



Економіка

УДК 364.467:334.722.8:316.334.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20458124>

**Селективний підхід до регулювання трансформації волонтерства у  
соціальне підприємництво**

**Лопушняк Галина Степанівна,**

доктор економічних наук, професор,

кафедра соціоекономіки та управління персоналом,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,

м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8576-6440>

**Столярук Христина Сергіївна,**

кандидат економічних наук, доцент,

кафедра соціоекономіки та управління персоналом,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,

м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-9264-2024>

**Прийнято: 06.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026**

*Анотація. Мета. Обґрунтувати селективний підхід до регулювання трансформації волонтерства у соціальне підприємництво та розробити інструментарій сегментації волонтерських ініціатив для диференційованої підтримки їхнього переходу до підприємницьких моделей діяльності в умовах повномасштабної військової агресії росії проти України. Методи. Систематизація та порівняльний аналіз для узагальнення теоретичних підходів до трансформації волонтерства та готовності неприбуткових*



організацій до масштабування; матричний метод для побудови інструменту сегментації волонтерських ініціатив за двома осями — траєкторія трансформації та рівень готовності; експертне оцінювання для пріоритизації сегментів за каскадним потенціалом, ресурсоемністю та імовірністю успіху. Методологічну основу становить концепція селективного регулювання товарних ринків, адаптована до специфіки волонтерського сектору. **Результати.** Сформульовано п'ять принципів селективного регулювання — адресність, пропорційність, стабільність, контекстуальність, каскадність; розроблено систему критеріїв оцінювання готовності за п'ятьма вимірами (організаційна зрілість, фінансова спроможність, компетентнісний потенціал, ринкова орієнтованість, ціннісна сумісність), операціоналізованими через десять індикаторів із трибальною шкалою (загальний бал від 10 до 30); побудовано матрицю сегментації  $3 \times 3$ , що поєднує три траєкторії трансформації (виробничу, сервісну, гібридну) з трьома рівнями готовності й описує дев'ять типових сегментів; сформовано диференційований набір інструментів підтримки для кожного сегмента; побудовано інтегровану модель селективного регулювання зі зворотним зв'язком та каскадним ефектом. **Висновки.** Наукова новизна визначається тим, що вперше запропоновано цілісну модель селективного регулювання, яка адресує не волонтерство і не підприємництво окремо, а саме перехідний стан між ними в умовах воєнного часу. Практичне значення стосується органів державної влади (обґрунтування диференційованого підходу замість універсальних програм), волонтерських організацій (інструмент самодіагностики готовності до переходу) та інституцій підтримки і донорів (рамка формування адресних програм за сегментами).

**Ключові слова:** селективне регулювання; трансформація волонтерства; соціальне підприємництво; сегментація; діагностика



готовності; диференційована підтримка; матрична модель; каскадний ефект.

## Selective Approach to Regulating the Transformation of Volunteering into Social Entrepreneurship

**Halyna Lopushnyak,**

Doctor of Sciences (Economics), Professor,

Department of Socioeconomics and Human Resources Management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,

Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-8576-6440>

**Khrystyna Stoliaruk,**

PhD in Economics, Associate Professor,

Department of Socioeconomics and Human Resources Management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,

Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-9264-2024>

**Abstract. Purpose.** To substantiate a selective approach to regulating the transformation of volunteering into social entrepreneurship and to develop a segmentation toolkit for differentiated support of volunteer initiatives' transition to entrepreneurial models under the conditions of Russia's full-scale military aggression against Ukraine. **Methods.** Systematisation and comparative analysis for synthesising theoretical approaches to volunteering transformation and nonprofit readiness for scaling; a matrix method for constructing a segmentation tool along two axes — transformation trajectory and readiness level; and expert assessment for prioritising segments by cascading potential, resource intensity, and probability of success. The methodological foundation draws on the concept of selective



*regulation of commodity markets, adapted to the specificity of the volunteer sector. **Results.** Five principles of selective regulation were formulated — targeting, proportionality, gradualism, contextuality, and cascading; a readiness assessment system was developed across five dimensions (organisational maturity, financial capacity, competency potential, market orientation, and value compatibility), operationalised through ten indicators with a three-point scale (total score from 10 to 30); a 3×3 segmentation matrix was constructed combining three transformation trajectories (manufacturing, service, and hybrid) with three readiness levels and describing nine typical segments; differentiated support instruments were designed for each segment; an integrated model of selective regulation with feedback loops and a cascade effect was built. **Conclusions.** The scientific novelty is that a comprehensive model has been proposed addressing not volunteering and entrepreneurship separately, but specifically the transitional state between them under wartime conditions. The practical significance pertains to state authorities (rationale for differentiated rather than universal programmes), volunteer organisations (a self-diagnostic tool for assessing transition readiness), and support institutions and donors (a framework for designing segment-targeted programmes).*

**Keywords:** *selective regulation; volunteering transformation; social entrepreneurship; segmentation; readiness assessment; differentiated support; matrix model; cascade effect.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Волонтерський рух в Україні після лютого 2022 року набув безпрецедентних масштабів. За даними Державної служби статистики, у першому півріччі 2021 року волонтерами себе ідентифікували 7,1 % населення віком від 15 років. Повномасштабна військова агресія росії проти України змінила і кількість, і якість волонтерства: сотні організацій виникли для забезпечення Збройних Сил України, допомоги пораненим, підтримки переміщених осіб [1; 2]. За три роки частина з них



пройшла шлях від ситуативних ініціатив до структур із десятками працівників, власними виробничими потужностями та розгалуженими логістичними мережами.

Ця еволюція загострює питання, яке досі не отримало системної відповіді: що робити з волонтерськими організаціями, які де-факто функціонують як підприємства, але де-юре залишаються громадськими об'єднаннями з обмеженими правами на господарську діяльність? Одні готові до формального переходу у соціальне підприємництво, інші — ні; одні мають для цього ресурси й компетенції, інші — лише мотивацію. Універсальний регуляторний підхід тут не працює, бо не враховує гетерогенність сектору.

Наукова література фіксує здатність волонтерських організацій у кризових умовах еволюціонувати у підприємницькі форми через механізми бріколажу, співвиробництва та гібридизації. Водночас інституційне середовище в Україні такого переходу не забезпечує: Закон «Про ветеранське підприємництво» [4] адресований учасникам бойових дій, а не цивільним волонтерам; закон про соціальне підприємництво відсутній; статус неприбутковості обмежує господарську діяльність громадських організацій [3]. Ці обставини формують запит на диференційований підхід до підтримки трансформації, що враховує різний рівень готовності, ресурсну базу та сектор діяльності волонтерських ініціатив.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика переходу від волонтерства до соціального підприємництва розвивається у кількох наукових традиціях, що досі залишаються переважно автономними.

