


DOI 10.36074/grail-of-science.17.04.2026.009

ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВОЛОНТЕРСТВА У СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

Столярук Христина 

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна

Анотація. У статті досліджено економічні чинники трансформації волонтерства у соціальне підприємництво. Обґрунтовано, що перехід від волонтерської моделі до соціально-підприємницької не означає відмови від соціальної місії, а відображає потребу у стійкішій ресурсній, організаційній та управлінській основі для довготривалого розв'язання суспільних проблем. Визначено, що ключовими чинниками такої трансформації є потреба у фінансовій передбачуваності, зростання операційної складності соціальних ініціатив, накопичення підприємницьких компетентностей у волонтерському середовищі, поява стійкого попиту на соціально значущий продукт або послугу, а також посилення ролі інституційної підтримки. Показано, що волонтерство виконує функцію соціального інкубатора, у межах якого виявляються потреби, тестуються рішення, формується довіра та соціальний капітал, тоді як соціальне підприємництво забезпечує довшу економічну життєздатність місії. Доведено, що в українському контексті така трансформація є особливо актуальною з огляду на тривалий суспільний попит на послуги підтримки, відновлення, інтеграції та локального розвитку. Особливу увагу приділено ризикам переходу до гібридної моделі, насамперед дрейфу місії, напруженню між ринковою логікою та цінностями безоплатної участі, а також можливого послабленню волонтерської мотивації.

Ключові слова: волонтерство, соціальне підприємництво, соціальна економіка, економічна стійкість, гібридні організації, соціальний капітал, ресурсна модель, соціальні інновації.

Постановка проблеми. Волонтерська діяльність в Україні має чітко визначену правову основу. На законодавчому рівні вона трактується як добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється шляхом надання волонтерської допомоги [13]. Подальші зміни до законодавства у 2022 та 2025 роках, а також схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми з розвитку волонтерської діяльності на період до 2030 року засвідчили посилення уваги держави до інституційного розвитку волонтерства [9–13]. Це означає, що волонтерство вже не розглядається лише як ситуативна громадянська реакція, а дедалі більше набуває значення елемента соціально-економічної стійкості суспільства.

Разом із тим сучасні суспільні виклики змінюють саму економіку соціальної дії. Там, де спочатку достатньо було швидкої мобілізації волонтерів і пожертв, з

часом виникає потреба в постійній логистиці, стабільних закупівлях, професійному адмініструванні, залученні фахівців і тривалому супроводі цільових груп. Саме в цій точці постає питання про трансформацію частини волонтерських ініціатив у соціальне підприємництво — модель, у якій суспільна місія поєднується з господарською діяльністю та реінвестуванням результату у соціальну мету [3–5]. Такий перехід не є автоматичним і не відбувається в кожному випадку, однак він стає логічним тоді, коли соціальна проблема має довготривалий характер, а її розв'язання потребує стабільної організаційної та ресурсної бази [2; 5; 7].

Актуальність теми зумовлена тим, що у вітчизняному науковому дискурсі волонтерство і соціальне підприємництво часто аналізуються окремо. Натомість економічна логіка переходу від безоплатної громадянської мобілізації до інституціоналізованої моделі створення соціальної цінності все ще потребує системного осмислення. Особливо це стосується українського контексту, у якому волонтерські ініціативи нерідко беруть на себе функції, що вимагають не разової допомоги, а тривалого й організаційно оформленого відтворення [1; 9; 13].

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретичні засади соціального підприємництва ґрунтовно розкрито в працях Ж. Дефурні та М. Ніссенс, які показують, що соціальне підприємство не можна зводити ані до класичного бізнесу, ані до звичайної неприбуткової організації. Його специфіка полягає у поєднанні соціальної мети, підприємницької активності, змішаних джерел ресурсів та особливих механізмів управління [3; 8]. Б. Доєрті, Г. Хоу та Ф. Лайон розглядають соціальні підприємства як гібридні організації, у яких поєднуються різні логіки діяльності, що одночасно створює можливості для стійкості та ризику внутрішнього напруження [4].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із волонтерством як середовищем формування соціального капіталу, довіри, взаємодії та практичного знання про суспільні потреби. У праці Н. Чалої, К. Пічик та О. Воропай прямо порушується питання про те, чи може волонтерство стати драйвером соціального підприємництва в Україні. Автори пов'язують волонтерську активність із накопиченням досвіду, виявленням незадоволеного попиту та появою передумов для стійкіших організаційних моделей [1].

