



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.102-115>

УДК 334.722:364.016

Денис Гуцол

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0003-3144-1311>

Наталія Якимова

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0001-5278-1142>

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ВПЛИВУ ЯК КЛЮЧОВОГО ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті досліджено проблему оцінювання ефективності соціального впливу як ключового інструменту управління соціальними підприємствами. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі соціального підприємництва в сучасних соціально-економічних умовах та необхідністю підвищення ефективності діяльності соціальних підприємств завдяки об'єктивному вимірюванню соціальних результатів. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних інструментів оцінювання соціального впливу для вдосконалення управлінських рішень соціальних підприємств.

У процесі дослідження використано комплекс методів: аналіз і синтез для огляду наукової літератури, порівняльний аналіз міжнародних підходів до оцінювання соціального впливу, метод SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін наявних практик, а також методи кількісного та якісного оцінювання результатів.

У статті розглянуто основні інструменти вимірювання соціального впливу: логічну модель, теорію змін, соціальну рентабельність інвестицій та збалансовану систему показників як інтегровану модель управління.

Автори обґрунтовують, що системне оцінювання соціального впливу не лише дає змогу підвищити прозорість діяльності соціальних підприємств, а й сприяє ухваленню обґрунтованих стратегічних та операційних рішень. Наведено приклади успішних кейсів соціальних підприємств на національному та міжнародному рівнях, які демонструють практичні переваги впровадження оцінювання соціального впливу.

У результаті дослідження розроблено рекомендації щодо впровадження систем оцінювання соціального впливу в управлінські процеси соціальних підприємств. Запропоновані інструменти дають змогу підвищити ефективність управління, оптимізувати ресурси та посилити соціальний результат, що в підсумку сприяє досягненню цілей сталого розвитку.

Ключові слова: соціальний вплив, соціальне підприємництво, оцінювання ефективності, управлінські інструменти, соціальна рентабельність інвестицій, сталий розвиток, стратегічне управління.

Сучасний розвиток соціального підприємництва є важливим елементом процесу розв'язання соціальних та економічних проблем суспільства. Соціальні підприємства поєднують бізнес-підходи з досягненням соціальних цілей, а отже, їхня діяльність є унікальною та стратегічно значущою для сталого розвитку. Водночас ефективність діяльності таких підприємств не можна оцінювати лише традиційними фінансовими показниками, оскільки їхньою основною метою є створення соціального впливу.

Незважаючи на зростаючу увагу до соціального підприємництва, проблема оцінювання ефективності соціального впливу залишається недостатньо вирішеною як у теоретичному, так і в практичному вимірах. Через відсутність уніфікованих методів та інструментів оцінювання, а також обмеженість ресурсів і фахової експертизи соціальні підприємства стикаються зі значними викликами щодо об'єктивного вимірювання соціальних результатів. Це, своєю чергою, ускладнює управлінський процес, знижує прозорість діяльності підприємств та обмежує їхню спроможність залучати інвестиції та підтримку зацікавлених сторін.

Отже, актуальною проблемою є розроблення і впровадження дієвих механізмів оцінювання ефективності соціального впливу, за допомогою яких соціальні підприємства не лише демонструватимуть досягнуті результати, але й підвищуватимуть якість управлінських рішень, стратегічно плануватимуть діяльність та забезпечуватимуть сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах глобальних викликів і національних потреб, адже соціальні підприємства можуть стати ефективним інструментом для розв'язання таких питань, як подолання бідності, підтримка вразливих груп населення, створення робочих місць та розвиток місцевих громад.

Дослідження проблеми оцінювання ефективності соціального впливу є необхідним для формування науково обґрунтованих підходів до управління соціальними підприємствами, підвищення їхньої результативності та забезпечення прозорості їхньої діяльності.

Питання оцінювання ефективності соціального впливу як інструменту управління соціальними підприємствами досліджували такі вітчизняні науковці, як В. Остапенко, І. Барановська, Л. Петренко, О. Литвин, В. Шевчук. У своїх працях вони наголошують на важливості розроблення методики вимірювання соціального впливу для підвищення ефективності діяльності соціальних підприємств в Україні. Зокрема, дослідження стосуються ролі соціального підприємництва в розв'язанні соціальних проблем, підвищенні добробуту населення та розвитку місцевих громад.

Гіпотеза дослідження. Ефективне оцінювання соціального впливу є ключовим інструментом підвищення результативності управлінських рішень соціальних підприємств, що не лише дає змогу посилити їхню соціальну місію, але й сприяє підвищенню прозорості, залученню додаткових ресурсів та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

1. Впровадження систем оцінювання соціального впливу підвищує ефективність управління соціальними підприємствами завдяки можливості об'єктивно аналізувати результати їхньої діяльності.

2. Наявність чітких методик оцінювання соціального впливу підвищує довіру інвесторів, донорів та партнерів, що забезпечує додаткове фінансування для соціальних підприємств.

3. Використання інструментів оцінювання соціального впливу дає змогу оптимізувати використання ресурсів та поліпшити планування діяльності підприємств.

Метою статті є дослідження методів оцінювання ефективності соціального впливу як ключового інструменту управління соціальними підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Соціальне підприємництво є важливим інструментом для розв'язання соціальних та економічних проблем, особливо в умовах сучасних викликів глобалізації, соціальної нерівності та обмеженості державних ресурсів. Основною відмінністю соціальних підприємств від традиційного бізнесу є орієнтація на створення соціального впливу, що потребує ефективного вимірювання для забезпечення прозорості, підвищення результативності управлінських рішень та залучення фінансування. Соціальні підприємства стають дедалі популярнішими як інструмент розв'язання різноманітних соціальних проблем, як-от безробіття, бідність, нерівність та екологічні виклики. Особливістю соціальних підприємств є їхня подвійна місія: прагнення до фінансової стійкості та досягнення соціальних цілей. Для успішного управління такими

підприємствами важливо не лише генерувати прибуток, а й забезпечувати позитивний соціальний вплив. Оцінювання ефективності соціального впливу стає невіддільною частиною управлінського процесу, оскільки дає змогу вимірювати досягнення соціальних цілей, визначати напрями для поліпшення та демонструвати результати зацікавленим сторонам.

