

**КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМНИЦТВА: АНАЛІЗ ОСВІТНЬО-КАР'ЄРНОЇ КОМПОНЕНТИ**

**Столярук Христина**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

**ORCID:** 0000-0001-9264-2024

**E-mail:** khrystyna.stoliaruk@kneu.edu.ua

**Іванова Олександра**, здобувачка 3 курсу, освітньої програми «Менеджмент персоналу», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

**ORCID:** 0009-0007-6808-4350

**E-mail:** ivanovaoleksandra369@gmail.com

*Статтю присвячено аналізу освітньо-кар'єрної компоненти розвитку соціального підприємництва. Теоретично обґрунтовано значення спеціальної професійної підготовки для здійснення діяльності в рамках соціального підприємництва. Задля досягнення мети дослідження було проведено опитування здобувачів освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери» Київського національного економічного університету імені В. Гетьмана на предмет оцінювання їхніх кар'єрних проблем та траєкторій. Результати опитування, а також проведений аналіз ринку праці з метою оцінювання попиту на фахівців з менеджменту в соціальній сфері, дали можливість підтвердити поставлену у статті гіпотезу щодо важливості отримання досвіду роботи в соціальній сфері для подальшої діяльності в галузі соціального підприємництва.*

**Ключові слова:** соціальне підприємство, соціальне підприємництво, соціальна сфера, менеджмент соціальної сфери, кадровий потенціал, соціально орієнтоване підприємство, соціальні цінності, соціальні ініціативи.

**HUMAN RESOURCE POTENTIAL FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP  
DEVELOPMENT: ANALYSIS OF THE EDUCATIONAL AND CAREER  
COMPONENT**

**Stoliaruk Khrystyna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socioeconomics and Personnel Management, Vadym Hetman Kyiv National Economic University.

**ORCID:** 0000-0001-9264-2024

**E-mail:** khrystyna.stoliaruk@kneu.edu.ua

**Ivanova Oleksandra**, 3rd year student, educational program «Personnel Management», Vadym Hetman Kyiv National Economic University.

**ORCID:** 0009-0007-6808-4350

**E-mail:** ivanovaoleksandra369@gmail.com

*The article is devoted to the analysis of the educational and career component of the development of social entrepreneurship. The importance of special professional training for carrying out activities within the framework of social entrepreneurship is theoretically substantiated. Social*

*entrepreneurship is a powerful tool for solving social problems in the modern world, especially in developing countries, such as Ukraine, where it acquires special importance in conditions of economic instability, military conflict and social transformations. Based on theoretical analysis and empirical research, the problems of human capital formation, the role of education in the development of entrepreneurial competencies, career trajectories in the social sector and their impact on the effectiveness of social entrepreneurship are highlighted. In order to achieve the goal of the study, a survey was conducted of applicants for the educational and professional program «Social Sphere Management» of the V. Hetman Kyiv National Economic University to assess their career problems and trajectories. The results of the survey, as well as the labor market analysis conducted to assess the demand for management specialists in the social sector, made it possible to confirm the hypothesis put forward in the article regarding the importance of gaining work experience in the social sector for further activity in the field of social entrepreneurship. The main challenges were identified, such as the lack of specialized education, the shortage of qualified personnel, low motivation for social entrepreneurship and the outflow of talent. Recommendations were proposed to improve the system of training specialists, including the integration of social entrepreneurship programs into educational standards, the development of partnerships between universities and business, as well as stimulating the career growth of students. The results of the study emphasize the need for a comprehensive approach to the development of human capital to strengthen economic sustainability, social innovation and sustainable development of social entrepreneurship in Ukraine.*

**Keywords:** social enterprise, social entrepreneurship, social sphere, social sphere management, human resource potential, socially oriented enterprise, social values, social initiatives.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** У сучасних умовах соціальна сфера набуває особливої ваги, оскільки саме вона забезпечує підтримку найбільш вразливих груп населення, сприяє соціальній стабільності та формує передумови для сталого розвитку суспільства. Військові події в Україні, економічні виклики, посилення соціальної нерівності та зростання потреб у соціальних і психологічних послугах значно ускладнюють роботу установ соціальної сфери. В контексті необхідності комплексного повоєнного відновлення як стратегічний інструментарій розв'язання системних соціальних проблем, забезпечення інклюзивного працевлаштування вразливих категорій населення та стимулювання стійкого економічного зростання на принципах соціальної орієнтованості, утверджується соціальне підприємництво.