Найбільш розробленим є напрям формування підприємницьких намірів у волонтерів. Forster та Grichnik [5] встановили, що волонтерський досвід підвищує і сприйняту бажаність, і сприйняту здійсненність створення соціального підприємства. Trajano та співавтори [6] показали, що серед просоціальних характеристик лише самоефективність, альтруїзм і здатність



розпізнавати можливості є значущими предикторами підприємницьких намірів. Ghazali та співавтори [7; 8] виявили нелінійну залежність: найвищу готовність до переходу демонструють волонтери із середнім досвідом, а інституційне середовище модерує силу цього зв'язку. Vasq та Alt [9] запропонували модель двоканального впливу емпатії — агентного (самоефективність) і комунального (відчуття соціальної цінності). Lopes-Jr та співавтори [10] зафіксували механізм зниження порогу входу через накопичений досвід безоплатної діяльності.

Трансформація неприбуткових організацій у соціальні підприємства описана Sherwood та Sherwood [11], які виокремили шість видів інституційної роботи у трьох доменах: формування комерційних стратегій, професіоналізація організаційної форми та легітимація бізнес-моделі. Saul та McCrory [12] розробили Readiness to Scale Matrix і встановили, що 37 % організацій перебувають у стані «scale jail» — не готові до масштабування ні стратегічно, ні операційно. Дослідження Koh та співавторів [13] запропонувало триелементну модель готовності неприбуткового сектору: обізнаність, спроможність та дієвість.

Воєнне волонтерство в Україні після 2022 року досліджене як ціннісний та соціологічний феномен: зафіксовано зсув від нормативної громадянськості до залученої [1], простежено інституціоналізацію волонтерства [2], проаналізовано бар'єри для повоєнного відновлення [3], осмислено екзистенційний вимір військового волонтерства [14] та мотивацію волонтерів воєнного часу [15]. Водночас жодна з цих робіт не ставить питання про готовність волонтерських організацій до підприємницької трансформації.

Ветеранське підприємництво [16; 17; 18; 19] підтверджує продуктивність адресної підтримки: програми, сфокусовані на конкретній категорії суб'єктів, демонструють вищу результативність за універсальні. Концепція селективного регулювання, обґрунтована Буркинським та



Нікішиною [20], постулює ідентифікацію «вузьких місць» та концентрацію регуляторних зусиль на них. Mikołajczak [21] довів, що бар'єри ресурсної мобілізації диференційовано впливають на різні типи соціальних підприємств. Програма Service Enterprise [22] із 2010 року сертифікувала 775 організацій, пропонуючи практичний діагностичний інструментарій оцінки організаційної зрілості.

Зв'язок волонтерства і соціального підприємництва вивчений на рівні індивідуальних намірів у мирному контексті [5–10], трансформація неприбуткових організацій описана як складний інституційний процес [11–13], воєнне волонтерство в Україні досліджене без виходу на підприємницьку трансформацію [1; 2; 14; 15]. Проте жодна з виявлених робіт не пропонує критеріїв диференціації волонтерських ініціатив за готовністю до трансформації та інструментарію адресної підтримки в умовах війни.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз літератури засвідчує фрагментованість наукового знання про трансформацію волонтерства у соціальне підприємництво: жоден із напрямів не дає цілісної відповіді на питання, як держава має підтримувати цей перехід за умов принципової неоднорідності волонтерського сектору.

Перша прогалина — відсутність критеріїв оцінювання готовності волонтерських організацій до підприємницької трансформації. Наявні моделі readiness розроблені для неприбуткових організацій у стабільному середовищі й не враховують ані воєнний контекст, ані специфіку структур, що виникли як відповідь на кризу та функціонують в умовах постійної невизначеності.

Друга прогалина — відсутність сегментації волонтерських ініціатив за типом, зрілістю та потенціалом трансформації. Без неї державна програма підтримки залишатиметься або надто загальною і неефективною, або надто вузькою і недоступною для більшості організацій.

Третя прогалина — нерозробленість механізмів диференційованої



підтримки. Селективне регулювання концептуалізоване для товарних ринків, адресна підтримка апробована для ветеранського підприємництва, але перенесення цих підходів на волонтерський сектор не здійснене. Саме тут селективність має найбільший потенціал: ресурси обмежені, організації різняться за десятками параметрів, а ціна помилки — втрата соціального капіталу, накопиченого за роки війни.

Заповнення цих прогалів потребує інтегрованого підходу, що поєднує критерії оцінювання готовності, інструмент сегментації та адресні механізми підтримки для кожного сегмента.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування селективного підходу до регулювання трансформації волонтерства у соціальне підприємництво та розробка інструментарію сегментації волонтерських ініціатив для диференційованої підтримки їхнього переходу до підприємницьких моделей діяльності. Для досягнення мети поставлено такі завдання: сформулювати принципи селективного регулювання трансформації волонтерства; розробити систему критеріїв оцінювання готовності волонтерських організацій; побудувати матрицю сегментації за траєкторіями трансформації та рівнями готовності; визначити диференційований набір інструментів підтримки для кожного сегмента; побудувати інтегровану модель селективного регулювання зі зворотним зв'язком та каскадним ефектом.

**Виклад основного матеріалу дослідження. Селективність як принцип регулювання трансформації волонтерства: теоретичне обґрунтування.**

Волонтерський сектор України після лютого 2022 року є принципово неоднорідним: від великих організацій з річними бюджетами у сотні мільйонів гривень і десятками працівників — до тисяч малих ініціативних груп, що діють у межах конкретного підрозділу або громади. На початку 2023 року близько



61 % українців волонтерили на підтримку армії або співгромадян, а рівень довіри до волонтерських організацій сягнув 80 %. Водночас три найбільші волонтерські організації акумулювали мільярди гривень пожертв за десять місяців, тоді як переважна більшість ініціатив функціонує без формального бюджету.

Ця гетерогенність означає, що регулювання трансформації через єдиний набір інструментів нашо́вхнеться на проблему невідповідності. Організація з налагодженим виробництвом FPV-дронів потребує правового супроводу ліцензування, а не базового курсу підприємництва. Ініціатива з психологічної підтримки ветеранів — доступу до державного замовлення. Група з п'яти осіб, що шиє маскувальні сітки, — менторства та формалізації. Універсальний підхід або надає зайве, або не дає необхідного.

Концепція селективного регулювання [20] пропонує альтернативу: ідентифікація «вузьких місць» та концентрація регуляторних зусиль на них замість рівномірного розподілу ресурсів. Адресний вплив на структурні диспропорції генерує каскадні ефекти: усунення бар'єру в одній точці покращує функціонування системи загалом. Mikołajczak [21] підтвердив, що бар'єри ресурсної мобілізації диференційовано впливають на різні типи соціальних підприємств. Перенесення цієї логіки на волонтерський сектор означає: замість підтримки «волонтерства взагалі» — підтримка конкретних типів ініціатив на конкретних стадіях конкретними інструментами.

