідних ресурсів (Горемікіна, 2020). У соціальному підприємстві цей ефект розглядають ширше – як поєднання соціального результату зі спроможністю ініціативи бути стійкою та відтворюваною, тобто підтримувати якість і місію в часі та розширюватися без їх втрати (Біла, Шевченко, 2021).

У межах даної статті соціальні інновації інтерпретуються як результат управлінської інтеграції – поєднання підходів менеджменту соціальної роботи і соціального підприємства. Така інтеграція дозволяє перейти від моделі «реагування на проблему» до моделі «системного рішення», у якій громада не лише надає підтримку, а й створює умови для довготривалої соціальної спроможності – через розвиток партнерств, управління якістю, диверсифікацію ресурсів і закріплення ефективних практик у повсякденній інфраструктурі соціальних послуг (Тимошко, 2011; Zalievsk-Shyshak, Shyshak, 2024).

Оскільки соціальний ефект у громаді важливо оцінювати не лише за «фактом надання допомоги», а за реальними змінами в житті людей та здатністю ініціативи зберігати якість і місію в часі, закономірно постає питання – які управлінські механізми забезпечують одночасно результативність і сталість соціальних рішень. Відповідь на це питання пов'язана з інтеграцією менеджменту соціальної роботи та соціального підприємства, адже саме поєднання цих підходів дозволяє переводити соціальні ініціативи з рівня короткострокових проєктів у площину керованих і відтворюваних соціальних інновацій (Тимошко, 2011; Чечель, Тарасенко, 2024).

Інтеграція менеджменту соціальної роботи та соціального підприємства на рівні громади формує підґрунтя для інновацій завдяки взаємодоповнюваності їхніх функцій. Менеджмент соціальної роботи забезпечує професійне управління соціальними послугами – від аналізу потреб і постановки пріоритетів до планування інтервенцій, організації процесів надання допомоги, координації суб'єктів,

контролю якості та моніторингу результатів (Тимошко, 2011). Соціальне підприємництво підсилює ці процеси механізмами ресурсної сталості, організаційної гнучкості та масштабування – тобто створює умови, за яких соціальна ініціатива здатна існувати тривало, розвиватися й не залежати повністю від коротких циклів фінансування. У сукупності це означає перехід від моделі «допомога як подія» до моделі «допомога як система», де кожен компонент – від сервісу до фінансування – підпорядкований соціальній місії та контрольованим результатам (Кифяк, Малиш, 2020). Практично інтеграція менеджменту соціальної роботи та соціального підприємства в громаді відбувається у чотирьох взаємопов'язаних складових, які разом забезпечують керованість, якість і сталість соціальних інновацій (Мельник, 2025).

Важливою складовою інтеграції є діагностика потреб громади та картування ресурсів. Соціальна робота фокусує увагу на потребах мешканців – визначенні груп ризику, бар'єрів доступу, пріоритетів підтримки та очікуваних змін у життєвій ситуації отримувачів послуг (Слозанська, 2018). Соціальне підприємство доповнює цю роботу оцінкою ресурсного потенціалу – наявних активів громади, партнерських можливостей, джерел фінансування та форматів, у яких допомога може бути частково самоокупною або підтримуваною через крос-субсидування (Кифяк, Малиш, 2020). У результаті формується не лише діагноз проблем, а й реалістичне розуміння – на яких ресурсах може триматися рішення у довгостроковій перспективі (Мельник, 2025).

На цій основі здійснюється проєктування послуг і моделі їх надання. Соціальна робота задає стандарти якості та етичні рамки – безпечність, доступність, відповідність потребам, чіткі алгоритми супроводу й критерії результативності (Тимошко, 2011). Соціальне підприємство структурує організаційну та ресурсну архітектуру рішення – формулює ціннісну пропозицію, визначає цільові групи й канали доступу, планує необхідні ресурси та фінансову модель, передбачає можливості тиражування (Біла, Шевченко, 2021). У підсумку інновація набуває управлінської визначеності – із зрозумілою логікою «для кого», «як» і «за рахунок чого» вона працює (Zalievsk-Shyshak, Shyshak, 2024).

