

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-109>

УДК 334.72

Діденко Анастасія Володимирівна

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту та туризму,
Комунальний заклад вищої освіти
«Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія»
Запорізької обласної ради
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1136-403X>

Кравець Олена Валеріївна

кандидатка економічних наук, доцентка,
Класичний приватний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2980-5238>

Куредя Ніна Миколаївна

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту та туризму,
Комунальний заклад вищої освіти
«Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія»
Запорізької обласної ради
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3993-0948>

Anastasiia Didenko

Municipal Institution of Higher Education
“Khortytsia National Educational and Rehabilitational Academy” of
Zaporizhzhia Regional Council

Olena Kravets

Classic Private University

Nina Kureda

Municipal Institution of Higher Education
“Khortytsia National Educational and Rehabilitational Academy” of
Zaporizhzhia Regional Council

СОЦІАЛЬНИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК СТРАТЕГІЯ МАСШТАБУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

SOCIAL FRANCHISING FOR SCALING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю обґрунтування потенціалу соціального франчайзингу як дієвої стратегії тиражування успішних соціальних рішень для оперативного вирішення суспільних проблем через перевірені бізнес-моделі. Мета статті полягає у обґрунтуванні потенціалу соціального франчайзингу як стратегічного інструменту масштабування соціальних змін у процесі повоєнного відновлення України. Узагальнено ключові фактори ефективного функціонування моделі соціального франчайзингу. Наведено приклади функціонування соціального франчайзингу у різних галузях, досліджено адаптацію бізнес-моделей до різних економічних та культурних умов. Практичне значення полягає у ідентифікації факторів успіху соціального франчайзингу, що дозволяють ефективно масштабувати соціальні рішення та прискорити реалізацію проєктів через адаптацію життєздатних бізнес-моделей.

Ключові слова: соціальне підприємництво, соціальний вплив, масштабування, стратегії масштабування, соціальний франчайзинг, бізнес-модель.

Summary. The relevance of the study stems from the need to substantiate the potential of social franchising as an effective strategy for replicating successful social solutions to ensure the prompt resolution of societal

challenges through proven business models. The purpose of the article is to justify the potential of social franchising as a strategic tool for scaling social changes within the process of Ukraine's post-war recovery. The methodology employed to achieve the research objectives includes logical generalization, scientific abstraction, structural analysis, and the analytical method. The study examines various types and formats of social franchising implementation and summarizes the key success factors for the effective functioning of the model. These factors include: a proven and documented business model, quality standards and control mechanisms, a knowledge transfer and personnel training system, digital infrastructure and social KPI monitoring, material and human resources, brand strength and marketing support, financial self-sufficiency, compliance with ESG standards, model adaptability to regional markets and legislation, value-based partner selection, unity of social mission and corporate culture, stakeholder engagement, and the development of horizontal ties and knowledge sharing within the network. The results provide examples of social franchising across diverse industries and countries. Based on an analysis of international and domestic experience, it is determined that the viability of the model depends on the balance between strict adherence to operational standards (the "core") and adaptability to regional market conditions. The study explores the adaptation of business models to various economic and cultural contexts, highlighting the importance of timely strategic adjustments and the identification of "points of no return" to maintain the network's economic sustainability. The practical significance of the research lies in identifying the success factors of social franchising, which enable the effective scaling of social solutions and accelerate project implementation through the adaptation of viable business models.

Keywords: social enterprise, social impact, scaling up, scaling strategies, social franchising, business model.