Ще один напрям стосується індивідуальних і групових механізмів переходу від волонтерської участі до соціально-підприємницької ініціативи. Дослідження С. Trajano, J. M. de Sousa-Filho, S. Matos і B. de Souza Lessa засвідчує, що намір волонтерів запускати соціальні підприємства пов'язаний із просоціальною поведінкою, соціальною підтримкою, здатністю розпізнавати можливості та вірою у власну спроможність діяти [8]. Водночас праця S. Forgács-Fábián, S. Takács та A. Anand показує, що волонтери не завжди однаково позитивно сприймають ринковізацію організації, навіть якщо та зберігає соціальну місію. Це означає, що економічна трансформація має враховувати не лише ресурсну доцільність, а й ціннісну чутливість команди [6].

Попри наявність вагомих напрацювань, недостатньо дослідженим залишається саме комплекс економічних чинників, які штовхають волонтерські ініціативи до переходу у формат соціального підприємництва. Насамперед

ідеться про фактори ресурсної нестабільності, зростання операційної складності, потребу у регулярних доходах, появу стійкого попиту на соціально значущу послугу, а також про значення інституційного середовища [2; 5; 7]. Це й визначає предмет даної статті.

Мета статті полягає в обґрунтуванні економічних чинників трансформації волонтерства у соціальне підприємництво та визначенні логіки такого переходу в сучасному українському контексті. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань: розмежувати економічну природу волонтерства і соціального підприємництва; виокремити ключові чинники переходу від волонтерської до соціально-підприємницької моделі; визначити основні ризики та обмеження такої трансформації.

Методологічну основу дослідження становлять інституційний, системний і ресурсний підходи. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, інтерпретації нормативно-правових актів, а також критичного аналізу сучасних наукових публікацій і міжнародних політичних документів, присвячених соціальній економіці, волонтерству та соціальному підприємництву.

Виклад основного матеріалу. Волонтерство і соціальне підприємництво мають спільну ціннісну основу, але різну економічну архітектуру. Волонтерська діяльність ґрунтується на безоплатності праці, добровільності участі, пожертвах, грантах, адресній допомозі та неформальних мережах підтримки [13]. Її сила полягає у швидкості реакції, гнучкості та високому рівні суспільної довіри. Соціальне підприємництво, навпаки, передбачає іншу логіку: воно інтегрує соціальну місію в модель систематичної діяльності, що створює дохід і спрямовує його на відтворення соціального ефекту [3; 4; 8]. У європейському політичному дискурсі саме такі організації розглядаються як складова соціальної економіки, де пріоритетом є не максимізація приватного прибутку, а створення суспільної цінності [2; 5].

Першим економічним чинником трансформації волонтерства у соціальне підприємництво є потреба у фінансовій передбачуваності. На ранніх етапах волонтерська ініціатива може існувати за рахунок ентузіазму, ситуативних пожертв і горизонтальної мобілізації. Проте що довше триває соціальна проблема, то виразніше виявляються обмеження такої моделі: з'являється потреба в регулярних закупівлях, оренді, транспорті, цифровій інфраструктурі, спеціалізованих послугах і, нерідко, в оплаті праці професіоналів. У такій ситуації господарська діяльність починає виконувати підтримувальну, а не комерційну функцію — вона стає механізмом продовження місії в умовах довгого циклу витрат [1; 4; 5; 7].

Другим чинником є зростання операційної складності соціальної ініціативи. Волонтерська група може ефективно діяти там, де проблема є локальною, а обсяг дій — відносно компактним. Але щойно ініціатива починає надавати постійну послугу, супроводжувати клієнта в часі або працювати з ширшою цільовою групою, виникає потреба в управлінській формалізації: обліку витрат, плануванні ресурсів, стандартизації процедур, контролі якості, кадровій стабільності та звітності [4]. Саме ця межа часто і стає точкою переходу від волонтерської моделі до соціально-підприємницької, оскільки без



відповідної організаційної форми тривале відтворення соціального результату ускладнюється [3; 8].