Паралельно вибудовується партнерська взаємодія та міжсекторальна координація, без яких підтримка не може функціонувати як узгоджена система. Менеджмент соціальної роботи забезпечує координацію – розподіл ролей, протоколи взаємодії, механізми перенаправлення, узгодження стандартів та відповідальності (Тимошко, 2011). Соціальне підприємництво підсилює довгостроковість партнерств – через сервісні угоди, спільні проекти, спільне використання ресурсів і стимули, що підтримують сталість співпраці та орієнтацію на результат (СмЧечель, Тарасенко, 2024).

Завершальним елементом інтегрованої моделі є оцінювання результативності та соціального впливу. У соціальній роботі ключо-

вими є показники якості послуг і змін у житті отримувачів – зниження ризиків, стабілізація, розширення доступу до ресурсів, посилення включення у життя громади (Горемікіна, 2020). Соціальне підприємництво додає до оцінювання два важливі акценти – чи може ініціатива стабільно працювати тривалий час і чи можна її розширювати, зберігаючи соціальну місію та якість результатів (Кот, 2021).

Узагальнення зазначених підходів доцільно здійснити у вигляді моделі, яка відображає логіку формування соціальної інновації в громаді, механізми забезпечення її життєздатності та критерії результативності (Рис.1). У межах цієї моделі соціальні інновації розглядаються як результат взаємодії взаємопов'язаних бло-