Постановка проблеми. В умовах війни, дефіциту державних ресурсів та соціальної кризи соціальне підприємництво стає важливим інструментом вирішення питань, на які державний сектор не встигає оперативно реагувати, і які не є пріоритетними для традиційного комерційного бізнесу. Особливої актуальності набуває масштабування позитивних соціальних змін через механізми соціального франчайзингу, зокрема у сферах працевлаштування соціально вразливих верств населення, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та соціально-трудоваї реінтеграції ветеранів. У цьому контексті соціальний франчайзинг постає ефективним інструментом, що не лише спрощує процес заснування власної справи завдяки використанню апробованих моделей, а й забезпечує сталий позитивний вплив на суспільні зміни. Важливість дослідження потенціалу соціального франчайзингу підтверджується результатами опитування щодо готовності цільових груп до запуску власних проєктів. Зокрема, за даними дослідження Українського ветеранського фонду [2], близько 62,89% військовослужбовців після демобілізації прагнуть зайнятися підприємницькою діяльністю, а 11,03% – уже мають власний бізнес. Серед ветеранів, які наразі не проходять службу в Силах оборони України, мати бізнес бажає майже половина опитаних (50,14%). Прикладом успішного проєкту для підтримки підприємницьких ініціатив є VetFran [17] – це стратегічна ініціатива Фонду Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA), що спрямована на інтеграцію ветеранів військової служби США у сферу підприємництва, ця програма надає ветеранам доступ до франчайзингових можливостей, допомагаючи їм адаптувати здобуті військові навички для управління бізнесом. Діяльність подібних міжнародних ініціатив свідчить про ефективність соціального франчайзингу у трансформації соціальних викликів у стійкі економічні можливості. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю обґрунту-

вання потенціалу соціального франчайзингу як дієвої стратегії тиражування успішних соціальних рішень для оперативного вирішення суспільних проблем через перевірені бізнес-моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі дослідження особливостей розвитку та масштабування соціального підприємництва знайшли відображення у працях багатьох науковців, зокрема Т. Bauwens, В. Huybrechts, F. Dufays [7], S.M. Islam [13], M. Özman, C. Gossart [15] та інших. Проблематиці соціального франчайзингу як однієї зі стратегій масштабування присвячено роботи А. Giudici, J.G. Combs, B.L. Cannatelli, B.R. Smith [12], К. Zajko та В.В. Hojnik [19], а також М. Аровіної [1]. Зокрема, К. Zajko та В. В. Hojnik [19] аналізують механізми соціального франчайзингу для підприємств, що працюють у сфері повторного використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). М. Аровіна [1] розглядає соціальний франчайзинг як інноваційну бізнес-модель та досліджує ключові властивості соціальної франшизи. Хоча в науковій літературі є чимало досліджень, присвячених поняттю та механізмам соціального підприємництва, стратегії його масштабування шляхом франчайзингу потребують глибшого аналізу. Особливої уваги ця проблема набуває в умовах повоєнного відновлення України, оскільки такий підхід дозволяє мінімізувати підприємницькі ризики у умовах кризи та значно збільшити позитивний суспільний вплив.

Метою статті є обґрунтування потенціалу соціального франчайзингу як стратегічного інструменту масштабування соціальних змін у процесі повоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціальний франчайзинг є однією зі стратегій масштабування соціальних підприємств, зокрема такої як масштабування вшир («scale-across» або масштабування по горизонталі) [6], яка передбачає використання вже наявних знань та досвіду

для швидкого вирішення соціальних проблем у різних географічних локаціях або для нових цільових груп шляхом поширення моделі через партнерів.

Стратегія масштабування вище є важливим інструментом системних змін у суспільстві, оскільки дозволяє перетворювати локальні ініціативи на масштабні рішення. Реплікація може відбуватися спонтанно, коли соціальні підприємства відтворюють успішну бізнес-модель без проходження формального процесу узгодження, або може здійснюватися у більш формалізований спосіб. Виділяють три механізми, за якими може відбуватися процес реплікації [16]:

- створення філій (branching), коли організація відкриває власні нові підрозділи в інших місцях, що забезпечує повний контроль над операціями, але потребує значних фінансових та управлінських ресурсів від центрального офісу;

- через ліцензування (licensing), коли передача прав на використання конкретної методики, технології або інтелектуальної власності іншим організаціям здійснюється без жорсткого контролю над усією діяльністю партнера;

- соціальний франчайзинг (social franchising), який вважають найбільш структурованою формою реплікації, що поєднує переваги контролю та операційної гнучкості.

Соціальний франчайзинг – це адаптація комерційного франчайзингу, за якої розробник успішної соціальної концепції (франчайзер) дозволяє іншим суб'єктам (франчайзі) реплікувати модель під спільним брендом для досягнення соціальної вигоди [19]. Згідно з висновками дослідників [19], метою соціального франчайзингу є масштабування соціального впливу та вирішення проблеми обмеженості ресурсів у малих соціальних підприємств. Натомість М. Аровіна [1] вбачає мету соціального франчайзингу в «розширенні мережі через надання прав на використання об'єкта інтелектуальної власності або бізнес-моделі за винагороду», частина якої спрямовується на реалізацію соціальних проєктів.