На основі інтеграції концепції селективного регулювання [20], моделей організаційної готовності [11; 12; 13] та даних про нелінійність зв'язку між волонтерським досвідом і підприємницькими намірами [8] пропонуємо визначення. Селективне регулювання трансформації волонтерства — це адресний інституційний вплив на процес переходу волонтерських ініціатив до соціально-підприємницьких моделей, що передбачає диференціацію інструментів підтримки відповідно до типу ініціативи, стадії організаційної



зрілості та сектору діяльності.

Визначення спирається на п'ять принципів (табл. 1).

Таблиця 1

## Принципи селективного регулювання трансформації волонтерства у соціальне підприємництво

Принцип	Зміст	Прояв у контексті трансформації волонтерства
<b>Адресність</b>	Спрямування регуляторного впливу на конкретні сегменти з урахуванням їхніх характеристик	Різні інструменти підтримки для виробничих, сервісних та гібридних волонтерських ініціатив
<b>Пропорційність</b>	Відповідність масштабу втручання масштабу проблеми та потенціалу об'єкта регулювання	Концентрація ресурсів на ініціативах із найвищим потенціалом трансформації; мінімальне втручання у ті, що функціонують ефективно
<b>Стадійність</b>	Поетапне впровадження інструментів відповідно до рівня організаційної зрілості	Для організацій низької зрілості — базові компетенції; для середньої — доступ до фінансування; для високої — правовий супровід переходу
<b>Контекстуальність</b>	Врахування специфіки середовища, в якому функціонує об'єкт регулювання	Адаптація інструментів до умов воєнного стану: спрощені процедури, оборонна специфіка, мобілізаційні обмеження
<b>Каскадність</b>	Орієнтація на генерування вторинних ефектів від точкового впливу	Підтримка трансформації однієї організації створює демонстраційний ефект, методичну базу та інфраструктуру для інших

Джерело: розроблено авторами

Принцип адресності означає, що інструменти підтримки формуються не «для волонтерів загалом», а для конкретного сегмента. Пропорційність запобігає надмірному регулюванню: організація, яка самостійно знайшла ринкову нішу, не потребує того ж обсягу підтримки, що й організація на етапі формалізації. Стадійність визначає послідовність інструментів: спершу компетенції, потім фінансування, потім правовий статус. Контекстуальність враховує специфіку воєнного стану — фактор, що відсутній у жодній з



існуючих моделей readiness [11; 12]. Каскадність орієнтує на мультиплікативний ефект: успішна трансформація однієї організації створює прецедент, методичну базу та інфраструктуру для інших.

Порівняння селективного підходу за параметрами (табл. 2) демонструє принципові відмінності в логіці, інструментарії та очікуваних результатах.

Таблиця 2

### Порівняння універсального та селективного підходів до регулювання трансформації волонтерства

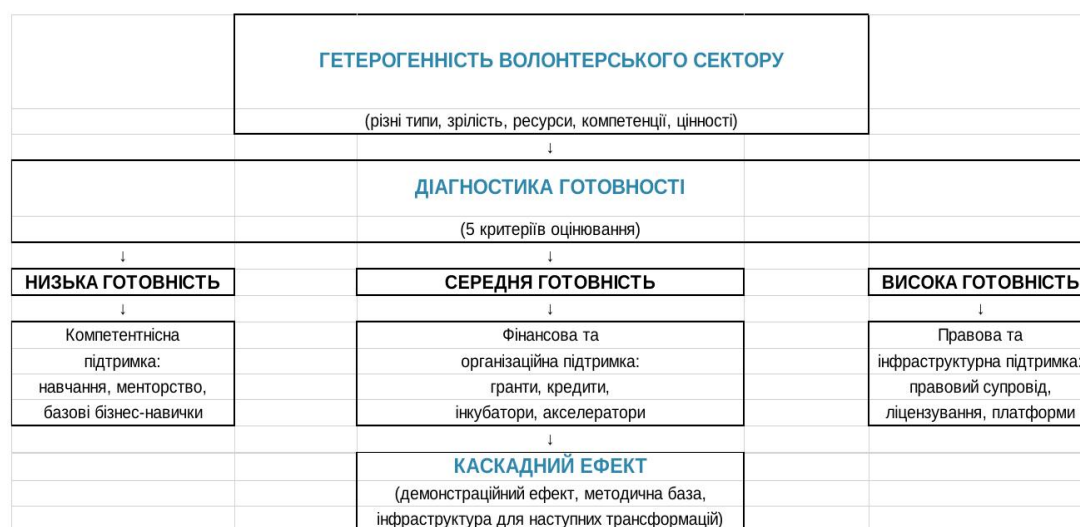
Параметр	Універсальний підхід	Селективний підхід
Об'єкт регулювання	Весь волонтерський сектор без диференціації	Конкретні сегменти, визначені за критеріями готовності
Інструменти	Єдиний пакет заходів для всіх організацій	Адресний набір інструментів для кожного сегмента
Розподіл ресурсів	Рівномірний або пропорційний до розміру	Концентрований на ініціативах із найвищим потенціалом
Критерій ефективності	Охоплення (кількість підтриманих організацій)	Результативність (кількість успішних трансформацій)
Ризик	Розпорошення ресурсів, підтримка неготових організацій	Виключення організацій, що не відповідають критеріям
Адаптивність до контексту	Низька: єдині правила для різних умов	Висока: інструменти адаптуються до типу ініціативи та стадії зрілості
Каскадний ефект	Слабкий: вплив розсіюється	Сильний: точковий вплив генерує вторинні ефекти
Застосовність у воєнному контексті	Обмежена: не враховує гетерогенність сектору	Висока: дозволяє працювати з обмеженими ресурсами

Джерело: розроблено авторами на основі [7; 8; 13; 20]

Селективний підхід не позбавлений ризиків. Головний з них — виключення організацій, які не відповідають критеріям готовності, але потенційно здатні до трансформації за інших умов. Цей ризик мінімізується через стадійність: організація, що сьогодні перебуває на низькому рівні готовності, може отримати компетентнісну підтримку і через певний час перейти до наступного сегмента. Селективність не означає виключення — вона означає послідовність. Загальну логіку селективного регулювання від



діагностики гетерогенності через оцінку готовності до диференційованої підтримки з очікуваним каскадним ефектом подано на рис. 1.



**Рис. 1. Логіка селективного регулювання трансформації волонтерства у соціальне підприємництво**

*Джерело: розроблено авторами*

Послідовність така: визнання гетерогенності волонтерського сектору → діагностика готовності за п'ятьма критеріями → сегментація на три рівні готовності → адресний набір інструментів для кожного рівня → каскадний ефект, що створює умови для трансформації наступних хвиль організацій.