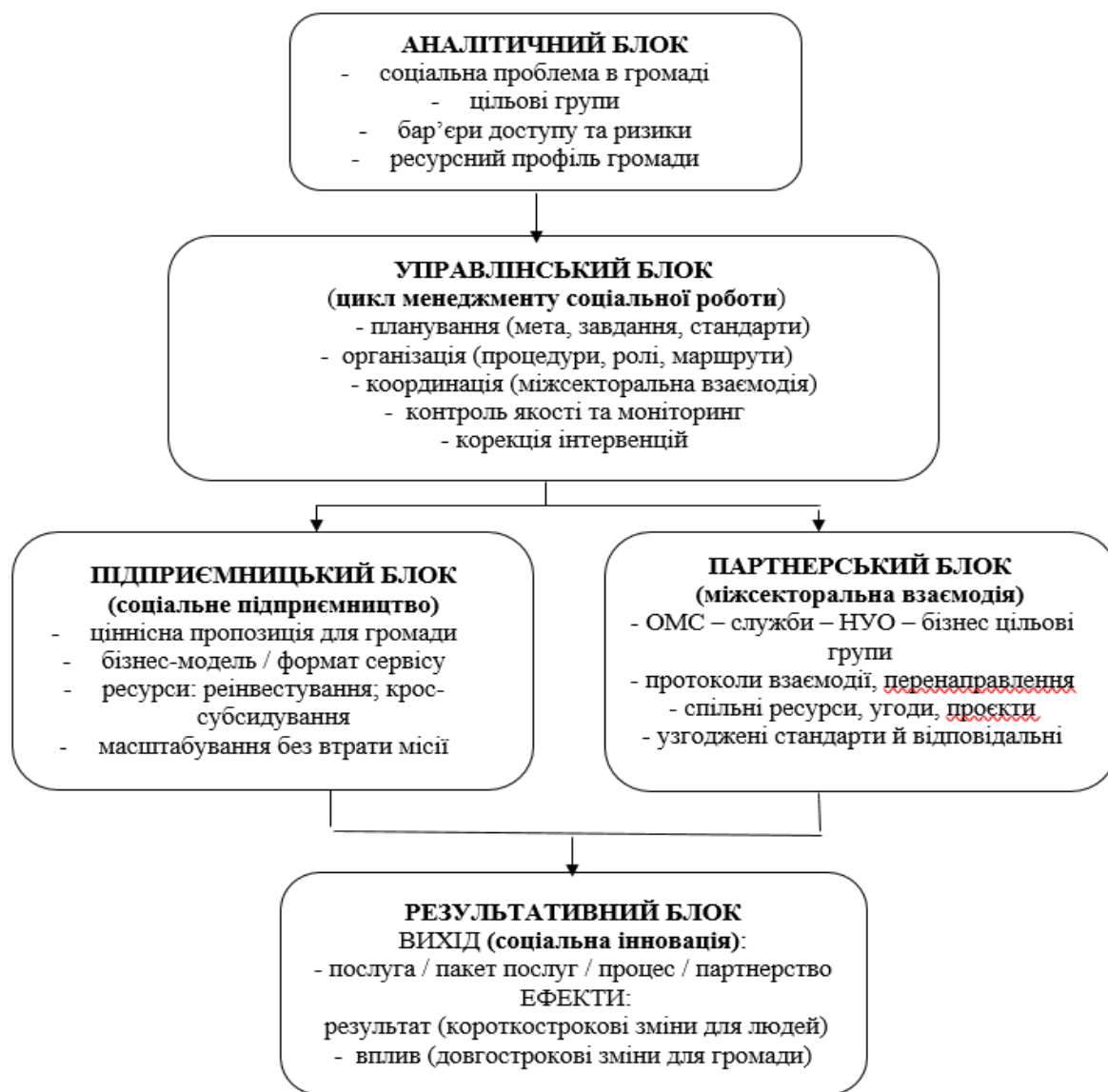


Рис. 1. Модель формування соціальних інновацій у громаді на основі інтеграції менеджменту соціальної роботи та соціального підприємництва

ків – аналітичного, управлінського, підприємницького, партнерського та результативного. Аналітичний блок відповідає на запитання: яку саме проблему громада розв’язує і для кого. Тут фіксується соціальна проблема в її конкретному прояві – не загально («адаптація ВПО»), а через типові труднощі та бар’єри доступу. Визначаються цільові групи (наприклад, ВПО з дітьми, літні ВПО, ВПО з інвалідністю, молодь), рівень уразливості, ризику та потреби різної глибини – від базових (житло, документи) до відновлювальних (психосоціальна підтримка, включення в соціальні мережі).

Важлива частина аналітичного блоку – ресурсний профіль громади. Він включає наявні послуги, інституції, людські ресурси, громадські ініціативи, потенційних партнерів, інфраструктурні можливості, а також «вузькі місця» системи (черги, нестача фахівців, відсутність координатора, недоступність для маломобільних груп). У підсумку формується не просто опис проблеми, а чітка стартова позиція – що потрібно змінити і на які ресурси можна спиратися.

Управлінський блок переводить потреби та ресурси у керовану модель підтримки. Він охоплює управлінський цикл менеджменту соціальної роботи – планування, організацію, координацію, контроль якості, моніторинг результатів і корекцію інтервенцій. На рівні практики тут визначаються: мета інновації та її вимірювані завдання; структура послуги або пакета послуг; алгоритм роботи з клієнтом (первинна оцінка, план супроводу, перенаправлення, завершення супроводу); ролі фахівців та партнерів; стандарти якості й етичні правила. Для громади це критично – інновація стає передбачуваною і прозорою, а допомога не залежить від випадковості чи «людського фактору». Особливість управлінського блоку – він створює логіку маршруту: людина в системі підтримки не «губиться», а проходить зрозумілий шлях із конкретними точками контролю та підтримки. Саме тут закладаються механізми, «єдиного входу», зрозумілої навігації, координації між службами, мультидисциплінарність.

Підприємницький блок відповідає на ключове питання: як утримати інновацію в часі та розвивати її без втрати соціальної місії.

У цьому блоці формулюється ціннісна пропозиція для громади – що саме змінюється для отримувачів підтримки, партнерів і громади в цілому. Далі визначається модель ресурсного забезпечення – які витрати є необхідними для якості, які ресурси можуть бути стабільними, які джерела фінансування можна поєднувати. Тут працює логіка «доходи – витрати – реінвестування» – не як комерціалізація проблеми, а як інструмент підтримання соціальної місії. Це може бути змішане фінансування (бюджет/соціальне замовлення + донори + власні доходи), крос-субсидування (коли частина платних послуг або продуктів підтримує безоплатні для вразливих груп), партнерські внески, соціальні майстерні, сервісні контракти. Окремою складовою є масштабування – тобто визначення умов, за яких рішення можна розширити на інші групи або інші громади, не втрачаючи якості й ціннісного змісту. Суттєву роль у цьому процесі відіграє партнерська взаємодія, адже саме вона значною мірою забезпечує стійкість соціальної інновації та створює можливості для її подальшого розвитку. Її зміст полягає в об’єднанні зусиль органів місцевого самоврядування, соціальних служб, громадських організацій, закладів освіти й охорони здоров’я, бізнесу та інших суб’єктів громади навколо спільного розв’язання соціальної проблеми. За таких умов партнерство виконує не лише координаційну функцію, а й виступає важливим ресурсним механізмом, оскільки реалізується через сервісні угоди, спільні проекти, партнерські внески, використання спільної інфраструктури, контракування послуг та інші форми співпраці, які підсилюють життєздатність інноваційного рішення.