Соціальне підприємство – це бізнес-модель, яка поєднує комерційну діяльність із соціальною місією. Головною метою соціального підприємства є розв’язання соціальних, екологічних або культурних проблем, а не лише отримання прибутку.

Основні характеристики соціального підприємства:

- соціальна місія: пріоритетом є створення позитивного впливу на суспільство або довкілля;
- фінансова стійкість: підприємство генерує дохід через продаж товарів чи послуг, завдяки чому є незалежним від грантів чи донорської допомоги;
- інноваційність: використання креативних підходів до розв’язання соціальних проблем;
- залучення громади: співпраця з місцевими громадами та врахування їхніх потреб.

Соціальні підприємства діють у різних сферах: освіта, охорона здоров’я, екологія, працевлаштування вразливих груп населення тощо.

Для завдань цього дослідження соціальний вплив узагальнено можна визначити як результати діяльності соціального підприємства, які сприяють розв’язанню конкретних соціальних проблем і позитивним змінам у суспільстві. Це визначення базується на трактуванні цього поняття вітчизняними та закордонними науковцями. На відміну від фінансових показників, оцінювання соціального впливу потребує комплексного підходу, що поєднує як кількісні, так і якісні методи.

Проблема соціального впливу є важливою в контексті соціальної психології, оскільки цей феномен визначає, як індивіди та групи змінюють свою поведінку під впливом інших людей, групових норм та зовнішніх умов. Проте соціальна психологія традиційно мало звертала увагу на те, як цей вплив може формуватися через взаємодію між людьми, і лише в останні десятиліття він здобув визнання серед дослідників. Зокрема, поняття соціального впливу зазнало значних змін у працях таких учених, як Г. Тард, С. Сігел, Г. Лебон, а також сучасних дослідників, як-от Р. Чалдіні, Ф. Зімбардо, М. Ляйппе, які розвивали цей напрям. Останні дослідження вивчають механізми впливу в умовах нових технологій та інформаційного суспільства, у якому соціальний вплив стає важливим інструментом управління та моделювання поведінки людей, зокрема через соціальні мережі та медіа. Це також зумовлено актуальністю питань, пов’язаних з ефективним застосуванням соціальних і психологічних законів на практиці, зокрема в межах новітніх інформаційних технологій¹.

Поняття соціального впливу передбачає процес зміни поведінки, переконань або емоцій індивідів або груп під впливом інших людей, груп або суспільних норм. Це можуть бути як явні дії (переконування, маніпуляція, груповий тиск), так і тонші форми впливу через соціальні стереотипи, традиції чи медіа. Зовнішні чинники (соціальні мережі, культурні впливи, авторитети) можуть змінювати індивідуальні або колективні установки, думки та поведінку.

Значення соціального впливу для соціальних підприємств полягає в тому, що це явище дає змогу підвищити ефективність їхньої діяльності за допомогою впливу на цільові групи, поліпшення взаємодії з партнерами та підвищення соціальної відповідальності.

- Мотивація та залучення ресурсів: соціальний вплив може бути використаний для залучення інвестицій, спонсорів і партнерів. Наприклад, завдяки позитивному іміджу соціальне підприємство може залучити більше прихильників серед громадськості, збільшити попит на продукцію чи послуги, а також забезпечити підтримку через публічні кампанії або соціальні мережі.

- Зміна поведінки споживачів і партнерів: підприємства можуть використовувати соціальний вплив для формування нових поведінкових моделей серед своїх клієнтів або партнерів. Наприклад, компанії, що займаються екологічними чи соціальними проєктами, можуть впливати на свідомість споживачів, сприяючи більш відповідальним покупкам і взаємодії з суспільством.

- Поліпшення корпоративної культури: вплив на поведінку працівників через створення позитивної корпоративної культури може підвищити продуктивність і задоволення від роботи.

¹ Віталій Татенко, *Соціальна психологія впливу* (Київ: Міленіум, 2008).

Культура відкритості, співпраці та взаємопідтримки важлива для створення ефективних команд на соціальних підприємствах.

Дослідники соціального впливу в контексті соціальних підприємств наголошують на його важливості для стійкості бізнес-моделей, розвитку інновацій та адаптації до змінних соціальних умов.

Існує кілька моделей та підходів до оцінювання соціального впливу, зокрема: логічна модель, теорія змін, соціальна рентабельність інвестицій, збалансована система показників, вимірювання соціального впливу.

1. Логічна модель (Logic Model): описує послідовність взаємозв'язків між ресурсами, діяльністю, результатами та впливом, які виникають у процесі реалізації соціальних програм чи проєктів. Ця модель дає змогу чітко структурувати, яким чином вжиті заходи та використані ресурси ведуть до очікуваних результатів і впливів.

Переваги логічної моделі:

- прозорість і простота: модель дає змогу наочно представити, як різні елементи проєкту взаємопов'язані і як кожна дія сприяє досягненню бажаних результатів. Це допомагає зрозуміти логіку дій і ефективність використання ресурсів;

- планування і моніторинг: логічна модель допомагає під час планування проєкту, визначаючи, які ресурси потрібні і які результати повинні бути досягнуті. Також вона є потужним інструментом для моніторингу й оцінювання процесу виконання проєкту комунікації. Модель допомагає зрозуміти взаємозв'язок між різними етапами проєкту і забезпечує спільне розуміння цілей та методів для всіх учасників процесу, що поліпшує ефективність комунікації в межах проєкту.