В Україні, де війна спричинила глибокі демографічні диспропорції, масове переміщення населення, суттєве зростання чисельності осіб з інвалідністю та гострий дефіцит робочої сили, соціально орієнтовані підприємства набувають ролі ключового механізму збереження, реабілітації та розвитку людського капіталу як фундаментального чинника національної резиліентності та конкурентоспроможності.

У таких умовах особливо важливо готувати висококваліфікованих менеджерів, здатних професійно організувати роботу, координувати процеси та забезпечувати ефективне реагування на соціальні потреби населення. Кар'єра в соціальному підприємстві, так чи інакше, відрізнятиметься вимогами контексту діяльності, і тому перестає бути виключно послідовністю посадових підвищень або рухом у межах організаційної ієрархії. Нині кар'єрний розвиток розглядається як багатовимірне явище, що охоплює професійне зростання, формування компетентностей, зміну ролей, а також особистісний розвиток і самореалізацію. Недостатня сформованість необхідних навичок, високе емоційне навантаження, ризик професійного вигорання, обмежені можливості кар'єрного просування та складність роботи – далеко не повний перелік можливих проблем, що виникають у сучасних менеджерів. Для більш ефективного їх вирішення важливо одразу враховувати професійний напрямок підготовки необхідних фахівців.

Саме тому, актуальним є дослідження кар'єрних проблем майбутніх менеджерів соціальної сфери та напрями вдосконалення системи їхньої професійної підготовки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Все більшої уваги набувають проблеми соціальної сфери та розвитку соціального підприємництва серед наукової спільноти. О. Петрик у своїй праці робить акцент на участі держави в стратегії розвитку соціального підприємництва [2]. І. Біла, О. Шевченко присвятили статтю дослідженню процесів функціонування соціального підприємництва у світі [10]. О. Коваль висвітлює особливості зарубіжного досвіду соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні [3]. А. Рамський у своїй праці представив аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні [5]. С. Бойда розробила матрицю SWOT-аналізу діяльності соціальних підприємств у сучасних умовах ризиків воєнного стану, аналізуючи такі підприємства як інструмент післявоєнної розбудови України [12]. К. Редько у своїй праці розглядає соціальне підприємництво як основу для переходу до циркулярної економіки [6].

Окремі аспекти функціонування та управління соціальною сферою розкриті у працях І. Верховод та ін., акцентуючи увагу на значенні соціальних комунікацій у професійній діяльності управлінців [4]. Структурно-правові засади розвитку соціальної сфери аналізують Г. Лопушняк та співавтори, розглядаючи організаційні умови роботи соціальних установ [1], а також управлінські виклики та проблеми розвитку соціального сектору в сучасних умовах, підкреслюючи їхній вплив на професійне становлення фахівців [14]. Фінансові та процесні аспекти діяльності соціальних організацій висвітлюють І. Рябоконт, І. Варіс, О. Кравчук, наголошуючи на важливості управлінських компетентностей для ефективної роботи у сфері соціальних послуг [13].

Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених соціальній сфері загалом та розвитку соціального підприємництва, залишається не до кінця розкритим аспект формування кадрового потенціалу підприємств зазначеного спрямування, й зокрема, не проаналізовано потребу у специфічних управлінських компетентностях.

**Метою статті** є аналіз освітньо-кар'єрної компоненти розвитку кадрового потенціалу соціального підприємства на основі пулу досліджень, присвячених підготовці менеджерів соціальної сфери та релевантності сформованих компетентностей до діяльності в сфері соціального підприємництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Враховуючи специфіку соціальної сфери як простору, що поєднує управлінські, гуманітарні та соціально-психологічні аспекти, аналіз останніх досліджень і публікацій потребує розгляду різних підходів до визначення кар'єрних проблем майбутніх менеджерів цієї галузі. Науковці по-різному трактують як зміст професійної діяльності менеджера соціальної сфери, так і чинники, що ускладнюють його кар'єрний розвиток: від інституційних бар'єрів та нормативних обмежень до психологічних труднощів професійного становлення та дефіциту практико-орієнтованих компетентностей.