Франчайзер (материнська організація) надає франчайзі (партнеру) право використовувати свій бренд, апробовані методи роботи та перевірену бізнес-модель в обмін на дотримання певних стандартів якості, що дозволяє швидко масштабувати діяльність і знизити підприємницькі ризики, зберігаючи ідентичність та якість. Забезпечення якості у соціальному франчайзингу здійснюється відповідно до угоди про відповідність, у якій визначається, як має функціонувати соціальне підприємство, а також як реалізовуватимуться товари чи послуги. Угода також може містити маркетингові процедури, програми навчання та методичні матеріали з описом усіх операційних аспектів і практик управління.

Соціальний франчайзинг може реалізовуватися через поєднання різних видів та форматів діяльності [3]:

- некомерційна модель франчайзингу: діяльність незалежної організації від імені авторитетного партнера для реалізації соціальних чи екологічних проєктів. Цей формат не передбачає виплати роялті чи інших обов'язкових платежів, усі ресурси спрямовуються на досягнення соціальної місії;

- субсидована модель з елементами підприємництва, що передбачає компенсацію витрат як за рахунок власних коштів, так і через залучення зовнішніх ресурсів (грантів, бюджетних субсидій), прибуток за цієї моделі мінімальний. За цієї схеми надання послуг здійснюється за вартістю, нижчою за ринкову, завдяки донорській підтримці, при цьому на рівні франчайзі можуть залучатися приватні підприємці, які отримують обмежений прибуток;

- комерційно-соціальна модель, що передбачає створення комерційного напряму діяльності організації, що використовує інструменти класичного бізнесу, проте основною метою є не збагачення приватних осіб, а масштабування соціального впливу. Паушальний внесок у такій моделі може розподілятися між членами організацій-засновника для подальшого розвитку статутної діяльності [1].

Реплікація моделі іншими організаціями шляхом франчайзингу потребує ретельної розробки стандартів, створення систем моніторингу за їх дотриманням, а також формування навчальних програм для франчайзі [6]. Перевагами соціального франчайзингу є зниження ризиків завдяки використанню вже перевіреної бізнес-моделі, скорочення часу на розробку власної стратегії та операційних процесів; а також можливість швидкого досягнення критичної маси соціального впливу [16].

Ефективність соціальної франшизи визначається передусім її спрямованістю на розв'язання конкретних суспільних проблем. Крім того, франчайзер має здійснювати безперервний контроль якості послуг і логістичних процесів, забезпечувати координацію та систематичне навчання партнерів. Ключові чинники успішного функціонування моделі соціального франчайзингу можна систематизувати за групами, що відображають внутрішній потенціал організації та вплив зовнішнього середовища (табл. 1).

Зазначені факторів дозволяють соціальним підприємствам не просто «виживати» на грантах, а масштабуватися, створюючи реальний соціальний вплив у глобальному масштабі [19]. Відсутність хоча б одного з цих факторів значно підвищує ризик банкрутства соціального підприємства.

Найбільшою загрозою у соціальному франчайзингу є втрата контролю над соціальною складо-

Таблиця 1 – Ключові фактори ефективного функціонування моделі соціального франчайзингу

