

УДК 351:005.95:334.72

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-72-83>

Гура Вікторія, кандидат економічних наук, доцент, докторант, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Gura Viktoriya, PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Researcher, Associate Professor of the Department of European Integration Policy, the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4870-4037>

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

MECHANISMS OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE POLICY IN THE FIELD OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження теоретичних основ, методологічних підходів та прикладних механізмів формування кадрового потенціалу для реалізації інноваційної політики у сфері соціального підприємництва в умовах трансформаційної кризи, спричиненої війною, демографічним старінням та порушенням структури національного ринку праці. З урахуванням міждисциплінарного підходу проаналізовано роль соціального підприємництва як системоутворювального чинника соціальної згуртованості, а кадровий потенціал розглянуто як ключовий ресурс для впровадження інноваційних, етично обґрунтованих та соціально значущих рішень на локальному та національному рівнях. У дослідженні обґрунтовано необхідність переосмислення традиційної кадрової політики у контексті людиноцентричних підходів, зокрема через застосування методології Human-Centered Design (HCD), що дозволяє формувати такі ключові компетентності як емпатія, креативність, критичне мислення та здатність до співпраці. Висвітлено негативний вплив воєнного стану, міграційних процесів, депопуляції, психологічної травматизації та цифрової нерівності на кадрову спроможність соціального підприємництва. Окрему увагу приділено регіональній нерівності в доступі до якісної підготовки кадрів та гендерним викликам, зокрема зростанню навантаження на жінок як основних агентів змін у соціальній сфері. У структурі статті представлено аналітичну таблицю, що узагальнює системні наслідки сучасних викликів для кадрової політики, а також запропоновано набір ефективних інституційних, освітніх та управлінських механізмів, які можуть бути інтегровані у державну політику та стратегії розвитку соціального підприємництва. Акцент зроблено на необхідності децентралізованих, адаптивних та інклюзивних моделей розвитку людського капіталу, що передбачають поєднання формальної та неформальної освіти, цифровізації процесів навчання, стратегічного партнерства між державними, освітніми та громадськими структурами.

Ключові слова: публічне управління, механізми державного регулювання, соціальне підприємництво, кадровий потенціал, інноваційна політика, Human-Centered Design (HCD), людиноцентризм, інституційна спроможність, цифрова трансформація.

Abstract. The article presents a comprehensive study of the theoretical foundations, methodological approaches and applied mechanisms for the formation of human resources for the implementation of innovative policies in the field of social entrepreneurship in the context of a transformational crisis caused by war, demographic aging and disruption of the structure of the national labor market. Taking into account the interdisciplinary approach, the role of social entrepreneurship as a

system-forming factor of social cohesion is analyzed, and human resources are considered as a key resource for the implementation of innovative, ethically based and socially significant solutions at the local and national levels. The study substantiates the need to rethink traditional human resources policy in the context of human-centered approaches, in particular through the application of the Human-Centered Design (HCD) methodology, which allows for the formation of such key competencies as empathy, creativity, critical thinking and the ability to cooperate. The negative impact of martial law, migration processes, depopulation, psychological traumatization and digital inequality on the human resource capacity of social entrepreneurship is highlighted. Special attention is paid to regional inequality in access to quality training and gender challenges, in particular the increasing burden on women as the main agents of change in the social sphere. The structure of the article presents an analytical table summarizing the systemic consequences of modern challenges for human resource policy, and also proposes a set of effective institutional, educational and managerial mechanisms that can be integrated into state policy and strategies for the development of social entrepreneurship. The emphasis is on the need for decentralized, adaptive and inclusive models of human capital development, which involve a combination of formal and informal education, digitalization of learning processes, and strategic partnerships between state, educational and public structures.

Keywords: public administration, mechanisms of state regulation, social entrepreneurship, human resources, innovation policy, Human-Centered Design (HCD), human-centeredness, institutional capacity, digital transformation.

Постановка проблеми. У сучасному світі соціальне підприємництво дедалі частіше розглядається як ефективний інструмент вирішення нагальних соціальних проблем, зменшення нерівності, інтеграції вразливих груп населення та забезпечення сталого розвитку суспільства. На тлі зростаючого глобального інтересу до ESG-орієнтованих підходів (екологія, соціальна відповідальність, управління) та посилення ролі ціннісно орієнтованого бізнесу, саме соціальні підприємства починають відігравати ключову роль у побудові інклюзивних економічних систем [1]. Особливо актуальним є розвиток цього напрямку в Україні, де соціальні та гуманітарні виклики, зумовлені повномасштабною війною, економічною нестабільністю, масовою міграцією та демографічною кризою, потребують нестандартних підходів до вирішення й адаптації. Соціальне підприємництво, в цьому контексті, не лише виконує функцію соціального буфера, але й стає платформою для інновацій, відновлення людського капіталу та розвитку локальних економік [6].

Разом із тим, ефективне функціонування соціального підприємництва неможливе без наявності якісного кадрового потенціалу, здатного реалізовувати інноваційні підходи до управління, стратегічного планування, комунікації з громадами та впровадження проєктів соціальної дії. Саме кадри є основним ресурсом для забезпечення довготривалої життєздатності інноваційної політики у цій сфері. Сучасний кадровий потенціал повинен бути не лише професійно підготовленим, а й спроможним до адаптації, креативного мислення, ціннісного лідерства та роботи в умовах високої невизначеності [4].