Центральним елементом цієї послідовності є діагностика готовності. Аналіз літератури дозволяє виокремити п'ять вимірів, за якими волонтерські ініціативи різняться найсуттєвіше з точки зору потенціалу до підприємницької трансформації. Перший вимір — організаційна зрілість. Sherwood та Sherwood [11] встановили, що трансформація неприбуткових організацій потребує створення професіоналізованої організаційної форми: розподілу функцій, формалізації процесів, зниження залежності від засновника-лідера. У волонтерському секторі України ця проблема загострена: більшість ініціатив виникли навколо конкретної особи і тримаються на її зв'язках, репутації та енергії. Організація, де відхід засновника означає припинення діяльності, не готова до трансформації незалежно від інших параметрів.



Другий вимір — фінансова спроможність. Mikołajczak [21] довів, що бар'єри ресурсної мобілізації найсуттєвіше впливають на фінансову стійкість соціальних підприємств. Для волонтерських організацій це означає не обсяг наявних коштів, а здатність працювати з різними джерелами фінансування, досвід генерування доходу та навички бюджетного планування.

Третій вимір — компетентнісний потенціал. Samoliuk, Bilan та Mishchuk [16] зафіксували характерну проблему: мотивація та операційний досвід є, але бракує системних підприємницьких навичок. Три роки інтенсивної діяльності сформували потужні логістичні та управлінські компетенції, проте навички ціноутворення, маркетингу й фінансового аналізу у більшості команд відсутні. Цей розрив визначає потребу і зміст навчальних програм для кожного сегмента.

Четвертий вимір — ринкова орієнтованість. Ghazali та співавтори [8] виявили, що здатність розпізнавати підприємницькі можливості є значущим предиктором переходу. У практичному вимірі: чи має організація продукт із платоспроможним попитом, чи розуміє клієнта не лише як бенефіціара, а й як покупця, чи має досвід комерційних транзакцій?

П'ятий вимір — ціннісна сумісність. Voichak та McKernan [1] зафіксували, що волонтери воєнного часу конструюють ідентичність через безкорисливість служіння; генерування прибутку може сприйматися як зрада місії. Цей бар'єр не є непереборним — Elsayed [23] показав, що громадянський активізм здатний трансформуватися у підприємницькі форми зі збереженням активістської ідентичності, — але потребує дискурсивної роботи: команда має осмислити фінансову сталість як передумову місії, а не її альтернативу.

Логіка вибору цих вимірів: перші три кореспондують із моделлю nonprofit readiness (awareness, capacity, actions) Koh та співавторів [13]; четвертий додає підприємницьку складову, відсутню у моделях неприбуткового сектору; п'ятий враховує специфіку волонтерського



контексту, де моральний бар'єр нерідко стійкіший за ресурсний.

### *Критерії готовності та сегментація волонтерських ініціатив*

П'ять вимірів готовності операціоналізовано через десять індикаторів (по два на вимір) із трибальною шкалою: 1 — низький, 2 — середній, 3 — високий рівень. Загальний бал варіюється від 10 до 30.

Систему критеріїв подано у таблиці 3.

Таблиця 3

### Система критеріїв оцінювання готовності волонтерських організацій до підприємницької трансформації

Вимір готовності	Індикатор	Низький рівень (1 бал)	Середній рівень (2 бали)	Високий рівень (3 бали)
<b>Організаційна зрілість</b>	Формалізація структури	Неформальна ініціативна група без юридичного статусу; залежність від одного лідера	Зареєстрована ГО з розподілом функцій; 2–3 особи здатні приймати рішення	ГО або ТОВ із формалізованими процесами, штатним розписом, заступництвом
	Операційна стабільність	Діяльність епізодична, залежить від зовнішніх подій	Регулярна діяльність із сезонними коливаннями	Безперервна діяльність із плановим горизонтом від 6 місяців
<b>Фінансова спроможність</b>	Диверсифікація джерел	Одне джерело (донати або один грант)	2–3 джерела (донати + гранти або донати + продаж)	4+ джерел, включаючи власний дохід від продажу товарів/послуг
	Досвід генерування доходу	Відсутній: організація повністю залежить від безоплатних надходжень	Епізодичний: разові продажі, ярмарки, колаборації	Систематичний: регулярні комерційні операції з обліком
<b>Компетентнісний потенціал</b>	Підприємницькі навички команди	Відсутні: команда має лише волонтерський досвід	Часткові: 1–2 особи з досвідом у бізнесі або менеджменті	Системні: команда включає фахівців з фінансів, маркетингу, управління



Вимір готовності	Індикатор	Низький рівень (1 бал)	Середній рівень (2 бали)	Високий рівень (3 бали)
	Здатність до стратегічного планування	Реактивний режим: рішення приймаються ситуативно	Короткострокове планування: бюджет і план дій на 1–3 місяці	Середньострокове планування: стратегія, бюджет, КРІ на 6–12 місяців
<b>Ринкова орієнтованість</b>	Наявність продукту/послуги з платоспроможним попиту	Продукт надається безоплатно; платоспроможний попит не досліджений	Існує потенційний попит; є перші спроби монетизації	Стабільний попит; продукт/послуга продається регулярно
	Розуміння клієнта	Клієнт = бенефіціар; комерційна логіка відсутня	Розрізняє бенефіціара і покупця; формує ціннісну пропозицію	Має сегментовану клієнтську базу; працює з різними каналами збуту
<b>Ціннісна сумісність</b>	Ставлення команди до генерування доходу	Негативне: прибуток сприймається як зрада місії	Амбівалентне: розуміння потреби, але внутрішній спротив	Інтегроване: дохід осмислений як передумова сталості місії
	Готовність до зміни ідентичності	Ідентифікація виключно як волонтери; підприємець = чужий	Допускають гібридну ідентичність: волонтер-підприємець	Сприймають соціальне підприємництво як еволюцію волонтерства

*Джерело: розроблено авторами на основі [1; 8; 11; 12; 13; 16; 21; 23]*

Вимір організаційної зрілості оцінюється через формалізацію структури та операційну стабільність: від неформальної групи без юридичного статусу, де все тримається на одній людині, до зареєстрованої організації з формалізованими процесами та системою заступництва.

Sherwood та Sherwood [11] встановили, що професіоналізація організаційної форми є передумовою трансформації, без якої інші зусилля виявляються нестійкими. Saul та McCrogy [12] додають вимір стратегічної спроможності: організація має не лише функціонувати, а й мислити стратегічно. Фінансова спроможність оцінюється через диверсифікацію джерел та досвід генерування доходу. Mikołajczak [21] підтвердив, що саме ця



відмінність визначає стійкість соціальних підприємств у середньостроковій перспективі.

Компетентнісний потенціал охоплює підприємницькі навички команди та здатність до стратегічного планування. Samoliuk та співавтори [16] зафіксували типову для воєнного контексту асиметрію: команди мають потужний операційний досвід, але їм бракує навичок фінансового планування, маркетингу та управління персоналом. Ринкова орієнтованість оцінюється через наявність продукту з платоспроможним попитом та розуміння клієнта. Ghazali та співавтори [8] довели, що здатність розпізнавати підприємницькі можливості є одним із найсильніших предикторів переходу.