Група факторів	Ключові фактори успіху
Операційні та управлінські фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Франчайзер повинен мати перевірену бізнес-модель, яка вже довела свою життєздатність. Процеси та методики соціального підприємства мають бути чітко задокументовані (створення операційних посібників, стандартів) для забезпечення легкої передачі та засвоєння знань. 2. Наявність визначених стандартів та механізмів контролю, що гарантують виробництво кожним франчайзі продукту стабільно високої якості, яка викликає довіру в споживачів. 3. Франчайзер повинен створити ефективну систему передачі знань, яка стосується як технології створення самого продукту, так і впровадження соціальної складової. Створення програм навчання та підтримки корпоративної культури соціального підприємства серед персоналу франчайзі. 4. Використання єдиної цифрової платформи (ERP/CRM-системи) для моніторингу соціального впливу (кількість створених робочих місць, обсяг зменшення викидів тощо) для підтвердження соціальної ефективності моделі та фінансових показників франчайзі
Ресурсні та стратегічні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність та доступність матеріально-технічних і людських ресурсів. 2. Сформований сильний бренд, який допомагає легше виходити на новий ринок, та маркетингова підтримка партнерам. 3. Перевагою бізнес-моделі буде її самокупність. Доступ до фінансування, необхідних інвестицій або грантів на початкових етапах. 4. Дотримання міжнародних стандартів екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG-стандартів), що підвищує інвестиційну привабливість моделі. 5. Модель не повинна бути жорсткою. Франчайзі має враховувати місцеве законодавство, специфіку місцевого ринку праці та регіональний контекст
Соціальні та мережеві фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вибір правильних партнерів, оскільки успіх франшизи залежить від мотивації та спроможності місцевих партнерів, які впроваджуватимуть модель. 2. Відповідність соціальної місії, оскільки це соціальний франчайзинг, усі партнери мають поділяти мету – наприклад, працевлаштування людей з інвалідністю або подолання цифрового розриву. Без цієї єдності модель перетворюється на звичайний бізнес. 3. Взаємодія з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями. Підтримка муніципалітетів часто є вирішальною для отримання приміщень чи пільгових умов діяльності. 4. Створення платформи для обміну досвідом між самими франчайзі (горизонтальні зв'язки), що забезпечує життєздатність мережі не лише за вектором «центр – периферія», а й через взаємопідтримку партнерів

Джерело: складено за [16; 19]

вою. Наприклад, соціальне підприємство (як-от кав'ярня) може стати фінансово прибутковим, але поступово відмовитися від своєї місії – працевлаштування людей з інвалідністю. Це вимагає впровадження високорівневих систем забезпечення якості послуг та менеджменту, а також суворого нагляду з боку франчайзера. Такі заходи необхідні для запобігання розмиванню цінностей соціального бренду та розпорошенню первинної соціальної спрямованості проекту. Також до ризиків відносять втрату контролю над якістю послуг, складність пошуку сталого фінансування для процесу масштабування та ризик того, що модель, успішна в одній країні, не спрацює в іншій через ментальні, культурні чи правові особливості.

Соціальний франчайзинг функціонує у різноманітних галузях від готельного бізнесу до соціального догляду та роздрібної торгівлі.

Мережа соціальних готелів Le Mat (Італія, Європа) є успішним прикладом соціального франчайзингу, в моделі якого поєднані класичні бізнес-стандарти готельної сфери та чітка соціальна місія, що дозволило її тиражувати в різних країнах через франчайзинговий кооператив

Le Mat Europe. Ця мережа «спеціалізуються на соціальній та професійній інтеграції людей з малозабезпечених верств населення, включаючи людей з фізичною та ментальною інвалідністю, людей з наркотичною або алкогольною залежністю, або колишніх ув'язнених» [6]. Наразі готелі працюють в Італії та Швеції; також надано підтримку у створенні аналогічних об'єктів в Угорщині, Польщі та Боснії і Герцеговині.

Care and Share Associates (CASA) (Велика Британія) є лідером британського сектору соціального догляду, що надає послуги людям похилого віку та особам з інвалідністю, діяльність організації базується на принципі «Люди понад прибутком» (We believe in people before profit), що забезпечує високу якість догляду та довіру громади. Підприємство повністю самофінансується. Франчайзі сплачують роялті у розмірі 4,2% від обороту лише після досягнення точки беззбитковості [10].

My Time CIC (Велика Британія) – це соціальне підприємство у сфері психічного здоров'я, що працює як міжкультурна та багатомовна платформа, надаючи індивідуальну допомогу особам і сім'ям, які страждають від депресії, тривожності

та інших проблем із психічним здоров'ям. Модель підприємства базується на принципах інклюзивності та врахування культурних особливостей пацієнтів [14].