Формування такого кадрового потенціалу потребує системного підходу з урахуванням міжнародного досвіду, сучасних освітніх технологій, принципів людиноцентризму та міжсекторальної взаємодії. Концепція людиноцентризму, яка все активніше проникає у сферу публічного управління, пропонує розглядати людину як активного суб'єкта, носія цінностей та учасника соціальних інновацій [3]. У рамках такої парадигми, особливого значення набувають механізми підтримки та розвитку людського капіталу, включаючи освітні ініціативи, менторство, практичну підготовку, доступ до ресурсів і мереж взаємодії.

Слід також враховувати, що кадрова політика у сфері соціального підприємництва має розроблятися в умовах невизначеного безпекового середовища та швидких трансформацій, що вимагає гнучких, адаптивних і інноваційних рішень [11]. Сучасна геополітична ситуація ставить перед українським суспільством завдання не лише відновлення економіки, а й переосмислення ролі людського капіталу як основи соціального добробуту та національної стійкості. В умовах

посиленої уваги до інтеграції європейських стандартів у сфері зайнятості, соціальної відповідальності та розвитку людського потенціалу [12], виникає потреба у формуванні національної стратегії кадрового забезпечення інноваційної політики в соціальному підприємстві, що базується на синергії державної підтримки, приватної ініціативи та громадянського суспільства.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою у створенні ефективних механізмів формування та підтримки кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію інноваційної політики у сфері соціального підприємства в умовах глобальних викликів і трансформацій українського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема формування кадрового потенціалу для реалізації інноваційної політики у сфері соціального підприємства знаходиться на перетині кількох наукових напрямів: публічного управління, соціальної економіки, інноваційного менеджменту та освітньої політики. У контексті зростаючої уваги до соціального підприємства як інструменту суспільної трансформації, зростає й інтерес дослідників до вивчення чинників, що впливають на його ефективність, серед яких ключове місце займає кадрове забезпечення.

Серед сучасних українських досліджень варто виокремити роботу А. Браунагеля та В. Гурочкиної, в якій проаналізовано трансформацію соціального підприємства в умовах війни та його взаємозв'язок з ринком праці та демографічною ситуацією в Україні [6]. Це дослідження також звертає увагу на нові ролі соціальних підприємств, які вимушені не лише займатися класичними соціальними завданнями, а й оперативно реагувати на кризові виклики, що потребує гнучкості та високого рівня компетентності персоналу.

Національний інститут стратегічних досліджень також зробив вагомий внесок у вивчення соціального підприємства, зокрема в аналітичній доповіді щодо міжнародного досвіду та перспектив його впровадження в Україні [10]. У ній окреслено, що країни з високим рівнем розвитку соціального підприємства, як-от Велика Британія, Канада, Німеччина, мають системну політику підготовки кадрів у цій сфері, включаючи державні освітні програми, інкубатори соціальних проєктів, акселератори інновацій та стійку взаємодію між урядом, бізнесом і громадянським суспільством.

Законодавчі, правові та економічні аспекти соціального підприємства в Україні досліджено у звіті І. Каменка в межах проєкту «EU4Youth» [8]. Крім цього, наголошується на важливості освітніх програм для молоді, які мають поєднувати формальне навчання з практичними навичками підприємницької діяльності.

Вагоме місце в сучасній літературі займає концепція людиноцентризму, яка активно впроваджується в публічне управління та менеджмент. Зокрема, З. Бурик у своєму дослідженні доводить, що людиноцентричний підхід сприяє формуванню більш ефективних і етичних управлінських практик, які можуть бути використані і в соціальному підприємстві [3]. Подібну позицію відстоює М. Порчіні, який розглядає інновації крізь призму людських потреб та цінностей. Він підкреслює, що ключовими рисами інноваторів є емпатія, здатність до співтворення, а також орієнтація на глибоке розуміння потреб користувачів [4]. Такі риси повинні стати основою кадрового потенціалу в соціальному підприємстві.

Практичний інструментарій формування кадрів на основі дизайну, орієнтованого на людину (Human-Centered Design), детально розглядається у міжнародних освітніх курсах, таких як «Learn Human-Centered Design for Social Impact», де описуються методи навчання соціальних інноваторів, здатних створювати рішення, що відповідають реальним потребам спільнот [5].

Окрему увагу в науковому дискурсі приділено механізмам державного регулювання розвитку соціального підприємства. У фаховому виданні «Проблеми та перспективи менеджменту і транспорту» зазначається, що держава повинна не лише створити нормативні умови для функціонування підприємств, але й формувати політику підтримки кадрів, включно з фіскальними стимулами, цільовими програмами та фінансуванням освітніх ініціатив [7].

Крім того, низка авторів розглядає соціальне підприємство як важливий фактор соціально-економічного розвитку та локальної стійкості. Зокрема, Н. Гавкалова і М. Ковтун акцентують увагу

на тому, що соціальні підприємства сприяють створенню робочих місць для вразливих груп, розвитку територіальних громад і загальному підвищенню рівня соціального капіталу [9]. Цей підхід безпосередньо пов'язаний із якістю людського капіталу, його освітою, лідерськими якостями та підприємницьким мисленням.