Ціннісна сумісність — вимір, який найважче піддається формалізації, але нерідко є вирішальним. Voichak та McKernan [1] зафіксували, що ідентичність волонтера воєнного часу побудована на безкорисливості служіння. Elsayed [23] показав, що така ідентичність здатна еволюціонувати, якщо команда осмислює дохід як інструмент забезпечення місії, а не як її заперечення. За сумою балів організації розподіляються на три рівні готовності: низький (10–16), середній (17–23) та високий (24–30). Межі визначено за принципом рівних інтервалів і можуть коригуватися за результатами апробації на реальній вибірці. Поєднання рівня готовності з типом траєкторії трансформації дає матрицю сегментації 3×3, що описує дев'ять типових сегментів (табл. 4). Три типи траєкторій — виробнича, сервісна та гібридна — виокремлені на основі аналізу практик українських волонтерських організацій оборонного спрямування. Виробнича охоплює організації, що виготовляють товари оборонного призначення (від маскувальних сіток до FPV-дронів) через механізм бріколажу — ресурсної імпровізації в умовах дефіциту [22]. Сервісна включає організації, що надають послуги (реабілітація, психологічна підтримка, навчання) через співвиробництво, де бенефіціари стають співтворцями послуг [14].



Таблиця 4

## Матриця сегментації волонтерських ініціатив: тип траєкторії × рівень готовності

	Низька готовність (10–16 балів)	Середня готовність (17–23 бали)	Висока готовність (24–30 балів)
<b>ВИРОБНИЧА траєкторія</b>	В-Н Ініціативні групи, що виготовляють продукцію вручну без формалізації. Потреба: базові навички, юридична реєстрація	В-С Організації з налагодженим виробництвом, але без систематичного збуту. Потреба: маркетинг, ціноутворення, доступ до фінансування	В-В Структури з виробничими потужностями, комерційними замовленнями та командою. Потреба: правовий супровід, ліцензування, масштабування
<b>СЕРВІСНА траєкторія</b>	С-Н Волонтери, що надають послуги ad hoc без програмної основи. Потреба: формалізація послуг, стандартизація	С-С Організації зі стабільними програмами, грантовим фінансуванням. Потреба: монетизація послуг, доступ до держзамовлення	С-В Професійні сервісні структури з диверсифікованим фінансуванням. Потреба: правовий статус соціального підприємства, інтеграція у систему держпослуг
<b>ГІБРИДНА траєкторія</b>	Г-Н ГО з першими спробами комерційної діяльності без системності. Потреба: розмежування потоків, облік, менторство	Г-С ГО з паралельним комерційним підрозділом на етапі становлення. Потреба: юридичне структурування, податкова оптимізація	Г-В ГО + стабільне ТОВ/ФОП з розмежованими потоками та звітністю. Потреба: стратегічний розвиток, доступ до інвестицій

Джерело: розроблено авторами. Примітка: код сегмента = перша літера траєкторії + рівень готовності (Н/С/В).

Гібридна поєднує волонтерський статус ГО з паралельним комерційним підрозділом через гібридну організаційну логіку зі збереженням активістської ідентичності [23].

Кожен сегмент матриці має код (перша літера траєкторії + рівень готовності) та характеристику типового стану організації з її ключовою



потребою. Сегменти з високою готовністю (В-В, С-В, Г-В) — організації, що де-факто функціонують як соціальні підприємства і потребують правового оформлення статусу та інфраструктури масштабування. Їх кількість найменша, але каскадний ефект від успішної трансформації — найвищий: вони створюють прецеденти та демонстраційний ефект для решти сектору.

Сегменти із середньою готовністю (В-С, С-С, Г-С) — основний масив організацій на порозі переходу, що мають операційну базу, але потребують конкретних ресурсів або компетенцій. Точковий вплив тут дає найвищу віддачу на одиницю витрат. Сегменти з низькою готовністю (В-Н, С-Н, Г-Н) — найчисленніші, але найменш готові до трансформації. Підтримка для них має компетентнісний характер: навчання, менторство, допомога з формалізацією. Принцип стадійності передбачає, що частина цих організацій з часом перейде до середнього рівня. Матриця не є статичною: організації переміщуються між сегментами залежно від отриманої підтримки та зовнішніх умов. Завдання селективного регулювання — створити умови для руху у бік вищої готовності.

### ***Інструменти диференційованої підтримки за сегментами***

Сегментація має сенс лише тоді, коли за кожним сегментом закріплено адресний набір інструментів. Тип і обсяг підтримки визначаються не загальною належністю до волонтерського сектору, а конкретним становищем організації у матриці «траєкторія × готовність». Інструменти систематизовано у таблиці 5.

Для організацій з низькою готовністю (сегменти В-Н, С-Н, Г-Н) підтримка має компетентнісний та організаційний характер. Цим ініціативам бракує базової інфраструктури — юридичного статусу, формалізованих процесів, навичок обліку. Програма Service Enterprise [22] пропонує релевантну модель: діагностика зрілості → навчання → супровід → сертифікація.



Таблиця 5

Інструменти диференційованої підтримки трансформації за рівнями готовності та траєкторіями

Рівень готовності	Тип інструментів	Виробнича траєкторія	Сервісна траєкторія	Гібридна траєкторія
<b>НИЗЬКА</b> (10–16 балів)	<i>Компетентнісні</i>	Базові курси підприємництва; менторство від діючих виробників; навчання обліку	Стандартизація послуг; навчання проектного менеджменту; знайомство з моделями монетизації	Розмежування волонтерських і комерційних потоків; основи бухгалтерії; юридичне консультування
	<i>Організаційні</i>	Допомога з реєстрацією ГО або ФОП; формалізація виробничого процесу	Формалізація програм; розробка стандартів послуг	Юридичне структурування ГО + ФОП/ТОВ; розмежування статутів
<b>СЕРЕДНЯ</b> (17–23 бали)	<i>Фінансові</i>	Грантове фінансування на обладнання; мікрокредити; доступ до програм #VARTO	Грантове фінансування програм; підготовка до державного замовлення; співфінансування	Кредитні лінії для комерційного підрозділу; грантове фінансування волонтерської складової
	<i>Інфраструктурні</i>	Доступ до виробничих коворкінгів; спільне використання обладнання; закупівельні кооперативи	Інкубатори соціальних послуг; партнерства з державними установами	Акселераційні програми для гібридних моделей; юридичний супровід
	<i>Компетентнісні</i>	Маркетинг, ціноутворення, управління якістю; сертифікація продукції	Монетизація послуг; фандрейзинг; управління проектом портфелем	Податкова оптимізація; стратегічне планування; управління двома структурами
<b>ВИСОКА</b> (24–30 балів)	<i>Правові</i>	Супровід ліцензування оборонної продукції; зміна	Правовий статус соціального підприємства; інтеграція у	Оптимізація юридичної архітектури; захист