За допомогою логічної моделі можна легко адаптувати проєкт до нових умов чи потреб, оскільки вона дає змогу чітко ідентифікувати, які зміни в діяльності можуть спричинити зміни в результатах чи вплинути на кінцевий результат.

Логічна модель чітко відображає лінійний процес, у якому кожен етап залежить від попереднього. Це дає змогу глибше розуміти, як ресурси й активності перетворюються на результати. Модель дає чітке визначення, як будуть вимірюватися результати і вплив проєкту. Це дає змогу оцінювати ефективність на всіх етапах реалізації проєкту. Також логічна модель є гнучким інструментом, який можна адаптувати до специфічних вимог проєкту або організації, тож її можна застосовувати в різних контекстах і умовах. Цю модель активно використовує у своїх працях з оцінювання соціальних програм Карл В. Ларсон (Carl W. Larson), а Джеймс К. Фітцпатрік (James C. Fitzpatrick) наголошує на важливості логічної моделі для моніторингу та оцінювання програм у соціальному секторі.

Логічна модель є одним із найпоширеніших інструментів для оцінювання соціального впливу завдяки своїй простоті, структурованості та універсальності. Однак, окрім численних переваг, модель має і певні обмеження, які варто враховувати.

Обмеження логічної моделі:

- лінійність підходу: логічна модель передбачає, що всі етапи проєкту розвиваються в чіткій послідовності, що може не передавати реалій складних, динамічних чи нелінійних систем. У соціальних програмах результати часто впливають на початкові умови, створюючи цикл взаємодії, що модель може не врахувати;

- обмежена гнучкість у складних системах: у разі, якщо результати не є однозначними або є багато змінних, які важко передбачити, логічна модель може виявитися надто спрощеною;

- недооцінка зовнішніх чинників: модель зосереджена на внутрішніх взаємозв'язках проєкту, часто ігнорує зовнішні чинники (наприклад, політичний чи економічний контекст), які можуть значно вплинути на результати;

- проблеми з оцінюванням довгострокового впливу: логічна модель добре працює для оцінювання коротко- та середньострокових результатів, але оцінювання довгострокового впливу може потребувати складнішого підходу;

- залежність від якісних даних: для ефективного використання логічної моделі потрібно чітко визначити всі етапи, ресурси та результати, що може бути складним, особливо для нових чи інноваційних програм;

– сприйняття як інструменту оцінювання, а не розвитку: деякі організації можуть сприймати логічну модель лише як формальний інструмент звітності, ігноруючи її потенціал для розвитку стратегії чи вдосконалення процесів.

Отже, логічна модель є корисним і зручним інструментом для структурування та оцінювання проєктів. Однак під час її застосування потрібно враховувати контекст, складність системи та зовнішні впливи. Для максимальної ефективності логічну модель часто рекомендують поєднувати з іншими підходами, як-от теорія змін або системний аналіз, щоб подолати обмеження лінійності та забезпечити глибше розуміння впливу.

2. Теорія змін (*Theory of Change, ToC*): деталізує, як і чому очікується досягнення бажаних результатів через певні дії. Це структурний підхід до планування, моніторингу та оцінювання соціальних програм, що дає змогу чітко визначити, як і чому певна діяльність приведе до бажаних змін у конкретному контексті.

Основні аспекти теорії змін:

- визначення кінцевої мети: у центрі теорії змін стоїть бажаний довгостроковий соціальний вплив (наприклад, зменшення рівня бідності чи поліпшення доступу до освіти);
- зворотне планування: від кінцевої мети відбувається «зворотне мислення», що передбачає визначення проміжних результатів і необхідних кроків для їх досягнення;
- причинно-наслідкові зв'язки: визначаються чіткі взаємозв'язки між діями, результатами та впливом (цей ланцюг показує, як кожен етап веде до подальших змін);
- припущення: теорія змін містить припущення щодо того, чому конкретні дії приведуть до очікуваних змін (припущення повинні бути прозорими та обґрунтованими);
- вимірювання результатів: передбачає показники успіху на різних етапах – від коротко- до довгострокових змін.

Переваги теорії змін:

- чіткість і прозорість: допомагає організаціям чітко формулювати, як саме їхня діяльність сприяє досягненню позитивних змін у суспільстві;
- стратегічне планування: дає змогу стратегічно будувати діяльність, виявляти прогалини та визначати ефективні методи для досягнення результатів;
- оцінювання ефективності: сприяє вимірюванню впливу за допомогою конкретних показників, щоб виявити успіхи та недоліки програми;
- комунікація: дає змогу найкраще пояснити зацікавленим сторонам логіку програми, її цілі та очікувані результати.

Однією з перших цей підхід як спосіб планування соціальних програм розробляла американська дослідниця Керол Вайс (Carol Weiss) ще у 1990-х роках. Вона наголошувала на важливості побудови логічних зв'язків між діяльністю та кінцевими результатами. Андреа Андерсон (Andrea Anderson) докладно описала, як розробляти і застосовувати теорію змін для соціальних ініціатив². Аспен Інститут (*Aspen Institute*) та інші міжнародні організації активно використовують цей підхід для стратегічного планування та оцінювання соціального впливу. Теорія змін є фундаментальним інструментом для соціальних підприємств, оскільки вона забезпечує прозору логіку та ефективне вимірювання досягнутих результатів.

Теорія змін є потужним інструментом, який широко використовують для планування, моніторингу та оцінювання соціальних програм. Вона дає змогу організаціям розробляти чітку стратегію досягнення соціального впливу, однак, як і будь-який підхід, має переваги та обмеження.