Таким чином, аналіз останніх досліджень дає можливість констатувати, що в науковій літературі сформувався міждисциплінарний підхід до розуміння ролі кадрового потенціалу в інноваційній політиці соціального підприємництва. Проте, попри зростання уваги до цієї тематики, існує потреба у подальшому дослідженні інтегрованих механізмів формування кадрів, що враховують українські реалії, безпековий контекст і міжнародний досвід.

Метою статті є всебічне дослідження механізмів формування кадрового потенціалу для забезпечення ефективної реалізації інноваційної політики соціального підприємництва в сучасних умовах трансформації України.

Виклад основного матеріалу. Формування кадрової політики у сфері соціального підприємництва потребує цілісного міждисциплінарного підходу, який поєднує елементи економічної теорії, соціології, публічного управління, інноваційного менеджменту та педагогіки дорослих. Теоретичне підґрунтя цієї політики закладене у концепції людського капіталу, згідно з якою інвестиції у знання, навички та компетентності працівників є ключовим чинником підвищення продуктивності та сталого соціально-економічного розвитку. У випадку соціального підприємництва ця концепція доповнюється акцентом на соціальну місію, етичні стандарти діяльності та інклюзивність [9].

Особливість кадрової політики в цьому секторі полягає в тому, що вона повинна не лише забезпечувати професійну підготовку персоналу, але й сприяти формуванню у працівників світоглядних орієнтацій, які узгоджуються із цінностями соціального підприємництва: такими як солідарність, соціальна справедливість, інклюзія, підтримка вразливих груп населення. Таким чином, на відміну від традиційного бізнесу, де кадрова політика орієнтована переважно на ефективність і рентабельність, у соціальному підприємстві вона також виконує функцію соціалізації працівників та підвищення їх залученості до досягнення спільного суспільного блага [1; 9].

Теоретичну базу кадрової політики у сфері соціального підприємництва також формує концепція людиноцентризму. Згідно з підходом, викладеним у роботах З. Бурик, управлінські процеси повинні бути зорієнтовані на розкриття внутрішнього потенціалу людини, створення умов для її самореалізації та залучення до процесів прийняття рішень [3]. Людиноцентричний підхід перетворює працівника на активного співтворця соціальних інновацій, що є надзвичайно важливим у динамічному середовищі соціального підприємництва. З точки зору кадрової політики це означає, що акцент має зміщуватися з жорстких ієрархічних структур на мережеві моделі управління, співпрацю, самоуправління, а також розвиток горизонтальних комунікацій.

Ще одним теоретичним підходом, який активно застосовується в дослідженнях кадрового забезпечення інноваційного розвитку, є дизайн-мислення (design thinking), зокрема концепція Human-Centered Design (HCD). Цей підхід ґрунтується на ідеї, що будь-які соціальні чи технологічні інновації повинні бути орієнтовані, насамперед, на людину – її потреби, проблеми, поведінкові моделі та соціальний контекст [5]. Впровадження HCD у систему підготовки та професійного розвитку кадрів дозволяє формувати критично важливі для соціального підприємництва навички: емпатію, вміння вести конструктивний діалог, креативність, здатність до тестування гіпотез та постійного вдосконалення рішень [4].

Крім того, теоретико-методологічна база кадрової політики у сфері соціального підприємництва повинна враховувати принципи сталого розвитку. Згідно з Глобальною програмою ООН «Цілі сталого розвитку до 2030 року», однією з головних умов досягнення економічної та соціальної рівності є забезпечення гідної праці, доступної освіти та зміцнення інституційної спроможності громад [2]. У цьому контексті формування кадрового потенціалу має розглядатися як інструмент локалізації глобальних цілей сталого розвитку в національному контексті через

підвищення кваліфікації, створення умов для працевлаштування вразливих груп, підтримку соціального підприємництва в сільських регіонах, а також впровадження інклюзивних підходів у HR-менеджменті.

З методологічної точки зору, кадрову політику у соціальному підприємстві слід будувати на основі адаптивного та контекстуального підходів. Це означає, що рішення мають прийматися з урахуванням конкретних соціальних, культурних, економічних та безпекових умов, в яких функціонує підприємство. Наприклад, у регіонах, що постраждали від бойових дій, пріоритетом може бути психологічна реабілітація працівників, підтримка переселенців, навчання осіб без досвіду роботи. У міських агломераціях – розвиток цифрових компетентностей та підприємницького мислення. Така диференціація є критично важливою в умовах воєнного часу, коли ринок праці є надзвичайно фрагментованим [6].

Варто також зазначити, що методологія кадрової політики повинна включати елементи стратегічного планування, зокрема, аналіз потреб у кадрах, побудову системи моніторингу й оцінки результативності кадрових рішень, формування індикаторів ефективності навчання, систематизацію даних щодо компетентностей, що формуються, та відстеження кар'єрного зростання працівників.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що кадрова політика у сфері соціального підприємництва повинна спиратися на міждисциплінарне теоретичне підґрунтя, що включає концепції людського капіталу, людиноцентризму, дизайн-мислення, сталого розвитку та адаптивного управління. Її методологічна реалізація має бути гнучкою, інклюзивною та орієнтованою на довгостроковий соціальний ефект. В умовах України, де соціальні підприємства часто стають драйверами змін у громадах, саме якісно сформована кадрова політика може виступити тим фундаментом, на якому базуватиметься ефективне впровадження інноваційної політики у соціальній сфері.