Рівень готовності	Тип інструментів	Виробнича траєкторія	Сервісна траєкторія	Гібридна траєкторія
		організаційно-правової форми	реєстр надавачів держпослуг	інтелектуальної власності
	<i>Фінансові</i>	Інвестиційне фінансування; доступ до оборонних закупівель; експортна підтримка	Довгострокові контракти з державою; соціальне замовлення; імпаکت-інвестування	Залучення приватних інвесторів; доступ до соціальних облігацій
	<i>Стратегічні</i>	Масштабування виробництва; вихід на нові ринки; R&D	Тиражування моделі на інші регіони; створення мережі	Стратегічний розвиток обох компонентів; побудова бренду

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 16; 11; 22; 20; 26; 27]

Для українського контексту це може бути адаптовано у формат волонтерських бізнес-шкіл, де команди здобувають базові навички підприємництва без вимоги негайного переходу. Визначальним є принцип стадійності: завдання — не штовхати організацію до трансформації, а підготувати ґрунт для неї.

Для організацій із середньою готовністю (В-С, С-С, Г-С) інструментарій розширюється за рахунок фінансових та інфраструктурних засобів. Ці організації мають операційну базу й мотивацію, але потребують стартового фінансування, доступу до обладнання, юридичного супроводу. Саме цей шар є основним об'єктом селективного регулювання: точковий вплив тут дає найвищу віддачу на одиницю витрат [20]. Виробничі організації (В-С) потребують виробничих коворкінгів і закупівельних кооперативів, сервісні (С-С) — підготовки до участі у державному замовленні, гібридні (Г-С) — юридичного структурування паралельних потоків діяльності.

Для організацій із високою готовністю (В-В, С-В, Г-В) підтримка набуває правового та стратегічного характеру. Ці організації де-факто функціонують як соціальні підприємства і потребують усунення інституційних бар'єрів для юридичного оформлення переходу. Закон «Про



ветеранське підприємництво» [4] і Стратегія ветеранської політики до 2030 року [26] створюють преференційний режим лише для осіб зі статусом учасника бойових дій, не охоплюючи цивільних волонтерів. Для В-В і Г-В пріоритетними є ліцензування оборонної продукції, доступ до оборонних закупівель, інвестиційне фінансування; для С-В — інтеграція у систему державних соціальних послуг та імпакт-інвестування. Sherwood та Sherwood [11] наголошують, що на цьому етапі організації потребують легітимації соціально-комерційної бізнес-моделі — визнання, що поєднання місії і доходу є нормою.

Пріоритизацію сегментів за каскадним потенціалом, ресурсоемністю підтримки та імовірністю успішної трансформації подано у таблиці 6.

Таблиця 6

### Пріоритизація сегментів за каскадним потенціалом, ресурсоемністю та імовірністю успіху

Сегмент	Потенціал каскадного ефекту	Ресурсоемність підтримки	Імовірність успішної трансформації	Пріоритет
<b>В-В</b> (виробнича, висока)	Високий: створює прецедент, робочі місця, податки	Середня: правовий супровід та фінансування	Висока	<b>1</b>
<b>Г-В</b> (гібридна, висока)	Високий: демонструє модель поєднання місії та доходу	Низька: значною мірою самодостатня	Висока	<b>1</b>
<b>В-С</b> (виробнича, середня)	Середній: після переходу стає В-В	Середня: фінансові та інфраструктурні інструменти	Середня-висока	<b>2</b>
<b>Г-С</b> (гібридна, середня)	Середній: після переходу стає Г-В	Низька-середня: юридичний та компетентнісний супровід	Середня-висока	<b>2</b>
<b>С-В</b> (сервісна, висока)	Середній: менш видимий, але стійкий соціальний ефект	Середня: доступ до держзамовлення	Середня	<b>2</b>
<b>С-С</b> (сервісна, середня)	Низький-середній: залежить від	Висока: комплексна	Середня	<b>3</b>



Сегмент	Потенціал каскадного ефекту	Ресурсоємність підтримки	Імовірність успішної трансформації	Пріоритет
середня)	зовнішнього фінансування	підтримка		
<b>В-Н (виробнича, низька)</b>	Низький: підготовча робота	Низька: базове навчання та менторство	Низька-середня (відкладений ефект)	<b>3</b>
<b>Г-Н (гібридна, низька)</b>	Низький: ще не готова до переходу	Низька: базове консультування	Низька-середня	<b>3</b>
<b>С-Н (сервісна, низька)</b>	Мінімальний на цьому етапі	Низька: стандартизація послуг, навчання	Низька	<b>4</b>

Джерело: розроблено авторами. Примітка: пріоритет 1 — першочергова підтримка; 4 — підтримка у формі компетентнісного супроводу.

Першочерговими об'єктами підтримки є сегменти В-В та Г-В — організації виробничої та гібридної траєкторій із високою готовністю. Їхня трансформація потребує відносно помірних ресурсів (переважно правового та інфраструктурного характеру), має високу імовірність успіху та генерує максимальний каскадний ефект. Успішне соціальне підприємство оборонного спрямування створює робочі місця, сплачує податки, продовжує виконувати соціальну місію — і водночас стає прецедентом для решти сектору. Досвід ветеранської підприємницької індустрії [18] підтверджує: програми, сфокусовані на конкретних категоріях суб'єктів із найвищим потенціалом, дають вимірювано вищі результати, ніж розпорошена підтримка.