Обмеження теорії змін:

- складність розроблення: розроблення детальної теорії змін може бути трудомістким і потребувати залучення експертів, особливо для великих або комплексних програм;

² Andrea Anderson, *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development* (The Aspen Institute, 2009), https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf.

– залежність від припущень: теорія змін ґрунтується на причинно-наслідкових зв'язках, які іноді складно перевірити. Неправильні або недостатньо обґрунтовані припущення можуть знизити ефективність підходу;

– ризик надмірної деталізації: надмірна деталізація та намагання врахувати всі можливі чинники можуть ускладнити практичне використання моделі;

– недооцінка зовнішніх впливів: хоча теорія змін враховує контекст, складні зовнішні чинники (політичні, соціальні, економічні) можуть впливати на результати у спосіб, який важко передбачити чи виміряти;

– суб'єктивність: вибір показників успіху, визначення ключових кроків і припущень може бути суб'єктивним і залежати від поглядів розробників, що може обмежити універсальність підходу;

– труднощі з вимірюванням довгострокового впливу: хоча теорія змін акцентує увагу на довгостроковому впливі, об'єктивно оцінити такі результати може бути складно через час і обмеження доступу до даних.

Теорія змін є важливим інструментом для планування та оцінювання соціального впливу, забезпечуючи структурний підхід до аналізу причинно-наслідкових зв'язків. Однак для її ефективного використання потрібна значна експертиза, а також готовність враховувати складні, динамічні та зовнішні чинники. Щоб подолати обмеження, теорію змін часто поєднують з іншими підходами, наприклад, системним аналізом або логічною моделлю, для отримання повнішого уявлення про вплив програми та підвищення її ефективності.

3. Соціальна рентабельність інвестицій (Social Return on Investment, SROI): оцінює соціальний вплив у фінансових термінах, порівнюючи його з інвестиціями. Цей підхід до вимірювання соціального впливу дає змогу оцінити соціальну, екологічну та економічну цінність, створену в результаті діяльності організації або проєкту. Цей метод допомагає перетворити соціальний ефект у фінансові показники, завдяки чому він є зрозумілим і вимірюваним для інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Основні етапи розрахунку соціальної рентабельності інвестицій:

1) визначення цілей і залучення зацікавлених сторін: визначити основних зацікавлених сторін проєкту та їхній внесок у досягнення соціального впливу;

2) визначення індикаторів змін: визначити результати діяльності та соціальні зміни, що відбулися завдяки інвестиціям або програмі;

3) вимірювання результатів і визначення їхньої вартості: оцінити кількісні та якісні зміни, які переводяться у вартісне вираження;

4) розрахунок соціальної рентабельності інвестицій: підсумувати вигоди та порівняти з витратами на проєкт для отримання коефіцієнта соціальної рентабельності інвестицій (SROI) (наприклад, кожен 1 доллар/гривня інвестицій генерує 3 долари/гривні соціальної користі);

5) верифікація та подання звіту: перевірити результати та оформити звіт для зацікавлених сторін.

Переваги методу соціальної рентабельності інвестицій:

– кількісне вимірювання соціального впливу: дає змогу перетворити нематеріальні соціальні результати на фінансові показники, що робить їх зрозумілими для інвесторів і партнерів;

– ухвалення рішень на основі даних: організації можуть краще планувати свою діяльність, розуміючи, які інвестиції дають найбільший соціальний ефект;

– поліпшення прозорості: зростає довіра до соціальних підприємств, оскільки їхній вплив вимірюється об'єктивно та прозоро;

– залучення інвесторів: завдяки доведенню соціального впливу проєкт стає привабливим для соціально відповідальних інвесторів та грантодавців.

Особливості застосування:

– переведення нематеріальних показників у фінансові: конвертація таких показників, як якість життя, поліпшення здоров'я чи підвищення соціальної згуртованості, у вартісні показники;

– уникнення подвійного врахування: важливо коректно враховувати внесок зацікавлених сторін і не дублювати значення змін;

– часова перспектива: може враховувати як короткострокові, так і довгострокові результати діяльності.

Популяризації концепції соціальної рентабельності інвестицій як інструменту для оцінювання соціального впливу сприяли дослідники Пітер Хольцер (Peter Holzer) та Джек Емерсон (Jed Emerson). Соціальний фонд Великої Британії (*Social Value UK*) та інші міжнародні організації активно застосовують цей метод у своїх дослідженнях. У працях Алекса Ніколлса³ детально описано методологію та важливість соціальної рентабельності інвестицій.

$$SROI = \text{Сукупна соціальна цінність (у грошовому вираженні)} / \text{Сукупні інвестиції}$$

Наприклад, якщо соціальний проєкт витратив 1 мільйон гривень на програми навчання для безробітних, а отриманий соціальний ефект оцінено у 3 мільйони гривень, то соціальна рентабельність інвестицій дорівнює 3:1. Це означає, що кожна вкладена гривня приносить 3 гривні соціального ефекту.

Кейс. Соціальний коворкінговий простір «Точка». Соціальне підприємство «Точка» створює коворкінгові простори для молодих підприємців із соціально вразливих груп. Використовуючи метод соціальної рентабельності інвестицій, підприємство змогло продемонструвати, що кожен вкладений долар повертається у вигляді створених робочих місць та підвищення рівня життя учасників програми. Це сприяло залученню додаткових інвесторів і розширенню діяльності.