Метою соціальної сфери є створення умов життя для людей відповідно до рівня розвитку суспільства, що є одним із найважливіших критеріїв реалізації соціальної справедливості. Це пов'язано з тим, що сьогодні соціальна сфера охоплює не лише бідних та безробітних, а й працівників; поряд із соціальним забезпеченням вона включає регулювання доходів, політику зайнятості тощо [1].

Попри відносну стійкість сектору соціального підприємництва в Україні (зумовлену переважно ініціативами молоді, ветеранів, жінок, внутрішньо переміщених осіб та громадських організацій), його масштабне розгортання та довгострокова ефективність можуть суттєво стримуватись недостатнім розвитком кадрового потенціалу. Переважна частка соціальних підприємців формується за рахунок самоосвіти,

## СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА



неформальних програм навчання або досвіду волонтерської діяльності, що зумовлює системний дефіцит інтегрованих компетентностей: поєднання соціальної місії з економічною ефективністю, управління проєктами в умовах високої волатильності та невизначеності, цифрової трансформації, емпатійного та трансформаційного лідерства, стейкхолдерського менеджменту, етичного прийняття рішень і роботи з травмованими групами. Освітньо-кар'єрна компонента виступає одним із визначальних детермінантів формування та розвитку кадрового потенціалу соціального підприємництва.

Соціальні підприємства, які створюють робочі місця для соціально незахищених верств населення, надають їм можливість отримати робочі навички та знання в сферах менеджменту, кар'єрного зростання та того, що експерти з прав власності називають «позитивним». Більшість соціальних підприємств в Україні забезпечують роботою представників цільових груп, пов'язаних основною діяльністю [2].

Соціальні цінності визначаються різними економічними, політичними та соціальними силами та можуть створюватися багатьма зацікавленими сторонами, включаючи бізнес, уряди та неурядові організації [1].

Соціальне підприємництво є ефективним інструментом для забезпечення зайнятості, сприяння економічному розвитку. Соціальні підприємства відіграють ключову роль у вирішенні соціальних, екологічних та освітніх проблем, використовуючи соціальний капітал для створення рішень з високим впливом. З початком повномасштабного вторгнення 2022 року роль соціального підприємництва посилилася, оскільки воно допомагає адаптуватися до «нової реальності», забезпечуючи гуманітарну допомогу, створення робочих місць та соціальну інтеграцію.

Соціальне підприємництво займає проміжне становище між приватним сектором економіки та третім сектором (організаціями громадянського суспільства), оскільки їх поєднує. З одного боку, соціальне підприємництво має на меті вирішення соціальних проблем, а з іншого – самостійно отримує прибуток для свого функціонування переважно за рахунок інноваційної організації своєї основної діяльності. Фінансова самодостатність для таких підприємств так само важлива, як і соціальна місія. Вони самоокупні, не залежать ані від урядових грантів, ані від пожертв, як некомерційні організації. Водночас, хоча прибутковість і є їхньою метою, але не основною [3].

Сьогодні соціальні комунікації у соціальній сфері розвиваються у напрямку широкого залучення сучасних цифрових каналів, які дозволяють підвищити ефективність як самого процесу, так і рівень залучення спільнот і суспільства в цілому. Досягнення технологій виводять соціальні комунікації на новий рівень розвитку, що включає ширші практики залучення та збільшення охоплення. Це відкриває нові горизонти для розвитку соціальних комунікацій та посилення їхньої ролі в соціальній сфері, що призводить до необхідності глибшого вивчення трансформації цих процесів [4].

Це дозволяє сформулювати гіпотезу про важливість підготовки профільних фахівців, які б не тільки вирішували потреби соціальної сфери у державних установах, що реалізують соціальну політику, а й мали компетентності для самостійного створення соціальних підприємств. Дефіцит кваліфікованих кадрів у соціальному секторі призводить до низької ефективності підприємств, відтоку талантів за кордон та браку інноваційних рішень. Наприклад, багато соціальних підприємців стикаються з проблемами управління, фінансування та масштабування через відсутність спеціалізованої освіти. Фахівці у сфері соціального менеджменту мають розвивати командні компетентності, навички ефективної взаємодії, комунікації та лідерства. Дослідження показують, що робота у команді та взаємодія з колегами є ключовими елементами соціальної компетентності та підвищують ефективність реалізації соціальних програм.

## СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

Вирішуючи різносторонні соціальні завдання, соціальні підприємці є повноцінними та важливими гравцями на економічному полі гри, адже правильна організація роботи надає можливість як мінімум бути самозайнятою особою, а також – надати робочі місця співробітникам такої компанії, покращуючи економічний клімат в країні та збільшуючи рівень благополуччя громади [5].

З-поміж ключових елементів бізнес-моделі соціальних підприємств, які прагнуть впровадити принципи циркулярної економіки, виділяють перспективу стейкхолдерів. У переліку зацікавлених осіб є й працівники таких підприємств, переважно люди, залучені до діяльності бізнесу [6].

Таким чином можна помітити, що соціальне підприємництво займає проміжне положення між традиційним бізнес-підприємництвом і благодійністю. Зокрема, від бізнес-підприємництва воно відрізняється своїми цілями, орієнтацією на соціальні зміни і вирішення соціальних проблем суспільства; від благодійності – бізнес-комерційним характером своєї діяльності. Цілі соціального підприємництва досягаються за допомогою організації діяльності на бізнес-принципах і через створення стійкої бізнес-моделі [7]. Менеджери соціальної сфери не є прямими представниками бізнес сегменту, водночас реалізують соціально відповідальну політику комерційних підприємств. Благодійництво є також однією із форм реалізації їхніх професійних компетентностей, але не єдиною. Соціальне підприємство ж може слугувати саме тим полем, де менеджер соціальної сфери може повноцінно проявляти свій трудовий потенціал та професіоналізм, не заходячи на макро поле, не будучи прямо дотичним до сектору державної соціальної політики.

В умовах сьогодення досить обширним є спектр працевлаштування майбутніх соціальних менеджерів, які здатні в умовах воєнного стану на високому професійному рівні розв'язувати складні спеціалізовані завдання в громаді, орієнтуватися на соціальний та індивідуальний контекст, а також вирішувати проблеми дітей та молоді, сім'ї, соціальної групи й громади в цілому [8].

Майбутні менеджери соціальної сфери повинні навчитись створювати соціальні підприємства, розвиваючи соціально важливі ідеї. Важливою навичкою є й управління усіма бізнес-процесами такого підприємства. Але, перш за все, слід нівелювати розрив між реальними можливостями таких майбутніх фахівців з їхніми пересторогами та іншими гальмівними установками.

Питання соціальної адаптації та реінтеграції ветеранів у мирне життя, зокрема через працевлаштування та підтримку підприємницької діяльності, набуває стратегічної ваги. Значна частина ветеранів потребуватиме не лише медичної, психологічної й соціальної підтримки, а й ефективних інструментів повернення до професійної діяльності, перекваліфікації, створення нових робочих місць та відкриття власного бізнесу. Працевлаштування та підприємництво для ветеранів є не лише засобом фінансової незалежності, а й способом відновлення гідності, самореалізації та активної участі у відбудові країни [9]. Тож фахівці з менеджменту соціальної сфери можуть взяти на себе функції навчання основам соціального підприємництва ветеранів.

Несформована підприємницька культура та фактична відсутність розуміння соціальної відповідальної підприємницької поведінки зумовили складнощі у визначенні стимулів для активізації соціального підприємництва та низьку інформованість підприємницьких кіл [10].

Якщо проаналізувати сучасний ринок праці в соціальній сфері, зокрема вакансії від роботодавців, можна дійти висновку, що досвід роботи на цих позиціях може стати базою з розвитку необхідних компетентностей для роботи на соціальному підприємстві або для його створення. Найбільш затребуваними є фахівці, які поєднують соціальну чутливість із

## СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

організаційними навичками та здатністю працювати в команді. Попит зростає на кейс-менеджерів, спеціалістів гуманітарних і кризових проєктів, а також на фахівців із мобільних бригад, що координують соціальні послуги в складних умовах. Таблиця 1 демонструє особливості такого попиту на ринку праці.

Таблиця 1.