У сучасних умовах, коли світ переживає радикальні соціальні, економічні та технологічні трансформації, підготовка кадрів для соціального підприємництва вимагає відходу від традиційних моделей професійного навчання на користь інноваційних підходів, що враховують зміну запитів суспільства, гнучкість ринку праці та динаміку розвитку самих соціальних підприємств. Інновації у підготовці кадрів стають не просто інструментом модернізації освітнього процесу, а й необхідною умовою виживання та конкурентоспроможності соціальних підприємств у нестабільному середовищі [1; 6].

Одним із найбільш ефективних підходів у цьому контексті виступає концепція людиноцентричного дизайну (Human-Centered Design, HCD), яка ґрунтується на глибокому розумінні потреб, очікувань, бар'єрів і контексту поведінки кінцевих користувачів. У нашому випадку, це як працівники соціального підприємства, так і ті соціальні групи, на яких спрямована його діяльність. Важливо, що HCD є не лише набором дизайнерських або маркетингових інструментів, а представляє собою цілісну філософію організації процесу розробки та впровадження рішень, яка ставить у центр людину як активного агента змін [5].

У контексті кадрової політики цей підхід реалізується у декількох ключових напрямках. По-перше, він формує основу нової педагогіки навчання дорослих, яка базується на досвіді, рефлексії, інтерактивності та ко-дизайні освітнього процесу. Це означає, що навчання будується не як передача готових знань, а як спільний процес створення рішень, у якому учасники освітнього процесу є повноцінними суб'єктами. Така модель особливо важлива для підготовки кадрів соціального підприємства, оскільки вона сприяє розвитку емпатії, креативності, навичок критичного мислення та спільної роботи – ключових якостей соціального інноватора [4; 5].

По-друге, HCD дає змогу значно покращити адаптацію кадрів до змін. У мінливому середовищі, де соціальні потреби швидко трансформуються, працівники повинні вміти не лише виконувати стандартні функції, а й брати участь у створенні нових продуктів та послуг. Практика дизайн-мислення, що включає етапи емпатії, формулювання проблеми, генерації ідей, прототипування та тестування, дає змогу працівникам самостійно створювати інноваційні підходи

до вирішення соціальних проблем у своїх громадах. Це особливо важливо в умовах України, де соціальні підприємства часто виникають у відповідь на надзвичайні ситуації, зокрема пов'язані з війною, переселенням чи порушенням соціального захисту [6].

По-третє, людиноцентричний підхід дозволяє змістити фокус кадрової політики зі «знання-орієнтованості» на «ціннісно-орієнтованість». Традиційне навчання робить акцент на знаннях і навичках, тоді як HCD враховує внутрішню мотивацію, емоційну залученість, культурні особливості та особисті цінності працівника. У сфері соціального підприємництва, де місія часто важливіша за прибуток, саме ціннісна відповідність між працівником та організацією визначає лояльність, ініціативність та стійкість команди до стресів. Формування ціннісно-орієнтованих кадрів потребує спеціального підходу до рекрутингу, коучингу та менторства, який значною мірою базується на HCD-методологіях [4; 5].

Ще один важливий аспект – це цифровізація освітніх процесів, яка є важливим елементом інновацій у підготовці кадрів. Завдяки онлайн-платформам, інтерактивним інструментам, віртуальним симуляціям та соціальним мережам можливо забезпечити безперервність навчання, доступ до якісної освіти в регіонах, що потерпають від обмеженого доступу до офлайн-ресурсів, та створити спільноти практики для обміну досвідом і підтримки [5; 10]. Застосування людиноцентричних принципів у розробці онлайн-освіти гарантує її зручність, інклюзивність і максимальну відповідність потребам користувачів: як працівників, так і лідерів соціальних підприємств.

У сучасній українській реальності, коли соціальне підприємництво стикається з новими викликами, пов'язаними з війною, гуманітарною кризою, відсутністю відповідного закону, переміщенням населення та зростанням вразливих категорій, роль інновацій та людиноцентричного дизайну в підготовці кадрів стає вирішальною. Саме завдяки використанню HCD можливо розробляти адаптивні освітні програми для різних цільових аудиторій: ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, жінок, які втратили роботу, осіб з інвалідністю, молоді без доступу до якісної освіти. Це дозволяє максимально персоналізувати підхід до навчання та забезпечити ефективну інтеграцію цих людей у середовище соціального підприємництва [6; 8].

Підсумовуючи, варто наголосити, що людиноцентричний дизайн у поєднанні з інноваційними підходами до освіти – це не лише ефективна методика підготовки персоналу для соціального підприємництва, а й стратегічний інструмент трансформації кадрової політики в цілому. Упровадження HCD дає змогу формувати нове покоління соціальних інноваторів, здатних не тільки відповідати на виклики сьогодення, але й створювати суспільні зміни через креативність, співпрацю, емпатію та відповідальне лідерство. У майбутньому саме такі компетентності становитимуть основу кадрового потенціалу, на якому ґрунтуватиметься успішна реалізація інноваційної політики у сфері соціального підприємництва в Україні.

Починаючи з 2022 р., війна спричинила масову міграцію – як внутрішню, так і зовнішню. За різними оцінками, понад 5 мільйонів громадян стали внутрішньо переміщеними особами, а понад 8 мільйонів – виїхали за кордон, здебільшого це жінки працездатного віку та діти. Така демографічна трансформація створила нестачу кваліфікованих кадрів, особливо в регіонах, де спостерігається часткова або повна деградація інфраструктури. Водночас зменшення частки молоді в структурі населення та збільшення кількості людей похилого віку призвело до дисбалансу між наявними трудовими ресурсами та потребами сектору соціального підприємництва в нових навичках, лідерстві, інноваційності [6; 12].