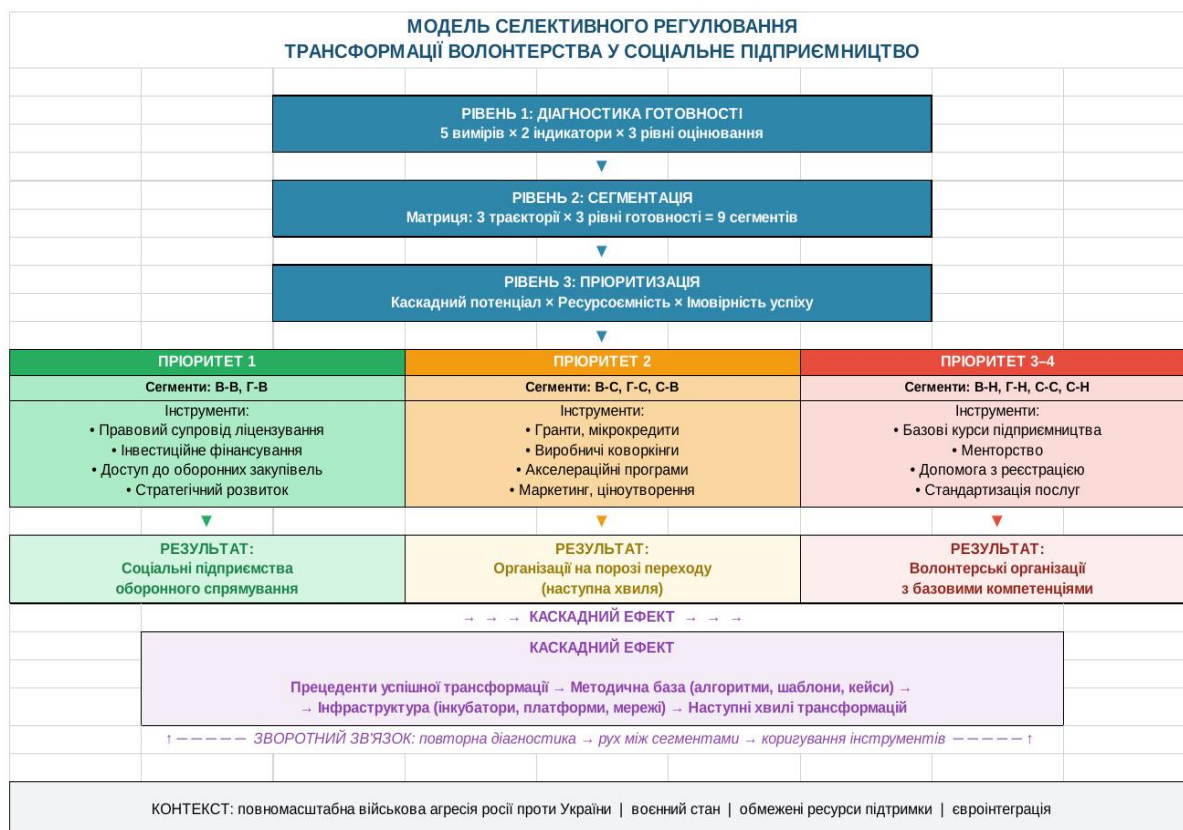
Другий пріоритет — сегменти В-С, Г-С та С-В. Це організації, яким бракує одного-двох елементів для переходу: фінансування, маркетингових навичок або доступу до ринку. Адресний вплив на ці «вузькі місця» — центральна ідея селективного регулювання [20] — здатний перемістити їх у зону високої готовності протягом 6–12 місяців. Третій і четвертий пріоритети — сегменти з низькою готовністю та сервісні з середньою. Для них підтримка має характер інвестиції у людський капітал: навчання, менторство,



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

стандартизація. Результат — не негайна трансформація, а формування бази для наступних хвиль.

Загальну модель селективного регулювання, що інтегрує діагностику, сегментацію, пріоритизацію та диференційовану підтримку у єдину послідовність із зворотним зв'язком та каскадним ефектом, подано на рис. 2.



**Рис. 2. Модель селективного регулювання трансформації волонтерства у соціальне підприємництво**

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 8; 11; 12; 13; 18; 20; 22; 26; 27]

Модель має п'ять послідовних рівнів: діагностика готовності за розробленою системою критеріїв → сегментація за матрицею 3×3 → пріоритизація сегментів за каскадним потенціалом → адресна підтримка трьома пакетами інструментів → очікувані результати за кожною групою пріоритетів. Каскадний ефект замикає цикл: результати трансформації першої хвилі — прецеденти, методична база, інфраструктура — створюють умови для наступних хвиль. Зворотний зв'язок передбачає повторну діагностику через



визначений період, що дозволяє відстежувати рух організацій між сегментами та коригувати інструменти підтримки.

Контекстуальна рамка моделі — повномасштабна військова агресія росії проти України, воєнний стан, обмеженість ресурсів підтримки та курс на євроінтеграцію — визначає специфіку кожного елемента: від складу критеріїв готовності (де з'являються індикатори, нерелевантні для мирного часу) до пріоритизації сегментів (де оборонне спрямування підвищує каскадний потенціал). Принципова відмінність запропонованої моделі від наявних підходів до підтримки волонтерства [22; 27] та соціального підприємництва [11; 12] полягає у тому, що вона адресує не волонтерство і не підприємництво окремо, а саме перехідний стан між ними — і пропонує інструментарій, специфічний для цього переходу.

**Висновки.** Стаття обґрунтувала селективний підхід до регулювання трансформації волонтерства у соціальне підприємництво та запропонувала інструментарій сегментації для диференційованої підтримки. Волонтерський сектор України, що сформувався в умовах повномасштабної військової агресії росії, є принципово гетерогенним за масштабом, зрілістю, ресурсною базою та ціннісними орієнтаціями. Ця гетерогенність робить універсальний підхід неефективним. Концепція селективного регулювання, адаптована з товарних ринків, пропонує альтернативу — адресний вплив, диференційований за типом ініціативи, стадією зрілості та сектором діяльності.

Розроблена система критеріїв охоплює п'ять вимірів — організаційну зрілість, фінансову спроможність, компетентнісний потенціал, ринкову орієнтованість та ціннісну сумісність — операціоналізованих через десять індикаторів із трибальною шкалою. Логіка вибору інтегрує модель готовності неприбуткового сектору, підприємницький вимір та специфічний для волонтерського сектору ціннісний вимір. Загальний бал від 10 до 30 розподіляє організації на три рівні готовності.



Матриця сегментації 3×3, побудована на перетині траєкторій трансформації (виробнича, сервісна, гібридна) та рівнів готовності, описує дев'ять типових сегментів із власними характеристиками та потребами. Матриця не є статичною: завдання регулювання — створити умови для руху у бік вищої готовності.

Для кожного рівня визначено адресний набір інструментів: навчання і менторство для низької готовності; гранти, мікрокредити й акселерація для середньої; ліцензування, доступ до оборонних закупівель та інвестиційне фінансування для високої. Пріоритизація за каскадним потенціалом визначає першочерговість сегментів виробничої та гібридної траєкторій із високою готовністю, де трансформація потребує помірних ресурсів і генерує максимальний демонстраційний ефект.

Практичне значення стосується трьох адресатів: для органів державної влади — обґрунтування диференційованого підходу замість універсальних програм; для волонтерських організацій — інструмент самодіагностики готовності до переходу; для донорів та акселераторів — рамка формування адаптованих програм за сегментами.

Дослідження має обмеження: система критеріїв розроблена на основі вторинних даних, порогові значення потребують калібрування на реальній вибірці, пріоритизація ґрунтується на експертній оцінці. Перспективи подальших досліджень охоплюють пілотне опитування волонтерських організацій оборонного спрямування для верифікації критеріїв, розробку методики моніторингу руху між сегментами та порівняння з міжнародним досвідом підтримки трансформації волонтерства у постконфліктних умовах.

**Подяки.** Автори висловлюють вдячність представникам волонтерських організацій оборонного спрямування, чия експертиза і досвід функціонування у воєнних умовах надихнули постановку дослідницьких питань цієї статті.