**Аналіз попиту на ринку праці на фахівців соціальної сфери**

<b>Вакансія</b>	<b>Основні обов'язки</b>	<b>Шляхи реалізації</b>
Соціальний працівник / фахівець із соціальної роботи	надання соціальних послуг уразливим групам, супровід, консультування, адаптація, робота з документацією	високий попит у державних, благодійних та громадських організаціях
Кейс-менеджер / фахівець із соціального супроводу	оцінювання потреб клієнта, планування та координація допомоги, моніторинг виконання планів, взаємодія з організаціями	зростаючий попит у мобільних бригадах та благодійних організаціях
Менеджер соціальних програм / координатор	планування та управління соціальними програмами, координація роботи команди, взаємодія з партнерами, контроль якості послуг	помірний попит; потребує управлінських навичок та досвіду роботи у соціальній сфері
Спеціаліст із соціальної підтримки та реабілітації	робота у центрах соціального обслуговування, будинках-інтернатах, надання допомоги та реабілітації клієнтів	стабільний попит у державних та громадських закладах
Фахівець із соціального супроводу в гуманітарних і кризових проєктах	робота в мобільних бригадах, гуманітарна та соціальна допомога, координація з організаціями, супровід вразливих груп	зростаючий попит через соціальні виклики та потребу в кризовій допомозі

*Розроблено авторами на основі аналізу [11]*

Серед сильних сторін соціального підприємництва С. Бойда виділила високу вмотивованість, яка сприяє мобілізації людських ресурсів, зокрема через залучення великої кількості волонтерів [12].

Кожен фахівець має власний погляд на свою роль з точки зору продукту або послуги, яку можна виміряти. Відповідно, спроби переосмислити соціальні послуги в рамках бізнес-процесів часто зустрічають опір і звинувачення в спрощенні та технократизмі. Щоб усунути можливі протиріччя, необхідно чітко визначити перелік надаваних послуг, а також засоби об'єктивного та регулярного оцінювання ефективності процесів надання відповідних послуг [13]. Для роботи на соціальному підприємстві або для його створення та здійснення управлінської діяльності, реінжиніринг бізнес-процесів відіграє надзвичайно важливу роль.

У сучасних умовах розвитку економіки та суспільства особлива увага приділяється підготовці майбутніх фахівців, здатних ефективно адаптуватися до вимог ринку праці та соціальної сфери. Для здобувачів, що опановують спеціалізацію «Менеджмент соціальної сфери», актуальними є питання не лише академічної успішності, а й практичної підготовки, формування професійних навичок, розуміння специфіки майбутньої професійної діяльності та готовності до її викликів. Підготовка конкурентоспроможного фахівця передбачає комплексний підхід, який включає розвиток теоретичних знань, практичних навичок та особистісних компетентностей, зокрема комунікативних та організаційних.

## СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

Перш за все, необхідно спростити доступ до професійної довузівської та вищої освіти під час воєнного стану та в перші 5 років післявоєнного відновлення України. У поєднанні з ефективною політикою зайнятості та забезпеченням першого робочого місця це допоможе молоді приймати рішення щодо свого майбутнього проживання та життя в Україні, а не за кордоном [14].

У листопаді 2025 року авторами було проведено соціологічне дослідження шляхом опитування здобувачів освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери» Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана. В опитуванні взяли участь 52 респонденти різних курсів та академічних груп. Для збору даних була використана авторська анкета, яка включала три типи запитань: питання з множинним вибором для збору кількісної інформації; шкалу Лайкерта (1-5) – для оцінки суб'єктивного ставлення та рівня готовності; а також відкриті питання – для виявлення причин труднощів та факторів, що впливають на кар'єрний розвиток. Такий комбінований підхід дозволив отримати як кількісні, так і якісні дані, що є важливим для комплексного аналізу. Результати представлено у таблиці 2.

Таблиця 2.