Окрім чисельного дефіциту кадрів, війна має значний якісний вплив на кадровий потенціал. Психоемоційне виснаження, травматизація, втрата мотивації та життєвих орієнтирів – усе це негативно впливає на працездатність і професійну мобільність населення. У таких умовах формування кадрового потенціалу потребує впровадження нових підходів, що враховують емоційний інтелект, психосоціальну підтримку, менторство та створення умов для реінтеграції осіб, які пережили втрати, евакуацію або бойові дії. Соціальні підприємства, що працюють у сфері підтримки ВПО, ветеранів, жінок з дітьми та осіб з інвалідністю, особливо гостро відчувають

необхідність у персоналі, який володіє як технічними, так і гуманітарними компетентностями – здатністю до емпатії, гнучкого мислення, кризового реагування [6; 8].

Безпекове середовище також суттєво обмежує логістичні та інфраструктурні можливості для організації навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання кадрів. У багатьох громадах немає стабільного доступу до електроенергії, інтернету або навчальних центрів, що унеможливує традиційні формати освітнього процесу. У відповідь на це активно розвиваються дистанційні та гібридні моделі навчання, проте їх ефективність залежить від цифрової грамотності, технічного забезпечення та психологічної готовності до самонавчання. У цьому контексті постає необхідність масштабного впровадження цифрових інструментів, мікронавчання, адаптивних онлайн-платформ, що дозволяють швидко перекваліфікувати кадри або підвищити їхню компетентність у нових сферах [5; 10].

У контексті глибоких соціальних трансформацій, спричинених повномасштабною війною, кадровий потенціал соціального підприємництва в Україні зазнав суттєвих змін. Сукупна дія чинників безпекової нестабільності, масової міграції, демографічного старіння, цифрового розриву та психологічного виснаження формує багаторівневу кризу трудових ресурсів у соціально чутливих секторах. Особливо вразливими виявилися ті сфери, що безпосередньо працюють із вразливими групами населення: ВПО, ветеранами, жінками з дітьми, особами з інвалідністю. У таких умовах постає необхідність системного аналізу впливу зовнішніх чинників на кадрову спроможність соціальних підприємств. Наведена нижче таблиця 1 узагальнює основні виклики, які генеруються сучасним безпековим та демографічним контекстом, демонструє їх конкретні прояви та наслідки для кадрового потенціалу, а також пропонує відповідні напрями реагування з боку держави, освітніх інституцій та самих підприємств.

Таблиця 1

Вплив безпекового середовища, війни та демографічної кризи на кадровий потенціал у сфері соціального підприємництва

Фактор впливу	Прояв	Наслідки для кадрового потенціалу	Потреби/Рекомендовані заходи
Війна та воєнні дії	Руйнування інфраструктури, бойові дії, евакуація населення	Втрата кваліфікованих кадрів	Психосоціальна підтримка персоналу
		Зниження доступу до освіти	Мобільні освітні модулі
		Психоемоційне вигорання	Підтримка ВПО та ветеранів
Внутрішня та зовнішня міграція	Масовий виїзд населення за кордон, переміщення в межах країни	Дефіцит кадрів у деокупованих і сільських регіонах	Стимули для повернення спеціалістів
		Втрата досвідчених фахівців	Регіональні програми перекваліфікації
		Гендерні дисбаланси у трудових колективах	
Демографічна криза	Старіння населення, зниження народжуваності, скорочення працездатного контингенту	Обмежене кадрове «ядро» для довгострокового розвитку	Активізація молоді
		Зростання навантаження на активне населення	Освітні програми для літніх осіб
			Інклюзія людей з інвалідністю
Психологічна травматизація	ПТСР, депресії, втрата життєвих орієнтирів серед працівників	Зниження ефективності роботи	Впровадження програм психічного здоров'я
		Високий рівень плинності кадрів	Коучинг, супервізія
Цифрова нерівність	Нерівний доступ до інтернету, ІКТ та цифрової освіти	Неможливість брати участь у навчанні онлайн	Розвиток цифрових навичок
		Обмеження професійного зростання	Гранти на технічне забезпечення
Безпекова нестабільність	Небезпека фізичному життю, часті обстріли, повітряні тривоги	Неможливість організації офлайн-навчання	Гібридні та дистанційні формати роботи й освіти
		Вимушене згорання діяльності підприємств	Дублювання функцій персоналу

Джерело: систематизовано автором на основі [1-12].

Аналіз таблиці дозволяє констатувати, що кадровий потенціал соціального підприємництва в Україні сьогодні формується під значним тиском зовнішніх чинників, що є взаємопов'язаними та посилюють один одного. Війна не лише безпосередньо зменшує кількість доступної робочої сили, але й суттєво впливає на якість кадрового ресурсу через травматизацію, вимушене переселення, розрив соціальних зв'язків і погіршення доступу до освіти. Демографічна криза лише поглиблює цю проблему, тоді як цифрова нерівність та гендерні дисбаланси обмежують можливості для професійної реалізації значної частини населення. У таких умовах кадрова політика має набувати системного, інклюзивного та адаптивного характеру. Розробка регіонально диференційованих програм, розширення неформальної освіти, впровадження менторства, психосоціальної підтримки та цифрових технологій повинні стати пріоритетами для всіх зацікавлених сторін. Лише за таких умов можливо не тільки зберегти кадрову спроможність соціального підприємництва, але й трансформувати її у потужний інструмент соціальної стабільності, економічного відновлення та інноваційного розвитку України.