Приклади використання методу соціальної рентабельності інвестицій за кордоном наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Використання методу соціальної рентабельності інвестицій (SROI): опис кейсів

Кейс/Організація	Опис	Результат застосування
East Riding of Yorkshire Council (Велика Британія)	Місцева рада застосувала SROI для оцінювання соціальної вартості послуг у громадських ініціативах, включно з програмами соціального догляду, освіти та підтримки безробітних	Визначили, що кожен вкладений фунт приносить значний соціальний дохід, що дало змогу оптимізувати витрати на програми для найбільшого соціального ефекту ⁴
The FRC Group (соціальне підприємство, Велика Британія)	Організація використовувала SROI для оцінювання програм, пов'язаних із працевлаштуванням та перепідготовкою кадрів серед уразливих груп населення	З'ясували, що програми приносять значну соціальну цінність: кожен вкладений фунт генерував 5 фунтів соціального доходу. Цей результат посилив обґрунтування для подальших інвестицій ⁵
Навчальні програми Microsoft	Microsoft застосувала метод SROI у партнерстві з GIST Impact для оцінювання кар'єрно-освітніх програм. Вимірювали внесок програм у розвиток навичок молоді	SROI показав чіткий фінансовий і соціальний ефект від навчальних ініціатив, що підвищило прозорість та оптимізувало майбутні програми ⁶
Leeds City Council (Велика Британія)	Використання для оцінювання соціальної цінності від державних закупівель товарів та послуг	Допомогло місту визначити реальну користь від послуг і внести соціальні цінності в політику державних закупівель ⁷

Джерело: складено авторами

³ Alex Nicholls, *Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors?* (Local Government Research Centre, 2005).

⁴ Social Value Engine, <https://www.socialvalueengine.com>.

⁵ GIST IMPACT, <https://gistimpact.com/>.

⁶ Ibid.

⁷ Social Value Engine, <https://www.socialvalueengine.com>.

Метод соціальної рентабельності інвестицій є одним із найпотужніших інструментів для оцінювання соціального впливу, особливо для соціальних підприємств. Він допомагає залучати інвестиції, підвищує прозорість діяльності організації та дає змогу стратегічно планувати соціальні проекти на основі об'єктивних даних.

Обмеження методу соціальної рентабельності інвестицій:

- складність переведення нематеріальних показників у фінансові: процес монетизації соціальних результатів (наприклад, оцінювання поліпшення психічного здоров'я чи соціальної згуртованості) є складним і може бути суб'єктивним, що знижує точність оцінювання;
- ризик упередженості даних: вибір показників, припущень і методів монетизації може бути суб'єктивним або викривленим на користь очікуваних результатів;
- висока складність і ресурсоємність: потребує значних ресурсів (зокрема доступу до якісних даних, залучення експертів) і часу для аналізу. Для малих організацій це може бути непосильним;
- обмежене врахування зовнішніх чинників: хоча метод соціальної рентабельності інвестицій враховує результати діяльності, деякі зовнішні чинники, які можуть впливати на соціальні зміни, часто залишаються поза увагою, що може призвести до переоцінки внеску проекту;
- ризик подвійного врахування: у складних програмах із багатьма зацікавленими сторонами важко уникнути повторного врахування певних результатів, що може викривити кінцевий коефіцієнт;
- нестабільність у порівняннях: оцінювання соціальної рентабельності інвестицій різних проектів чи організацій можуть бути несумісними через відмінності в методології монетизації та обраних індикаторах.

Метод соціальної рентабельності інвестицій є потужним інструментом для оцінювання соціального впливу в кількісних фінансових термінах, що підвищує його привабливість для інвесторів і посилює довіру до соціальних підприємств. Проте його застосування потребує уважного підходу до вибору показників, запобігання упередженням та унеможливлення подвійного врахування.

Для мінімізації обмежень доцільно поєднувати методологію соціальної рентабельності інвестицій з іншими методами оцінювання (наприклад, якісним аналізом або логічною моделлю), забезпечувати прозорість припущень і обґрунтувань монетизації, використовувати незалежну експертизу для верифікації даних.

Метод соціальної рентабельності інвестицій є найбільш ефективним для великих проектів, орієнтованих на залучення інвестицій, але може бути менш придатним для невеликих ініціатив через його складність і ресурсоємність.

4. Збалансована система показників (*Balanced Scorecard, BSC*) – стратегічна система управління, що поєднує фінансові та нефінансові показники для оцінювання ефективності діяльності підприємства. Метод розробили Роберт Каплан та Девід Нортон у 1990-х роках як інструмент для вимірювання досягнення стратегічних цілей організації шляхом поєднання кількох ключових перспектив⁸. Збалансована система показників – це інструмент, що дає змогу точно оцінювати сильні і слабкі сторони всіх підрозділів і компанії загалом. Для її ефективного використання з боку керівництва потрібна розробка показників, актуальних у межах загальної стратегії підприємства. Також потрібно сформулювати систему оцінювання для конкретних відділів компанії⁹.

Основні компоненти збалансованої системи показників:

1. Фінансова перспектива: традиційні фінансові показники (прибутковість, рентабельність активів, темпи зростання доходу та ін.). *Питання:* Чи приносить наша стратегія фінансові результати?
2. Клієнтська перспектива: спрямована на оцінювання задоволеності клієнтів, лояльності, зростання кількості клієнтів та конкурентної позиції на ринку. *Питання:* Що цінують наші клієнти і як ми можемо їх задовольнити?
3. Внутрішні бізнес-процеси: оцінює ефективність операційних процесів, що дають змогу створювати продукт або надавати послугу. Це охоплює якість, швидкість та інновації. *Питання:* Як ми повинні вдосконалити наші процеси для досягнення стратегічних цілей?

⁸ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Harvard Business School Press, 1996).

⁹ Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), <https://what.com.ua/zbalansovana-sistema-pokazniki/>.