**Зведені результати опитування майбутніх фахівців  
за ОПП «Менеджмент соціальної сфери»**

Досліджувані показники	Результат / Середнє значення	Коментар
Стать	Жіноча – 81,1% Чоловіча – 8,9%	Переважає більшість респондентів – жінки, що відповідає загальній структурі студентів ОПП.
Вік	17-18 (16,2%), 19-20 (54,1%), 21-22 (29,7%)	Основна частина респондентів молодші 20 років, що визначає їхні кар'єрні потреби.
Курс навчання	1-2 курс – 16,3%, 3 курс – 48,6%, 4 курс – 35,1%	Респонденти розподілені по різних курсах, найбільше частка з 3 та 4 курсів.
Досвід роботи	Так, за спеціальністю (21,6%), Так, не за спеціальністю (48,6%), Ні (29,7%)	Більшість має досвід, але не за спеціальністю, що може впливати на готовність до роботи у соціальній сфері.
Труднощі майбутніх фахівців	Низький рівень оплати – (62,2%), Висока емоційна напруга – (43,2%), Вимога досвіду – (64,9%)	Найбільш критичні фактори: фінансова мотивація та відсутність досвіду.
Кар'єрні бар'єри (шкала 1-5)	Нестача досвіду – 3,2; Страх вигорання – 3,5; Фінансові очікування нижчі за бажані – 3,4	Респонденти відчувають високий рівень невпевненості через брак практики та фінансові обмеження.
Актуальні професії	Менеджер у соц. сфері (64,9%), Менеджер соц. проектів (62,2%), Державний експерт (37,8%)	Респонденти орієнтуються на управлінські та проектні позиції як пріоритетні.
Затребуваність професій	Високо (13,5%), Помірно (59,5%), Слабо (27%)	Попри актуальність професій, більшість респондентів оцінює їх як помірно затребувані.
План роботи у сфері соціального менеджменту	Так (32,4%), Ні (16,2%), Не визначився (51,4%)	Половина респондентів не визначилась із майбутньою професійною траєкторією.
Фактори, що	Практика (67,6%), Стажування	Найбільшу підтримку очікують

## СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

0	допомагають побудові кар'єри	(54,1%), Soft skills (45,9%)	через практичний досвід, стажування та розвиток м'яких навичок.
---	------------------------------	------------------------------	---

*Розроблено авторами на основі результатів соціологічного дослідження*

Важливою складовою дослідження була демографічна характеристика учасників. Аналіз показав, що переважна частина респондентів – здобувачі жіночої статі (81,1%), а більшість знаходяться у віковій категорії 19–20 років (54,1%). Така структура відображає специфіку освітньо-професійної програми та особливості соціальної сфери, де жіноча аудиторія традиційно більше представлена. Окрім цього, дослідження враховувало курс навчання здобувачів та наявність досвіду роботи, що дало змогу оцінити зв'язок між академічною підготовкою, практичним досвідом і кар'єрними очікуваннями.

У межах аналізу даних респонденти надали оцінки щодо труднощів, з якими вони очікують зіткнутися у майбутній професійній діяльності. Найбільш критичними виявились низький рівень оплати праці, висока емоційна напруга та вимога практичного досвіду. Одночасно здобувачі визначили фактори, що сприяють професійному розвитку, серед яких провідними є практика, стажування та розвиток soft skills. Ці дані свідчать про високий рівень усвідомленості щодо необхідності комплексної підготовки до професійної діяльності та важливості інтеграції практичних елементів у навчальний процес.

Особливу увагу привертають питання, пов'язані з кар'єрною невизначеністю та готовністю до працевлаштування. Виявлено, що понад половина респондентів ще не визначилася із конкретним кар'єрним шляхом, що підкреслює потребу у додаткових заходах кар'єрного консультування та наставництва. Водночас частина здобувачів уже має чіткі пріоритети щодо професійних ролей, таких як менеджер у соціальній сфері або менеджер соціальних проєктів, що дозволяє визначити потенційні напрямки співпраці навчального закладу з ринком праці.

Результати дослідження також демонструють важливість розвитку м'яких навичок (soft skills), комунікаційних та організаційних компетентностей, які здобувачі вважають необхідними для успішної професійної реалізації. Водночас фактори стресу та недостатнього досвіду залишаються перешкодою для більшої частини респондентів. Це підтверджує гіпотезу щодо комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на формування готовності до кар'єрного зростання.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Кар'єрний розвиток майбутніх менеджерів соціальної сфери є багатовимірним та динамічним процесом, який поєднує професійне зростання, формування компетентностей, внутрішні мотиви та зовнішні умови праці. Це стає важливим підґрунтям для реалізації в майбутньому себе як соціального підприємця. Важливою є не лише професійна підготовка, а й розвиток особистісних та соціальних компетентностей, таких як комунікація, лідерство, вміння працювати у команді та ефективно взаємодіяти з різними соціальними групами.

Зрештою, соціальні ініціативи є наслідком формування, в тому числі в системі освіти, необхідних цінностей, що спонукатимуть до розвитку соціального підприємництва. Як уже було сказано вище, кадровий потенціал будь-якого підприємства формується на основі розвитку менеджерських навичок, а соціального підприємства – компетентностей саме з менеджменту соціальної сфери. Це зумовлено тим, що такі фахівці вже мають необхідну підготовку у таких напрямках, як: волонтерство, благодійництво, управління соціальними проєктами, менеджмент громадських організацій, створення власного бізнесу тощо. Зазначені та інші напрямки включають ті базові навички та теоретичну базу, яка сформує підґрунтя для готовності до соціального підприємництва.

# СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

Особливу увагу слід приділяти підтримці молодих спеціалістів у період професійного становлення, враховуючи труднощі вибору професійного шляху, недостатній досвід, потребу в наставництві та психологічній підтримці. У соціальній сфері менеджер поєднує управлінські та гуманістичні функції, що дозволяє ефективно реалізовувати соціальні проекти, забезпечувати якісне надання послуг та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективах.

Подальші дослідження варто приділити аналізу розвитку волонтерських ініціатив, благодійництву як передумовам розвитку соціального підприємництва та, відповідно, ступеню залученості сучасної молоді в ці процеси, зокрема й здобувачів аналізованої вище освітньо-професійної програми різних закладів вищої освіти. Це дозволить, по-перше, розширити ступінь репрезентативності вибірки, і, по-друге, оцінити перспективи участі молоді у соціально важливих для країни проектах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lopushniak H., Verkhovod I., Oleksenko R., Vonberg T., Stoliaruk Kh., Smaliichuk H. Structural and Functional Model of the Social Sphere: Methodological Approaches and Legal Framework. *Review of Economics and Finance*. 2023. №21. P. 2003–2010. URL: [https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/12/Oleksenko\\_REF.pdf](https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/12/Oleksenko_REF.pdf).
2. Петрик О. Л. Елементи участі держави у рамках стратегії розвитку соціального підприємництва в Україні на основі партисипативного підходу. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024 р. № 3. С. 77-81. URL: [https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2024/14.pdf](https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/14.pdf) DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.12>.
3. Коваль О. П. Зарубіжний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpryemnytstva-i-perspektyvy-yoho>.
4. Verkhovod I., Oleksenko R., Ratsul O., Kushnir N., Ihnatchenko I. Social Communications and Their Role in the Development of the Social Sphere. *Review of Economics and Finance*. 2023. Т. 21. С. 836–843. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a91/>; DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.91>.
5. Рамський А. Ю. Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3300>; DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>.
6. Redko K. Social enterprises leading as the way in the circular economy in Ukraine. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №25. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278421>; DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278421>.
7. Кот Л. Соціальне підприємництво, соціальне підприємство, соціальний підприємець: засади макроекономічного розуміння. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. №39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1435>; DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-90>.
8. Кочубей Т. Підготовка майбутніх соціальних менеджерів до роботи в громаді. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2025. Вип. 2(15). С. 145-151. URL: <http://srso.udpu.edu.ua/article/view/343461>; DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(15\).2025.343461](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(15).2025.343461).
9. Тілкіна Н. Міжнародний досвід підтримки працевлаштування ветеранів та розвитку ветеранського підприємництва. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2025. Вип. 2(15). С. 110-123. URL: <http://srso.udpu.edu.ua/article/view/343457>; DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(15\).2025.343457](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(15).2025.343457).
10. Біла І. С., Шевченко О. О. Соціальне підприємництво: сучасний тренд економічного розвитку. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2021. Том 6 (№1). URL:

<http://spne.ukma.edu.ua/article/view/238967>;

DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2021.6.1.28-33>

11. Вакансії, що відповідають назві менеджер соціальної сфери. *Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/en/jobs-social/>

12. Бойда С. В. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3281>; DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>.

13. Рябоконт І., Кравчук О., Варіс І. Застосування реінжинірингу у процесах надання соціальних послуг. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3281>; DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct73-24>.

14. Lopushniak H., Kytsak T., Verkhovod I., Osadchyi V., Ryabokon I. Ukrainian social sector development in contemporary conditions: problems and areas for their solution. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2024. T. 1415, № 1. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1415/1/012060>; DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1415/1/012060>

## REFERENCES

1. Lopushniak H., Verkhovod I., Oleksenko R., Vonberg T., Stoliaruk Kh., Smaliichuk H. (2023). Structural and Functional Model of the Social Sphere: Methodological Approaches and Legal Framework. *Review of Economics and Finance*. №21. P. 2003–2010. URL: [https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/12/Oleksenko\\_REF.pdf](https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/12/Oleksenko_REF.pdf). [in English].