Третім чинником виступає накопичення підприємницьких компетентностей у середовищі волонтерів. Волонтерські ініціативи працюють безпосередньо з проблемою, а тому отримують специфічне знання про незадоволений попит, поведінку цільових груп, бар'єри доступу до послуг та практичну ефективність рішень. Таке знання поєднується з формуванням мереж довіри, репутаційного капіталу та навичок самоорганізації. Усе це створює підґрунтя для запуску соціально-підприємницької моделі. Не випадково емпіричні дослідження показують зв'язок між волонтерською активністю, просоціальною поведінкою, opportunity recognition і соціально-підприємницькими намірами [1; 8].

Четвертим чинником є поява стійкого попиту на соціально значущий товар або послугу. Не кожна волонтерська ініціатива має трансформуватися у соціальне підприємство. Такий перехід є економічно доцільним лише тоді, коли існує або може бути сформована модель відносно стабільного відтворення доходу: продаж продукту, часткова оплата послуги, змішане фінансування, перехресне субсидування, контрахтування з громадами або участь у закупівлях [2; 5]. Ринок у соціальному підприємстві не підміняє соціальну місію, а створює умови для її довшого функціонування [3; 4].

П'ятий чинник має інституційний вимір. Європейська Комісія у Плані дій щодо соціальної економіки, Рада ЄС у Рекомендації 2023 року та Міжнародна організація праці наголошують на необхідності розвитку рамкових умов для соціальної економіки: доступу до фінансування, ринків, закупівель, політик підтримки, інституційного визнання та механізмів формалізації стійких моделей суспільно корисної діяльності [2; 5; 7]. Для України це має особливе значення, оскільки частина ініціатив, які вирости з волонтерської допомоги, вже працює у сфері довготривалих сервісів підтримки, відновлення, інтеграції та локального розвитку [1; 9–13].

Водночас така трансформація не є безризиковою. Гібридність соціального підприємства означає постійне балансування між економічною ефективністю і соціальною метою. Якщо комерційна логіка починає домінувати, виникає ризик дрейфу місії. Якщо ж організація надто довго утримується в суто волонтерській логіці і уникає професіоналізації, вона може втратити здатність масштабувати або навіть стабільно підтримувати свою діяльність [4]. Окремим викликом є можливе охолодження частини волонтерів, які сприймають монетизацію окремих процесів як відхід від цінностей безкорисливої допомоги. Саме тому перехід до соціального підприємництва має супроводжуватися прозорим поясненням того, як господарська діяльність підсилює, а не підміняє соціальну місію [6].

Отже, волонтерство і соціальне підприємництво доцільно розглядати не як взаємовиключні моделі, а як елементи одного континууму соціально-економічного розвитку ініціатив. Волонтерство є точкою виникнення соціального рішення, простором громадянської мобілізації та перевірки суспільної значущості дії. Соціальне підприємництво постає наступним кроком там, де для розв'язання проблеми вже недостатньо ентузіазму, а потрібна

ресурсна сталість, управлінська інфраструктура й довший цикл впливу [1; 3–5; 8].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що трансформація волонтерства у соціальне підприємництво має чітку економічну логіку і зумовлюється не випадковим організаційним вибором, а зміною структури потреб, ресурсів і витрат. Найсуттєвішими чинниками такого переходу є потреба у фінансовій передбачуваності, зростання операційної складності соціальних ініціатив, накопичення підприємницьких компетентностей у волонтерському середовищі, поява стійкого попиту на соціально значущий продукт або послугу, а також інституційна підтримка з боку держави та міжнародних політик розвитку соціальної економіки [1–13].