Окремо варто звернути увагу на гендерний вимір кадрового потенціалу у соціальному підприємстві в умовах війни. Внаслідок мобілізації значна частина чоловіків була залучена до лав Збройних Сил України, що спричинило зростання навантаження на жінок у трудовій сфері. Жінки стали ключовими учасницями соціальних проєктів, ініціаторками підприємств, що працюють із гуманітарними питаннями, реабілітацією, освітою, психологічною підтримкою тощо. Це, у свою чергу, актуалізувало потребу в розробці спеціалізованих освітніх програм для жінок, які б забезпечили можливість поєднання праці та навчання [1; 8].

Ще одним наслідком війни є географічна дезінтеграція – кадровий потенціал у регіонах, віддалених від бойових дій, концентрується, в той час як у прикордонних або деокупованих територіях спостерігається гостра нестача кадрів. Це створює значні виклики для політики регіонального розвитку та децентралізованого планування кадрів. Відновлення кадрового потенціалу в цих зонах має включати не лише відбудову освітньої інфраструктури, але й мотивування спеціалістів до повернення або ротації в громади, що потребують відновлення, шляхом державних програм, грантової підтримки, соціального житла тощо [10; 12].

Отже, безпекове середовище, війна та демографічна криза суттєво трансформують підходи до формування, розвитку та утримання кадрового потенціалу у сфері соціального підприємництва. Ці чинники не лише ускладнюють реалізацію традиційної кадрової політики, але й водночас створюють передумови для інновацій у сфері освіти, рекрутингу, професійного розвитку та соціальної адаптації. У відповідь на ці виклики кадрова політика має стати більш гнучкою, цілеспрямованою та стійкою до зовнішніх впливів – із чітким фокусом на розвиток людського капіталу як основного ресурсу соціальної трансформації.

Формування кадрового потенціалу у сфері соціального підприємництва є багатофакторним процесом, який вимагає застосування цілісної системи механізмів на різних рівнях – державному, регіональному, інституційному та організаційному. Умови війни, демографічна криза, цифрова трансформація та зростаючі соціальні потреби вимагають не лише кількісного нарощування трудових ресурсів, а й якісного оновлення кадрового складу – шляхом інвестування у знання, навички, управлінські компетентності та цінності, що відповідають місії соціального підприємництва. У цьому контексті особливої актуальності набуває комплексний підхід до механізмів формування кадрового потенціалу, що поєднує освітні, інституційні, економічні, інформаційні та соціальні інструменти [7; 9].

Насамперед, ключовим механізмом є система освіти та професійної підготовки, яка має орієнтуватися на формування специфічних компетентностей, необхідних для діяльності в соціальному підприємстві. Йдеться не лише про економічні чи управлінські знання, а й про соціальні, етичні, креативні навички, здатність працювати з вразливими групами, розуміння принципів сталого розвитку, прав людини та гендерної рівності [2; 3]. Важливим напрямом є впровадження міждисциплінарних навчальних програм, які інтегрують елементи соціальної роботи, підприємництва, публічного адміністрування, психології та цифрових технологій. Особливу роль

відіграють заклади вищої освіти, що впроваджують спеціалізації з соціального підприємництва або інноваційного менеджменту для громадського сектору.

Другим важливим механізмом виступає розвиток неформальної та дуальної освіти, зокрема через короткотермінові курси, тренінги, воркшопи, школи соціального підприємництва та онлайн-програми. Неформальна освіта є гнучкішою, мобільною та краще адаптованою до реальних потреб підприємців і працівників у кризових умовах. Особливо ефективними є практико-орієнтовані формати навчання, що включають роботу над реальними соціальними кейсами, менторську підтримку та акселераційні програми [5; 8].

Наступним механізмом є державна політика стимулювання розвитку людського капіталу, що включає як законодавче регулювання, так і фінансові та організаційні інструменти. Йдеться про надання державної підтримки соціальним підприємствам у вигляді пільг, грантів, субсидій, ваучерів на навчання, програм перекваліфікації, а також формування стратегій зайнятості на національному та регіональному рівнях. Наприклад, створення механізмів замовлення кадрів для соціального сектору на основі аналізу потреб громад та моніторингу ринку праці дозволить точніше планувати підготовку персоналу [7; 10].

Важливою складовою кадрового розвитку є побудова партнерств і мережевих екосистем, що об'єднують державні органи, бізнес, громадські організації, університети та міжнародні структури. Такі платформи сприяють обміну знаннями, мобільності кадрів, доступу до ресурсів і впровадженню інновацій. Наприклад, партнерство між закладами освіти та соціальними підприємствами дозволяє організовувати стажування, дуальне навчання, спільні проєкти та менторські програми. Важливим також є міжнародний обмін досвідом через навчальні візити, онлайн-курси або участь у грантових ініціативах ЄС [8; 10].