2. Petryk O. L. (2024). Elementy uchasti derzhavy u ramkakh stratehii rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini na osnovi partysypatyvnoho pidkhodu [Elements of state participation within the framework of the strategy for the development of social entrepreneurship in Ukraine based on a participatory approach]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia*. № 3. S. 77-81. URL: [https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2024/14.pdf](https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/14.pdf) DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.12>. [in Ukrainian]

3. Koval O. P. (2024). Zarubizhnyi dosvid sotsialnoho pidpriemnytstva i perspektyvy yoho zastosuvannya v Ukraini [Foreign experience of social entrepreneurship and prospects for its application in Ukraine]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpriemnytstva-i-perspektyvy-yoho>. [in Ukrainian]

4. Verkhovod I., Oleksenko R., Ratsul O., Kushnir N., Ihnatchenko I. (2023). Social Communications and Their Role in the Development of the Social Sphere. *Review of Economics and Finance*. T. 21. C. 836–843. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a91/>; DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.91>. [in English].

5. Ramskyi A. Yu. (2023). Sotsialne pidpriemnytstvo v Ukraini: analiz normatyvno-pravovoi bazy ta perspektyvy rozvytku [Social entrepreneurship in Ukraine: analysis of the regulatory framework and development prospects]. *Економіка та суспільство*. Issue №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3300>; DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>. [in Ukrainian]

6. Redko K. (2023). Social enterprises leading as the way in the circular economy in Ukraine. *Економічний вісник NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*. №25. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278421>; DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278421> [in Ukrainian]

7. Kot L. (2022). Sotsialne pidpriemnytstvo, sotsialne pidpriemstvo, sotsialnyi pidpriemets: zasady makroekonomichnoho rozuminnia [Social entrepreneurship, social enterprise, social entrepreneur: fundamentals of macroeconomic understanding]. *Економіка та суспільство*. Issue №39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1435>; DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-90>. [in Ukrainian]

8. Kochubei T. (2025). Pidhotovka maibutnikh sotsialnykh menedzheriv do roboty v hromadi [Preparing future social managers for work in the community]. *Sotsialna robota ta sotsialna osvita*.

- Issue 2(15). S. 145-151. URL: <http://srso.udpu.edu.ua/article/view/343461>; DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(15\).2025.343461](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(15).2025.343461) [in Ukrainian]
9. Tilkina N. (2025). Mizhnarodnyi dosvid pidtrymky pratsevlashtuvannia veteraniv ta rozvytku veteranskoho pidpriemnytstva [International experience in supporting veteran employment and developing veteran entrepreneurship]. *Sotsialna robota ta sotsialna osvita*. Issue 2(15). S. 110-123. URL: <http://srso.udpu.edu.ua/article/view/343457>; DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(15\).2025.343457](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(15).2025.343457). [in Ukrainian]
10. Bila I. S., Shevchenko O. O. (2021). Sotsialne pidpriemnytstvo: suchasnyi trend ekonomichnoho rozvytku [Social entrepreneurship: a modern trend in economic development]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*. T. 6 (№1). URL: <http://spne.ukma.edu.ua/article/view/238967>. [in Ukrainian]
11. Vakansii, shcho vidpovidaiut nazvi menedzher sotsialnoi sfery [Jobs matching the title social sphere manager]. *Work.ua – servis poshuku roboty №1 v Ukraini*. URL: <https://www.work.ua/en/jobs-social> [in Ukrainian]
12. Boida S. V. (2023). Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument pislivoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy [Social entrepreneurship as a tool for post-war economic reconstruction of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Issue №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3281>; DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>. [in Ukrainian]
13. Riabokon I., Kravchuk O., Varis I. (2023). Zastosuvannia reinzhynirynhu u protsesakh nadannia sotsialnykh posluh [Application of reengineering in the processes of providing social services]. *Infrastruktura rynku*. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3281>; DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct73-24>. [in Ukrainian]
14. Lopushniak H., Kytsak T., Verkhovod I., Osadchyi V., Ryabokon I. (2024). Ukrainian social sector development in contemporary conditions: problems and areas for their solution. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. T. 1415, № 1. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1415/1/012060>; DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1415/1/012060> [in English].

Дата першого надходження статті до видання – 12.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування – 28.02.2026

Дата публікації (оприлюднення) – 27.03.2026