Мережа супермаркетів SAP (Німеччина) почалася з відкриття в Герренберзі в 1999 році першого магазину [9]. Наразі це мережа супермаркетів, яка функціонує як соціальна франшиза, де до 50% робочих місць займають люди з інвалідністю, при чому робочі місця та функціональні обов'язки адаптовані до індивідуальних здібностей працівників.

De Kringwinkel (Бельгія) є однією з найбільших соціальних франшиз у Європі за рівнем зайнятості [11]. Мережа налічує 130 магазинів вживаних товарів (секонд-хенду), де працюють понад 6000 співробітників. Окрім торгівлі, організація надає консультації з енергозбереження. Сприяючи повторному використанню речей, мережа суттєво знижує викиди CO₂ (майже 94 000 тонн щорічно) та розвиває принципи циркулярної економіки, одночасно забезпечуючи соціальну зайнятість.

Україна демонструє власні успішні приклади соціального франчайзингу, зокрема на прикладі Veterano Group. Заснування соціального бізнесу ветеранами АТО Veterano Pizza, шляхом франчайзингу масштабувала свою діяльність на шість міст України (Київ, Бориспіль, Одесу, Івано-Франківськ, Кривий Ріг та Маріуполь). Станом на кінець 2021 року мережа охоплювала диверсифіковані напрями: від мобільних кав'ярень Veterano Coffee до спеціалізованих закладів, таких як Veterano Brownie, Veterano Bar та сервіс доставки.

Ще одним прикладом соціальної франшизи є проєкт МАЙНДІ від українського благодійного фонду «Mindy Foundation» [5]. Модель передбачає створення мережі реабілітаційних модулів, що забезпечують доступ до психосоціальних і фізичних послуг у регіонах із обмеженою інфраструктурою чи складною логістикою. Унікальність цієї франшизи полягає у синергії бізнесу, держави та громади, що дозволяє створювати багатфункціональні простори для комплексного відновлення здоров'я на місцях.

Унікальною соціальною франшизою є проєкт «Школа Супергероїв: посібник із втілення» [4], яка надає покрокову інструкцію зі створення Школи Супергероїв у лікувальному закладі.

Іншим прикладом соціальної освітньо-культурної франшизи з 2021 року є Всеукраїнська освітньо-культурна мережа Гончаренко центр (<https://goncharenkocentre.com.ua/>). На сьогодні в Україні функціонує мережа з 46 освітньо-соціальних просторів «Гончаренко центрів», доповнена онлайн-платформою, що забезпечує широкий доступ до навчальних ресурсів. Їхня діяльність поєднує освітню складову (мовні курси, підготовка до НМТ, ІТ-напрями, робототехніка, 3D-друк і фінансова грамотність) із вира-

женою соціальною місією підтримки військових і внутрішньо переміщених осіб через волонтерські ініціативи. Окрім цього, центри виступають осередками культурного розвитку, організовуючи тренінги, майстер-класи та інтерактивні зустрічі для різних вікових груп.

Пошук балансу між сталістю та адаптацією франшизи є одним із найскладніших питань у процесі реплікації [16]. З одного боку, постає питання: наскільки точно нова організація має відтворювати оригінал, щоб гарантувати аналогічний соціальний результат. З іншого боку, виникає об'єктивна необхідність адаптувати модель до специфічних культурних, економічних чи законодавчих умов нового регіону. Розглянемо приклади адаптації соціальних франшиз у різних регіонах.

Першим розглянемо досвід ірландського соціального підприємства Samara Education [8], діяльність якого зосереджена на зборі вживаних комп'ютерів у корпорацій, їхньому повному очищенні від даних, ремонті та встановленні спеціалізованого освітнього програмного забезпечення. Франчайзер надає партнерам бренд, технічні стандарти, методики навчання та доступ до мережі глобальних партнерів. У США франчайзі Samara North Carolina став підрозділом великої некомерційної організації Goodwill Industries. Завдяки стандартам Samara американський партнер зміг покращити функціонування відділу збору електроніки, що дозволило отримувати більш якісну техніку від великих корпорацій, які висувають суворі вимоги до безпеки даних. Продаж відновлених комп'ютерів став для організації стабільним джерелом доходу, що суттєво зменшило її залежність від приватних пожертв. Натомість словенський партнер Inter-Kulturo / Samara Slovenia зіткнувся з проблемою ринкового сприйняття. На відміну від Ірландії чи США, у Словенії на той момент панувала упередженість щодо вживаних товарів (їх часто сприймали як низькоякісні). Використання міжнародного бренду Samara допомогло переконати словенські компанії передавати техніку на переробку саме цьому підприємству. Також партнери адаптували модель, зосередившись на навчанні вчителів цифрової грамотності, що зробило їхню пропозицію унікальною для місцевого ринку. Наведені приклади демонструють, що хоча «ядро» моделі (технічні стандарти та програмне забезпечення) залишається незмінним, інші складові, зокрема канали збуту та методи комунікації, мають адаптуватися до специфіки конкретної країни. Словенський досвід доводить, що модель може бути ефективною навіть на складному ринку за умови належної підтримки з боку франчайзера [19].