4. Перспектива навчання і розвитку: фокусується на розвитку людських ресурсів, інформаційних систем та організаційної культури для забезпечення довгострокового успіху. *Питання:* Як ми можемо підтримати зміни та зростання?

Переваги збалансованої системи показників:

- комплексний підхід: поєднує фінансові та нефінансові показники для повного розуміння ефективності;
- стратегічна орієнтація: забезпечує зв'язок між операційною діяльністю та стратегічними цілями;
- поліпшена комунікація: допомагає всім підрозділам організації зрозуміти спільні цілі та їхні ролі в досягненні цих цілей;
- гнучкість: можна адаптувати до специфіки різних організацій, включно з соціальними підприємствами.

Недоліки збалансованої системи показників:

- складність впровадження: потрібні значні зусилля і ресурси, особливо для малих соціальних підприємств, які можуть не мати необхідного досвіду чи бюджету;
- відсутність універсальних показників: нефінансові показники часто є специфічними для конкретної організації, що ускладнює порівняння ефективності між різними підприємствами чи програмами;
- ризик перевантаження показниками: якщо організація вводить надто багато показників у систему, це може призвести до втрати фокусу на стратегічно важливих аспектах;
- недостатній акцент на соціальному впливі: хоча збалансована система показників враховує нефінансові показники, її початкова орієнтація була зосереджена на бізнес-цілях, тому адаптація до специфіки соціального сектору потребує додаткових зусиль;
- вимірювання соціального впливу: збалансована система показників не завжди забезпечує адекватне оцінювання глибини та тривалості соціального впливу, оскільки показники можуть бути занадто загальними чи поверховими;
- динамічні зміни середовища: у швидкозмінному соціальному контексті встановлені показники можуть втратити свою актуальність і потребувати частих коригувань.

Для соціальних підприємств збалансована система показників є особливо корисною, оскільки вони мають як фінансові, так і соціальні цілі. У цьому випадку акцент на таких аспектах:

- фінансова перспектива: фінансова стійкість, залучення інвестицій;
- соціальна перспектива: досягнення соціального впливу (зниження безробіття, поліпшення якості життя громад);
- операційні процеси: ефективність соціальних програм;
- розвиток і навчання: підготовка персоналу, залучення волонтерів.

Приклади застосування збалансованої системи показників:

Американська організація Kiva (мікрокредитування) використовує збалансовану систему показників для оцінювання фінансової стабільності та соціального впливу програм мікрокредитування на малий бізнес.

Соціальні підприємства Великої Британії: збалансована система показників дає змогу вимірювати як фінансові результати, так і вплив на місцеві громади через створення робочих місць та підвищення добробуту.

Кейс. Екоферма «Зелений смак». Соціальне підприємство займається органічним землеробством і навчає місцевих жителів екологічних практик. Використання збалансованої системи показників дало йому змогу поєднати фінансові показники з екологічними та соціальними цілями, що сприяло підвищенню ефективності управління та забезпеченню сталого розвитку.

Рекомендації для поліпшення збалансованої системи показників у соціальному контексті:

- інтеграція специфічних соціальних показників: розробити окремі метрики, що відображають соціальний вплив (рівень задоволення бенефіціарів, екологічний внесок чи кількість людей, яким допомогли програми);

- фокусування на довгостроковому впливі: забезпечити введення показників, які враховують довгостроковий соціальний ефект, а не лише короткострокові результати;
- залучення зацікавлених сторін: активно залучати зацікавлені сторони до розроблення показників, щоб врахувати їхній погляд на соціальні пріоритети;
- періодичний перегляд: регулярно оновлювати показники, щоб враховувати динаміку соціального середовища та зміну пріоритетів організації;
- поєднання з іншими методами: використовувати разом із такими методами, як теорія змін чи соціальна рентабельність інвестицій, щоб досягти більш цілісного розуміння впливу.

Збалансована система показників є корисним інструментом для поєднання фінансових і нефінансових показників у стратегічному управлінні. Проте для оцінювання соціального впливу метод потребує адаптації до специфіки соціальних підприємств. Зокрема, слід розширити набір показників, приділяючи більше уваги соціальному результату, і вдосконалити механізми моніторингу.

5. Вимірювання соціального впливу (*Social Impact Measurement, SIM*). Цей підхід спрямований на систематичний збір та аналіз показників впливу на суспільство. Він передбачає використання кількісних даних: рівень зайнятості, доступ до освіти, зниження рівня бідності, поліпшення здоров'я (табл. 2). Мета цього підходу полягає в наданні доказів того, як соціальні ініціативи сприяють позитивним змінам у різних аспектах життя громад, як-от рівень зайнятості, доступ до освіти, охорона здоров'я та зниження рівня бідності.

Переваги вимірювання соціального впливу:

- об'єктивність результатів завдяки використанню кількісних даних;
- можливість поєднання з іншими інструментами, наприклад, ключовими показниками ефективності (KPI).

Недоліки:

- не враховує нематеріальних аспектів (наприклад, емоційне благополуччя);
- потребує значних ресурсів для збору даних.

Основні етапи вимірювання соціального впливу:

1. Визначення цілей та ключових показників ефективності (KPIs). Організації визначають, яких саме змін вони прагнуть досягти та які показники можуть ці зміни оцінити (наприклад, кількість створених робочих місць, кількість дітей, які отримали доступ до освіти).

2. Збір даних. Застосовують як кількісні методи (статистика, анкетування), так і якісні (інтерв'ю, фокус-групи) для фіксації змін у цільовій групі.

3. Аналіз впливу. Порівнюють досягнуті результати з початковими цілями. Часто використовують методологію соціальної рентабельності інвестицій для монетизації впливу; збалансовану систему показників для стратегічного оцінювання.

4. Звітність і комунікація. Підготовка для зацікавлених сторін звітів, які показують ефективність соціальних програм.