Результативний блок фіксує вихід моделі – соціальну інновацію як послугу, продукт, процес або партнерський формат – та систему її ефектів. Саме тут інновація стає «видимою» – описується, що з’явилося або що було змінено (наприклад, інтегрований маршрут мобільна команда, сервіс «єдиного вікна», соціальна майстерня з реінвестуванням у супровід).

Ефекти доцільно розглядати на двох рівнях – результату і впливу. Рівень результату відображає безпосередні зміни для отримувачів послуг: підвищення доступу до підтримки, зменшення ризиків, стабілізацію життєвої

ситуації, включення у життя громади. Рівень впливу фіксує довгострокові зміни для громади: зміцнення соціальної згуртованості, підвищення спроможності системи соціальних послуг, зниження залежності від разового фінансування, формування культури партнерства й довіри до інституцій.

Саме розмежування результату і впливу дозволяє побачити внутрішню логіку моделі – як аналітика, управління та ресурсні рішення «працюють» на вимірювані зміни, а не залишаються набором окремих дій. У цьому сенсі модель є цілісною, оскільки блоки не існують ізольовано, а послідовно підсилюють один одного. Аналітичний блок задає точність – визначає, що саме змінюємо і для кого. Управлінський блок забезпечує керованість – показує, як організовано процеси та як контролюється якість. Підприємницький блок додає життєздатність – пояснює, за рахунок чого рішення може зберігатися у часі й розвиватися без втрати місії. Результативний блок забезпечує доказовість – дозволяє зафіксувати отримані ефекти та виміряти їх на рівні результату і впливу

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що соціальні інновації в територіальній громаді доцільно розглядати не як поодинокі «нові практики», а як керовані рішення з визначеною соціаль-

ною місією, ресурсною логікою та вимірюваними ефектами. Інтеграція менеджменту соціальної роботи та соціального підприємництва створює для цього необхідне підґрунтя: управлінський підхід забезпечує потребу обґрунтованість, стандарти якості, етичність і координацію суб'єктів, тоді як підприємницький підхід підсилює життєздатність ініціатив, диверсифікацію ресурсів і можливості масштабування без втрати соціальної спрямованості.

Запропонована модель взаємодії аналітичного, управлінського, підприємницького, партнерського та результативного блоків дозволяє описати цю інтеграцію як цілісний процес – від визначення проблеми та цільових груп до проектування рішення, організації міжсекторальної взаємодії, забезпечення ресурсної сталості та оцінювання ефектів на рівні результату і впливу. Такий підхід дає можливість громаді переходити від фрагментарних заходів до системних інноваційних рішень, які одночасно підвищують доступність і якість соціальних послуг, зміцнюють партнерства та формують довгострокову соціальну спроможність.

Перспективним напрямом подальших досліджень є апробація запропонованої моделі на прикладі конкретної громади і програм підтримки ВПО, аналіз ефективності ресурсних моделей та вивчення чинників, що визначають сталість соціальних інновацій в умовах сучасних викликів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2011. 308 с. ISBN 978-617-640-013-4.
2. Слозанська Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи : монографія. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2018. 382 с.
3. Горемікіна Ю. В. Інноваційні практики соціальної роботи з вразливими групами населення в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. № 3 (41). С. 91–113. DOI: 10.15407/dse2020.03.091.
4. Семигіна Т. Analysis of Social Work Educational Programs in Ukraine: Institutional Aspect. *Social Work and Education*. 2024. Vol. 11, No. 4. DOI: 10.25128/2520-6230.24.4.3.
5. Мельник Л. Соціальні інновації як основа інклюзивного місцевого розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 2 (33). С. 40–51. DOI: 10.33108/sep2025.02.040.
6. Zalievska-Shyshak A., Shyshak A. Social Innovations and Social Entrepreneurship in the Context of Post-War Recovery of Ukraine: Conceptualisation and Legal Aspects. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2024. Vol. 7, No. 3. DOI: 10.33327/AJEE-18-7.3-a000310.
7. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво : посібник. Київ : Федерація канадських муніципалітетів ; Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2017. 58 с.
8. Кифяк В. І., Малиш Л. Б. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 275–280. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-5-275-280.
9. Біла І. С., Шевченко О. О. Соціальне підприємництво – сучасний тренд економічного розвитку. *Наукові записки НАУКМА. Економічні науки*. 2021. Т. 6, вип. 1. С. 28–33. DOI: 10.18523/2519-4739.2021.6.1.28-33.