Окремої уваги заслуговує впровадження цифрових технологій у систему підготовки кадрів, яке дозволяє забезпечити рівний доступ до знань, особливо в умовах воєнних дій або обмеженого фізичного доступу до навчальних центрів. Цифровізація охоплює онлайн-курси, дистанційні платформи, мобільні застосунки для самонавчання, інтерактивні тренажери, гейміфіковані освітні рішення тощо. Такі інструменти не лише підвищують гнучкість і масштабованість навчального процесу, а й сприяють персоналізації навчання та ефективному моніторингу результатів [5].

Ще одним важливим механізмом є менторство, наставництво та супровід, які виступають ключовими чинниками у розвитку лідерських якостей і підприємницької мотивації. Менторські програми, особливо в умовах нестабільності та емоційного навантаження, допомагають молодим або новим працівникам адаптуватися до професійного середовища, знайти власну траєкторію розвитку та уникнути помилок. Наставники можуть бути досвідченими підприємцями, керівниками громадських організацій, викладачами або експертами міжнародних програм підтримки [4].

Крім того, формування кадрового потенціалу потребує врахування територіальної специфіки та децентралізації, що означає необхідність розробки регіональних програм кадрової підтримки, адаптованих до особливостей конкретних громад. У сільській місцевості або на деокупованих територіях це можуть бути програми з розвитку жіночого підприємництва, реінтеграції ветеранів або підготовки місцевих лідерів. У великих містах – розвиток інноваційних хабів, технологічних коворкінгів, акселераторів соціального бізнесу. Такий підхід дозволяє уникнути централізованого шаблонного планування та сприяє інклюзивності [6; 12].

Нарешті, не менш важливим є механізм оцінювання та валідації компетентностей, що дозволяє офіційно визнавати результати неформального навчання, самонавчання та практичного досвіду. Запровадження системи сертифікації, портфолію компетентностей, цифрових бейджів (digital badges) або інституційної акредитації дозволяє розширити доступ до кваліфікаційних програм і підвищити мотивацію до безперервного професійного розвитку [5].

Таким чином, ключові механізми формування кадрового потенціалу в соціальному підприємстві є системними, взаємопов'язаними та мають бути орієнтованими на довгострокову трансформацію не лише освітнього процесу, але й самої культури управління людськими

ресурсами. Успішна реалізація цих механізмів можлива лише за умови політичної волі, належного фінансування, інституційної підтримки та активного залучення громадянського суспільства.

Висновки. У сучасних умовах соціальне підприємництво виконує не лише економічну, а й стратегічну суспільну функцію, оскільки сприяє соціальній згуртованості, підтримці вразливих груп населення, посиленню стійкості громад та реалізації цілей сталого розвитку. Однак ефективність і життєздатність цієї сфери значною мірою залежить від якості кадрового забезпечення, що визначає її інституційну спроможність та інноваційний потенціал.

Формування такого кадрового потенціалу потребує системного підходу, який базується на сучасних теоріях людського капіталу, людиноцентризму, дизайн-мислення, соціального лідерства та адаптивного управління. Методологічне підґрунтя має включати як стратегічне планування кадрової політики, так і використання гнучких освітніх технологій, цифрових платформ, менторства та залучення громадянського суспільства. Особливу роль у підготовці кадрів відіграє концепція Human-Centered Design, яка забезпечує розвиток ключових компетентностей соціального інноватора: емпатії, креативності, критичного мислення та співпраці.

Проаналізовані в дослідженні безпекові, соціальні та демографічні чинники, а саме наслідки війни, внутрішньої міграції, гендерних дисбалансів і старіння населення, створюють серйозні виклики для кадрового забезпечення у сфері соціального підприємництва. У відповідь на ці виклики кадрова політика має бути переорієнтована на нові моделі підготовки та мобілізації людського капіталу, зокрема через розвиток неформальної освіти, дистанційних навчальних програм, підтримку локальних ініціатив, інклюзивні підходи до працевлаштування та психосоціальну підтримку персоналу.

Запропоновані в статті механізми формування кадрового потенціалу, такі як освіта, партнерства, цифрові інструменти, менторські програми та державна підтримка, можуть стати основою для побудови цілісної національної системи кадрової політики у сфері соціального підприємництва. Вони потребують міжсекторальної взаємодії, координації з боку держави, залучення міжнародних партнерів і створення сприятливого інституційного середовища.

У перспективі ефективна реалізація кадрової політики у сфері соціального підприємництва дозволить не лише подолати наслідки сучасної кризи, але й сформувати основу для сталого економічного зростання, соціальної справедливості та інноваційного розвитку країни. Саме людський капітал, сформований на цінностях солідарності, відповідальності та підприємливості, є головним ресурсом відновлення та майбутнього поступу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бізнес тенденції 2024: Соціальне підприємництво. CSO Digital. URL: <https://csodigital.org/socialne-pidpryemnytsvo-2024> (дата звернення: 02.02.2025).
2. Загальна декларація прав людини. Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення: 02.02.2025).
3. Бурик З. Розвиток концепції людиноцентризму в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. №6. 2023. С. 21–34. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-21-34>
4. Порчіні М. Людський бік інновацій: ключові риси справжніх інноваторів та інноваційних організацій. Management.com.ua. URL: <https://www.management.com.ua/interview/int615.html> (дата звернення: 02.02.2025).
5. Learn Human-Centered Design for Social Impact. URL: <https://movingworlds.org/learn-hcd> (дата звернення: 02.02.2025).
6. Гурочкіна В., Браунагель А. Соціальні підприємства в умовах війни vs ринок праці та демографічна ситуація України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3(50). С. 271–282. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-41>