Практичний висновок полягає в тому, що для України важливо формувати таке середовище, у якому волонтерські ініціативи, що довели свою суспільну ефективність, матимуть можливість переходити до гібридних моделей без втрати ціннісного ядра. Це передбачає розвиток доступу до фінансування, навчання управлінню гібридними організаціями, підтримку участі соціально орієнтованих структур у закупівлях і локальних програмах розвитку, а також формування культури, у якій економічна сталість сприймається як умова тривалого соціального ефекту, а не як заперечення волонтерських засад [2; 5; 7; 9–13]. Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні прикладних моделей переходу від волонтерської ініціативи до соціального підприємства в окремих секторах — освіті, реабілітації, інтеграції вразливих груп, локальному відновленні громад і сервісах підтримки.

Список використаних джерел:

- [1] Chala, N., Pichyk, K., & Voropai, O. (2023). *Will volunteering drive social entrepreneurship in Ukraine?* In R. Štefko, R. Fedorko, & E. Benkova (Eds.), *Economics, Management & Business 2023: Contemporary Issues, Insights and New Challenges* (pp. 615–627). Prešov University Press.
- [2] Council of the European Union. (2023, November 27). *Council Recommendation of 27 November 2023 on developing social economy framework conditions. Official Journal of the European Union, C/2023/1344.*
- [3] Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- [4] Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- [5] European Commission. (2021). *Building an economy that works for people: An action plan for the social economy* (COM(2021) 778 final).
- [6] Forgács-Fábián, S., Takács, S., & Anand, A. (2024). Exploring volunteers' emotional reactions to a potential transition from a non-profit organisation towards a social enterprise. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 13(3), 468–490. <https://doi.org/10.1108/JEPP-11-2023-0122>
- [7] International Labour Organization. (2022). *Decent work and the social and solidarity economy: Report VI, International Labour Conference, 110th Session*. Geneva: International Labour Office.



- [8] Nyssens, M., & Defourny, J. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469–2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- [9] Кабінет Міністрів України. (2025, 15 липня). *Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми з розвитку волонтерської діяльності на період до 2030 року* (Розпорядження № 715-р).
- [10] Trajano, S. da S., Sousa-Filho, J. M. de, Matos, S., & Souza Lessa, B. de. (2023). Do volunteers intend to become social entrepreneurs? The influence of pro-social behavior on social entrepreneurial intentions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(2), 443–473. <https://doi.org/10.1177/08997640221103299>
- [11] Верховна Рада України. (2025, 8 січня). *Про внесення змін до деяких законів України щодо сприяння розвитку волонтерської діяльності серед здобувачів освіти* (Закон № 4186-IX).
- [12] Верховна Рада України. (2022, 15 серпня). *Про внесення змін до Закону України «Про волонтерську діяльність» щодо підтримки волонтерської діяльності* (Закон № 2519-IX).
- [13] Верховна Рада України. (2011, 19 квітня). *Про волонтерську діяльність* (Закон № 3236-VI).

ECONOMIC FACTORS OF THE TRANSFORMATION OF VOLUNTEERING INTO SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Stoliaruk Khrystyna

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

Summary. *The article examines the economic factors behind the transformation of volunteering into social entrepreneurship. It is argued that the transition from a volunteer-based model to a social enterprise model does not imply a rejection of the social mission, but rather reflects the need for a more sustainable resource, organisational and managerial foundation for long-term problem solving. The study identifies the main drivers of such transformation: the need for financial predictability, the growing operational complexity of social initiatives, the accumulation of entrepreneurial competences within volunteer environments, the emergence of stable demand for socially significant goods and services, and the increasing importance of institutional support. It is shown that volunteering functions as a social incubator where needs are identified, solutions are tested, trust is built and social capital is accumulated, whereas social entrepreneurship provides the mission with greater economic sustainability. The article demonstrates that in the Ukrainian context this transformation is especially relevant due to the prolonged demand for services related to support, recovery, integration and local development. Particular attention is paid to the risks of transition to a hybrid model, including mission drift, tensions between market logic and the values of unpaid civic participation, and the possible weakening of volunteer motivation.*

Keywords: *volunteering, social entrepreneurship, social economy, economic sustainability, hybrid organisations, social capital, resource model, social innovation.*

Дата публікації: 17.04.2026

Дата першого надходження статті до видання: 00.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 00.04.2026