10. Кот Л. Л. Основні характеристики соціального підприємництва: макроекономічний погляд. Підприємництво і торгівля. 2021. Вип. 32. С. 33–40. DOI: 10.36477/2522-1256-2021-32-05.

11. Чечель А., Тарасенко Д. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах підвищення турбулентності зовнішнього середовища. Наукові перспективи. 2024. № 3 (45). DOI: 10.52058/2708-7530-2024-3(45)-454-465.

12. Ушкаренко Ю. В., Соловійов А. І. Соціальні інновації у системі сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. 7. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-7-03-05

REFERENCES:

1. Tymoshko, H. M. (2011). *Menedzhment sotsialnoi roboty* [Management of social work]. Nizhyn: Vydavets PP Lysenko M. M. [in Ukrainian].

2. Slozanska, H. I. (2018). *Sotsialna robota v terytorialnii hromadi: teorii, modeli ta metody* [Social work in a territorial community: Theories, models and methods]. Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka [in Ukrainian].

3. Horemykina, Yu. V. (2020). *Innovatsiini praktyky sotsialnoi roboty z vrazlyvymy hrupamy naselennia v Ukraini* [Innovative social work practices with vulnerable population groups in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 3(41), 91–113. DOI: 10.15407/dse2020.03.091 [in Ukrainian].

4. Semigina, T. (2024). *Analysis of Social Work Educational Programs in Ukraine: Institutional Aspect*. *Social Work and Education*, 11(4). DOI: 10.25128/2520-6230.24.4.3.

5. Melnyk, L. (2025). *Sotsialni innovatsii yak osnova inkluzyvnoho mistsevoho rozvytku* [Social innovations as the foundation of inclusive local development]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 2(33), 40–51. DOI: 10.33108/sepd2025.02.040 [in Ukrainian].

6. Zalievska-Shyshak, A., & Shyshak, A. (2024). *Social Innovations and Social Entrepreneurship in the Context of Post-War Recovery of Ukraine: Conceptualisation and Legal Aspects*. *Access to Justice in Eastern Europe*, 7(3). DOI: 10.33327/AJEE-18-7.3-a000310.

7. Smal, V., & Kokot, V. (2017). *Shcho slid znaty pro sotsialne pidpriemnytstvo* [What you should know about social entrepreneurship]. Kyiv: Federatsiia kanadskykh munitsypalitetiv; Proiekt mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy “Partnerstvo dlia rozvytku mist” [in Ukrainian].

8. Kyfiak, V. I., & Malys, L. B. (2020). *Sotsialne pidpriemnytstvo: problemy ta perspektyvy* [Social entrepreneurship: Problems and prospects]. *Biznes Inform*, 5, 275–280. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-5-275-280 [in Ukrainian].

9. Bila, I. S., & Shevchenko, O. O. (2021). *Sotsialne pidpriemnytstvo – suchasnyi trend ekonomichnoho rozvytku* [Social entrepreneurship as a current trend of economic development]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, 6(1), 28–33. DOI: 10.18523/2519-4739.2021.6.1.28-33 [in Ukrainian].

10. Kot, L. L. (2021). *Osnovni kharakterystyky sotsialnoho pidpriemnytstva: makroekonomichni pohliad* [Main characteristics of social entrepreneurship: A macroeconomic view]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 32, 33–40. DOI: 10.36477/2522-1256-2021-32-05 [in Ukrainian].

11. Chechel, A., & Tarasenko, D. (2024). *Rozvytok sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh pidvyshchennia turbulentnosti zovnishnoho seredovyshcha* [Development of social entrepreneurship in Ukraine under increased external turbulence]. *Naukovi perspektyvy*, 3(45). DOI: 10.52058/2708-7530-2024-3(45)-454-465 [in Ukrainian].

12. Ushkarenko, Yu. V., & Soloviov, A. I. (2023). *Sotsialni innovatsii u systemi staloho rozvytku* [Social innovations in a sustainable development system]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, 7. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-7-03-05 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 26.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 05.05.2026