### Список використаних джерел

1. Boichak O., McKernan B. Narratives of Volunteering and Social Change in Wartime Ukraine. *Cultural Sociology*. 2024. Vol. 18, No. 1. P. 23–45. DOI: <https://doi.org/10.1177/17499755221127877>
2. Mikheieva O., Kuznetsova I. War-time volunteering and population displacement: from spontaneous help to organised volunteering in post-2014 Ukraine. *Voluntary Sector Review*. 2024. Vol. 15, No. 2. P. 167–185. DOI: <https://doi.org/10.1332/20408056Y2023D000000009>
3. Pankova O., Kasperovich O. Ukrainian Volunteer Movement Under Conditions of Armed Russian Aggression: Opportunities, National and Global Challenges for Ukraine's Post-War Recovery. *Journal of European Economy*. 2022. Vol. 21, No. 3. P. 270–289. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2022.03.270>
4. Про ветеранське підприємництво : Закон України від 31.07.2025 № 4563-IX. *Голос України*. 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4563-IX> (дата звернення: 09.03.2026).
5. Forster F., Grichnik D. Social Entrepreneurial Intention Formation of Corporate Volunteers. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2013. Vol. 4, No. 2. P. 153–181. DOI: <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.777358>
6. Trajano S., Sousa-Filho J. M., Matos S., Lessa B. Do Volunteers Intend to Become Social Entrepreneurs? The Influence of Pro-Social Behavior on Social Entrepreneurial Intentions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2023. Vol. 52, No. 4. P. 1124–1147. DOI: <https://doi.org/10.1177/08997640221103299>
7. Ghazali E. M., Mutum D. S., Javadi H. H. The impact of the institutional environment and experience on social entrepreneurship: a multi-group analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 2021. Vol. 27, No. 5. P. 1229–1255. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-05-2020-0332>
8. Ghazali E. M., Mutum D. S., Nguyen B., Hamzah Z. L., Mohtar M. Social



Entrepreneurship and Volunteering: Moderation Effects of Volunteer Experience Levels on Social Entrepreneurial Intent Model. *Entrepreneurship Research Journal*. 2024. Vol. 14, No. 3. P. 1–28. DOI: <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0426>

9. Bacq S., Alt E. Feeling capable and valued: A prosocial perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*. 2018. Vol. 33, No. 3. P. 333–350. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.004>

10. Lopes-Jr D. D. S., Milani Filho M. A. F., Rocha A. K. L. Volunteering as a catalyst to social entrepreneurship. *Sustainable Futures*. 2026. Vol. 7. Art. 101628. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101628>

11. Sherwood A. L., Sherwood J. B. The Transformation from Traditional Nonprofit Organizations to Social Enterprises: An Institutional Entrepreneurship Perspective. *Journal of Business Ethics*. 2020. Vol. 171, No. 3. P. 479–496. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z>

12. Saul J., McCrory J. Earning the Right to Scale. *Stanford Social Innovation Review*. 2024. Vol. 22, No. 1. P. 38–45. URL: [https://ssir.org/articles/entry/earning\\_the\\_right\\_to\\_scale](https://ssir.org/articles/entry/earning_the_right_to_scale) (дата звернення: 09.03.2026).

13. Koh K., Guclu A., Svensson P. G. Cross-sector collaboration, nonprofit readiness, and sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 480. Art. 144069. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144069>

14. Pankiv O., Onyshchuk O., Stebelska O. Military Volunteering as a Unique Experience and Ethical Practice. *Trames*. 2023. Vol. 27, No. 2. P. 175–190. DOI: <https://doi.org/10.3176/tr.2023.2.05>

15. Hapon N., Chudzicka-Czupała A., Żywiołek-Szeja M., Dubniak Z. Motivation and the Psycho-Emotional Reaction of Volunteers in War-Time. *Journal of Education Culture and Society*. 2024. Vol. 15, No. 1. P. 101–117. DOI: <https://doi.org/10.15503/jecs2024.1.101.117>



16. Samoliuk N., Bilan Y., Mishchuk H. Managing a Veteran Business: Topicality and Opportunities for Social Adaptation of Combatants. *Polish Journal of Management Studies*. 2023. Vol. 28, No. 1. P. 293–311. DOI: <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.1.17>

17. Verbytska A., Nahorna N., Dyvnych H. Participatory Model of Social Entrepreneurship Development as a Determinant of Veterans' and Their Family Members' Reintegration: Theoretical Framework. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10, No. 2. P. 51–59. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-51-59>

18. Tihic M., Pritchard A., McKelvie A. The emergence and impact of the military veteran entrepreneurship industry. *Small Business Economics*. 2026. Vol. 66, No. 2. P. 737–751. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01133-z>

19. Bondarevska K. Social entrepreneurship as a direction for the development of entrepreneurial initiatives by war veterans in Ukraine. *Management and Business*. 2025. Vol. 3, No. 1. P. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.59214/mb/1.2025.18>

20. Буркинський Б. В., Нікішина О. В. Інституціональна природа економічних інтересів суб'єктів логістичних ланцюгів товарних ринків. *Економічні інновації*. 2019. Вип. 73. С. 8–21. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.4\(73\).8-21](https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.4(73).8-21)

21. Mikołajczak P. How do barriers to the activities of social enterprises affect their financial situation? Evidence based on data from Poland and resource mobilization theory. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2022. Vol. 14, No. 4. P. 681–701. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0217>

22. Spinney S., Clinton Y. *Engaging Volunteers: A Comprehensive Literature Review*. ICF / AmeriCorps. Washington : AmeriCorps, 2024. 98 p. URL: [https://www.americorps.gov/sites/default/files/document/Literature%20Review%20for%20Volunteer%20Management\\_0.pdf](https://www.americorps.gov/sites/default/files/document/Literature%20Review%20for%20Volunteer%20Management_0.pdf) (дата звернення: 09.03.2026).



23. Elsayed Y. At the Intersection of Social Entrepreneurship and Social Movements: The Case of Egypt and the Arab Spring. *Voluntas*. 2018. Vol. 29, No. 4. P. 819–831. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9943-0>

24. Cheung C. W. M., Kwong C., Manzoor H., Rashid M. U., Bhattarai C. The co-creation of social ventures through bricolage, for the displaced, by the displaced. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 2019. Vol. 26, No. 2. P. 325–349. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2018-0140>

25. Rayamajhee V., Storr V. H., Bohara A. K. Social entrepreneurship, co-production, and post-disaster recovery. *Disasters*. 2022. Vol. 46, No. 1. P. 27–55. DOI: <https://doi.org/10.1111/disa.12454>

26. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 листопада 2024 р. № 1209-р. Урядовий кур'єр. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80> (дата звернення: 09.03.2026).

27. Pact. *The Social Entrepreneurship Ecosystem in Ukraine: Challenges and Opportunities*. Kyiv ; Washington : Pact, 2018. 76 p. URL: <https://pactukraine.org.ua> (дата звернення: 09.03.2026).