7. Державне регулювання розвитку соціального підприємництва в національній економіці: актуальні проблеми сьогодення. *Проблеми та перспективи менеджменту і транспорту*. 2022. № 3. С. 45–52. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-3-03-09> (дата звернення: 02.02.2025).
8. Каменко І.С. (2020). Соціальне підприємництво в Україні: Економіко-правовий аналіз. Проєкт «EU4Youth – Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні». URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_0.pdf (дата звернення: 02.02.2025).
9. Ковтун М.В., Гавкалова Н.Л. Соціальне підприємництво як чинник соціально-економічного розвитку суспільства. *Підприємництво та інновації*. 2021. №18. С. 34–40. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.6>
10. Національний інститут стратегічних досліджень. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. НІСД. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpryyemnytstva-i-perspektyvy-yoho> (дата звернення: 02.02.2025).
11. Резнікова С. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/strategichnyy-analiz-bezpekovoho-seredovyshcha-ukrayiny> (дата звернення: 02.02.2025).
12. Стратегічна переорієнтація України на Захід як ключовий чинник забезпечення безпеки Центральної Європи. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://www.niss.gov.ua/news/statti/strategichna-pereoriyentatsiya-ukrayiny-na-zakhid-yak-klyuchovy-chynnyk-zabezpechennya> (дата звернення: 02.02.2025).

REFERENCES

1. Biznes tendentsii 2024: Sotsialne pidpryyemnytstvo [Business Trends 2024: Social Entrepreneurship] (2024). CSO Digital. *csodigital.org*. Retrieved from <https://csodigital.org/socialne-pidpryyemnytstvo-2024> [in Ukrainian].
2. Zahalna deklaratsiia prav liudyny [Universal Declaration of Human Rights] (1948). United Nations General Assembly. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text [in Ukrainian].
3. Buryk, Z. (2023). Rozvytok kontseptsii liudynotsentryzmu v systemi publichnoho upravlinnia [Development of the Human-Centered Concept in the Public Administration System]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 6, 21–34. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-21-34> [in Ukrainian].
4. Porchini, M. (n.d.). Liudskyi bik innovatsii: kliuchovi rysy spravzhnikh innovatoriv ta innovatsiinykh orhanizatsii [The Human Side of Innovation: Key Traits of True Innovators and Innovative Organizations]. *Management.com.ua*. Retrieved from <https://www.management.com.ua/interview/int615.html> [in Ukrainian].
5. Learn Human-Centered Design for Social Impact. (n.d.). MovingWorlds. Retrieved from <https://movingworlds.org/learn-hcd> [in English].
6. Hurochkina, V., & Braunagel, A. (2024). Sotsialni pidpryyemstva v umovakh viiny vs rynek pratsi ta demohrafichna sytuatsiia Ukrainy [Social Enterprises in Wartime vs Labor Market and Demographic Situation of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, 3(50), 271–282. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-41> [in Ukrainian].
7. Derzhavne rehuliuвання розвитку sotsialnoho pidpryyemnytstva v natsionalnii ekonomitsi: aktualni problemy sohodennia [State Regulation of Social Entrepreneurship Development in the National Economy: Current Issues] (2022). *Problemy ta perspektyvy menedzhmentu i transportu – Problems and Perspectives of Management and Transport*, 3, 45–52. Retrieved from <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-3-03-09> [in Ukrainian].

8. Kamenko, I.S. (2020). Sotsialne pidpriemnytstvo v Ukraini: Ekonomiko-pravovyi analiz [Social Entrepreneurship in Ukraine: Economic and Legal Analysis]. EU4Youth Project. *euneighbourseast.eu*. Retrieved from https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_0.pdf [in Ukrainian].
9. Kovtun, M.V., & Havkalova, N.L. (2021). Sotsialne pidpriemnytstvo yak chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku suspilstva [Social Entrepreneurship as a Factor of Socio-Economic Development of Society]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 18, 34–40. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.6> [in Ukrainian].
10. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2024). Mizhnarodnyi dosvid sotsialnoho pidpriemnytstva i perspektyvy yoho zastosuvannya v Ukraini [International Experience of Social Entrepreneurship and its Prospects in Ukraine]. *niss.gov.ua*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpryemnytstva-i-perspektyvy-yoho> [in Ukrainian].
11. Reznikova, S. (n.d.). Stratehichnyi analiz bezpekovoho seredovyscha Ukrainy [Strategic Analysis of Ukraine's Security Environment]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. *niss.gov.ua*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/statti/stratehichnyy-analiz-bezpekovoho-seredovyscha-ukrayiny> [in Ukrainian].
12. Stratehichna pereoriyentatsiia Ukrainy na Zakhid yak kliuchovyi chynnyk zabezpechennia bezpeky Tsentralnoi Yevropy [Strategic Reorientation of Ukraine to the West as a Key Factor in Ensuring the Security of Central Europe]. (n.d.). Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. *niss.gov.ua*. Retrieved from <https://www.niss.gov.ua/news/statti/stratehichna-pereoriyentatsiya-ukrayiny-na-zakhid-yak-klyuchovyy-chynnyk-zabezpechennya> [in Ukrainian].

Подано до редакції 28.02.25 р.
Прийнято до друку 31.03.25 р.