Застосування на практиці:

Організації у Великій Британії, які отримують фінансування від держави чи грантів, зобов'язані надавати звіти про соціальний вплив через кількісні показники. Наприклад, у програмі Big Society Capital вимірювання соціального впливу використовують для моніторингу результатів інвестицій у соціальні підприємства.

Таблиця 2

Приклади показників вимірювання соціального впливу

Показник	Сфера застосування	Приклад
Рівень зайнятості	Економічний розвиток	Кількість створених робочих місць
Доступ до освіти	Освітні програми	Зростання кількості учнів у школах
Зниження рівня бідності	Соціальні програми підтримки	Відсоток сімей, які вийшли з бідності
Поліпшення здоров'я	Охорона здоров'я	Зниження рівня захворюваності

Джерело: складено авторами

Програми мікрокредитування Grameen Bank (Бангладеш) вимірюють соціальний вплив через показники зниження рівня бідності серед сільського населення.

Організація Teach For America вимірює свій вплив на освітню галузь, фіксуючи кількість учнів, які поліпшили успішність завдяки навчальним програмам.

Вимірювання соціального впливу є важливим інструментом для соціальних підприємств та організацій, оскільки дає змогу наочно продемонструвати реальний внесок у розв'язання суспільних проблем, тим самим підвищуючи довіру інвесторів і громади.

Рекомендації для вдосконалення вимірювання соціального впливу:

- введення якісних показників: додати до кількісного аналізу якісні методи (опитування, інтерв'ю чи фокус-групи), щоб краще відображати нематеріальні результати;
- розроблення адаптивних методів збору даних: використовувати цифрові платформи чи інструменти автоматизації для зниження витрат і підвищення ефективності збору даних;
- відстеження довгострокового впливу: ввести показники, які допоможуть оцінювати вплив на різних часових горизонтах, забезпечуючи комплексне розуміння змін;
- контекстуалізація даних: більше уваги приділяти соціальному, економічному та культурному контексту, щоб отримані результати були релевантними і зрозумілими;
- освіта зацікавлених сторін: навчати учасників процесу розуміти обмеження кількісних методів і важливість їх поєднання з якісними підходами.

Вимірювання соціального впливу є ефективним інструментом для кількісного оцінювання соціального впливу, але його обмеження у врахуванні нематеріальних аспектів та довгострокових результатів потребують додаткових зусиль для інтеграції якісних методів і адаптації до контексту. У поєднанні з іншими підходами вимірювання соціального впливу може стати ще більш потужним інструментом для оцінювання комплексного соціального впливу.

У табл. 3 узагальнено особливості, переваги та недоліки проаналізованих методів оцінювання соціального впливу. Підприємство може вибрати оптимальний підхід залежно від своїх потреб.

Отже, оцінювання ефективності соціального впливу є критично важливим для соціальних підприємств, оскільки дає змогу вимірювати досягнення соціальних цілей, оптимізувати діяльність та забезпечувати фінансову стійкість. Вибір відповідних методів оцінювання залежить від специфіки підприємства та його цілей. Поєднання різних підходів (логічна модель, теорія змін, соціальна рентабельність інвестицій, збалансована система показників та вимірювання соціального впливу) може забезпечити більш комплексне та точне оцінювання соціального впливу. Ключовим аспектом успішного оцінювання є активна взаємодія із зацікавленими сторонами та використання сучасних технологій для збору та аналізу даних. Це не лише підвищує точність оцінювання, а й сприяє підвищенню прозорості та підзвітності підприємства перед громадськістю та інвесторами.

Оцінювання ефективності соціального впливу є незамінним інструментом управління соціальними підприємствами, що дає змогу вимірювати та демонструвати досягнення соціальних цілей, оптимізувати діяльність і забезпечувати сталий розвиток. Завдяки використанню різних методів оцінювання можна отримати цілісну картину соціального впливу та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Для успішного оцінювання важливо співпрацювати із зацікавленими сторонами, використовувати сучасні технології та регулярно оновлювати методи оцінювання відповідно до змін у середовищі та потреб підприємства. Отже, соціальні підприємства здатні не лише ефективно розв'язувати соціальні проблеми, а й забезпечувати свою фінансову стійкість і довготривалий успіх.

Висновки. Дослідження підходів до оцінювання ефективності соціального впливу підтверджує значущість і дієвість цього інструменту для управління соціальними підприємствами. Встановлено, що соціальні підприємства відіграють важливу роль у розв'язанні актуальних соціально-економічних проблем: підвищення зайнятості, доступ до освіти та боротьба з бідністю. Результати аналізу показують, що застосування методів оцінювання соціального впливу (логічна модель, теорія змін, соціальна рентабельність інвестицій, збалансована система

показників, вимірювання соціального впливу) дає змогу об'єктивно вимірювати результати діяльності та підвищувати ефективність управлінських рішень. Особливо важливим є поєднання кількісних та якісних методів для забезпечення комплексного оцінювання соціального впливу. Успішний досвід впровадження інструментів оцінювання в міжнародній практиці демонструє необхідність адаптації цих підходів до національних умов і потреб. Дослідження підтверджує, що ефективне оцінювання соціального впливу сприяє підвищенню прозорості діяльності соціальних підприємств, залученню інвесторів та зміцненню довіри суспільства. Подальший розвиток соціального підприємництва потребує підтримки держави, створення сприятливого законодавчого середовища, фінансової інфраструктури та партнерства між урядом, бізнесом і громадським сектором. Отже, впровадження систем оцінювання соціального впливу є необхідним кроком для підвищення результативності соціальних підприємств і досягнення їхньої соціальної місії в умовах глобальних і локальних викликів.

Таблиця 3

Методи оцінювання соціального впливу: особливості, переваги та недоліки

Метод	Особливості	Переваги	Недоліки
Логічна модель (<i>Logic Model</i>)	Відображає лінійний процес взаємозв'язків між ресурсами, діяльністю, результатами та впливом	- Простота і прозорість; - інструмент для планування і моніторингу; - легко адаптується до змін у проєкті	- Лінійний підхід не враховує складності процесів; - ігнорує зовнішні чинники, що впливають на результати
Теорія змін (<i>Theory of Change</i>)	Охоплює причинно-наслідкові зв'язки між діями, результатами та впливом з урахуванням припущень	- Чіткість і прозорість; - стратегічне планування; - врахування коротко- і довгострокових результатів	- Складність у розробленні та підтримці; - можливі суб'єктивні припущення, що впливають на точність оцінювання
Соціальна рентабельність інвестицій (<i>Social Return on Investment, SROI</i>)	Вимірює соціальний вплив у фінансових термінах, порівнюючи витрати та вигоди	- Кількісне вимірювання впливу; - ухвалення рішень на основі даних; - прозорість і залучення інвесторів	- Складність у конвертації нематеріальних результатів у фінансові показники; - ресурсоємність
Збалансована система показників (<i>Balanced Scorecard, BSC</i>)	Поєднує фінансові та нефінансові показники, фокусуючись на досягненні стратегічних цілей	- Комплексний підхід; - орієнтація на стратегію; - поліпшена комунікація між підрозділами	- Обмежений у відображенні соціальних змін; - потребує значних ресурсів для налаштування і підтримки
Вимірювання соціального впливу (<i>Social Impact Measurement, SIM</i>)	Спрямований на збір та аналіз кількісних даних про вплив на суспільство	- Об'єктивність результатів; - поєднання з іншими інструментами; - універсальність у застосуванні	- Ігнорує нематеріальні аспекти; - ресурсоємність; - можливе спрощення складних соціальних процесів

Список використаної літератури

- Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC). <https://what.com.ua/zbalansovana-sistema-pokazniki/>.
- Татенко, Віталій. *Соціальна психологія впливу*. Київ: Міленіум, 2008.
- Anderson, Andrea. *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*. The Aspen Institute, 2009. https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf.
- GIST IMPACT. <https://gistimpact.com/>.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
- Nicholls, Alex. *Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors?* Local Government Research Centre, 2005.
- Social Value Engine. <https://www.socialvalueengine.com>.

Bibliography

- Anderson, Andrea. *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*. The Aspen Institute, 2009. https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf.
- Balanced Scorecard – BSC. <https://what.com.ua/zbalansovana-sistema-pokazniki/> [in Ukrainian].
- GIST IMPACT. <https://gistimpact.com/>.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
- Nicholls, Alex. *Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors?* Local Government Research Centre, 2005.
- Social Value Engine. <https://www.socialvalueengine.com>.
- Tatenko, Vitalii. *Social Psychology of Influence*. Kyiv: Milenium, 2008 [in Ukrainian].

Denys Hutsol

Vasyl' Stus Donetsk National University

Nataliia Yakymova

Vasyl' Stus Donetsk National University

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF SOCIAL IMPACT AS A KEY TOOL FOR MANAGING SOCIAL ENTERPRISES

Abstract

The article examines the problem of assessing the effectiveness of social impact as a key tool for managing social enterprises. The relevance of the topic is due to the growth of the role of social entrepreneurship in modern socio-economic conditions and the need to increase the efficiency of their activities through objective measurement of social results. The article is aimed at substantiating the theoretical foundations and practical tools for assessing social impact to improve managerial decisions in social enterprises. In the process of research, a set of methods was used: analysis and synthesis of scientific literature, comparative analysis of international approaches to social impact assessment, SWOT analysis method to identify strengths and weaknesses of existing practices, as well as methods of quantitative and qualitative assessment of results. The article discusses the main tools for measuring social impact, in particular the SROI (Social Return on Investment) method, the Theory of Change, and the Balanced Scorecard as an integrated management model. The authors substantiate that the systematic assessment of social impact allows not only to increase the transparency of social enterprises, but also

contributes to the adoption of informed strategic and operational decisions. Particular attention is paid to the analysis of successful cases of social enterprises at the national and international levels, which demonstrate the practical advantages of implementing social impact assessment. As a result of the study, recommendations for the implementation of social impact assessment systems in the management processes of social enterprises are formulated. The proposed tools make it possible to increase the efficiency of management, optimise resources and strengthen the social result, which ultimately contributes to the achievement of sustainable development goals.

Keywords: social impact, social entrepreneurship, performance evaluation, management tools, SROI, sustainable development, strategic management.

Матеріал надійшов 10 січня 2025 р.

Гуцол Денис Сергійович – здобувач наукового ступеня доктора філософії, спеціальність 073 Менеджмент, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Hutsol Denys – postgraduate student, Specialty 073 Management, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID iD: 0000-0003-3144-1311

E-mail: hutsol.d@donnu.edu.ua

Якимова Наталія Сергіївна – докторка економічних наук, доцентка, професорка кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Yakymova Nataliia – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Behavioral Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID iD: 0000-0001-5278-1142

E-mail: n.yakimova@donnu.edu.ua

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Гуцол, Денис, і Наталія Якимова. «Оцінювання ефективності соціального впливу як ключового інструменту управління соціальними підприємствами». *Empirio* 2, № 1 (2025): 102–115. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.102-115>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Hutsol, Denys, and Nataliia Yakymova. "Assessment of the Effectiveness of Social Impact as a Key Tool for Managing Social Enterprises." *Empirio* 2, no. 1 (2025): 102–115. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.102-115> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)