VisionSpring – це американське соціальне підприємство, засноване у 2001 році, яке через мережу франчайзингових партнерів забезпечує доступними окулярами людей із низьким рівнем

доходу в країнах, що розвиваються [18]. Місія організації полягає в розширенні можливостей для навчання, заробітку та безпеки вразливих верств населення шляхом покращення їхнього зору протягом усього життя. Географія діяльності охоплює такі країни, як Індія, Бангладеш, В'єтнам, Гана, Кенія, Нігерія, Уганда та Замбія. Пілотний проєкт було запущено в Індії у партнерстві з Інститутом зору Л.В. Прасада. У межах ініціативи використали модель розповсюдження Vision Entrepreneur (VE): вона передбачала навчання місцевих жителів (переважно жінок) проведенню базового скринінгу зору та продажу недорогих окулярів для читання [20]. Проєкт був спрямований на підвищення продуктивності та потенціалу самозайнятих жінок. Для масштабування доступу VisionSpring налагодила співпрацю з найбільшими в Індії мережами мікрокредитування, а також підготувала 100 жінок-підприємців, які інтегрували офтальмологічні послуги у їхній існуючий бізнес. Прагнучи протестувати модель VE в іншому контексті, VisionSpring у 2002 році розпочала діяльність в Ель-Сальвадорі у партнерстві з організацією Asaprosar. Згодом мережа розширилася на Гватемалу (2004), Мексику (2006) та Бангладеш (2006), а до 2016 року організація вже співпрацювала з партнерами у 43 країнах. У Сальвадорі VisionSpring спочатку використовувала модель VE і на початковому етапі модель була успішною: високий попит підтвердив готовність споживачів витрачати вільний дохід на товари для здоров'я. Проте з часом виявилася потреба в більш технічному рефракційному скринінгу (окулярах за рецептом), що змусило залучити до роботи професійних окулістів. Згодом VisionSpring ітерувала механізми доставки, переходячи від моделі індивідуальних продажів до мобільних фургонів, проте результати виявилися нижчими за прогнозовані. Модель «Hub and Spoke» (центр і філії) була занадто дорогою в управлінні; дохід від продажу окулярів не покривав витрат на логістику та оренду. Стационарні хаби конкурували за клієн-

тів із власними мобільними агентами. Роздрібна мережа потребувала колосальних капіталовкладень та надмірної уваги менеджменту, відволікаючи ресурси від більш перспективних ринків, зокрема Індії, де щільність населення та ринкові умови дозволяють моделям масштабування працювати ефективніше. Керівництво VisionSpring прийняло стратегічне рішення: визнати помилку, повернути невикористані грантові кошти донорам (USAID та Skoll Foundation) і припинити прямі операції в Центральній Америці (Сальвадорі, Гватемалі, Нікарагуа та Гондурасі) [20]. Організація перейшла до моделі B2B, працюючи в Латинській Америці опосередковано через партнерські організації, медичні мережі та аптеки, постачаючи їм недорогі окуляри та навчальні методики. Зазначений приклад демонструє, що в соціальному франчайзингу важливо вчасно визначити «точки неповернення», тобто показники, при яких модель визнається неефективною, навіть якщо в неї вже вкладено багато ресурсів.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що соціальний франчайзинг є ефективним інструментом системного масштабування суспільно значущих інновацій, що особливо актуально для повоєнного відновлення України. На основі аналізу міжнародного та вітчизняного досвіду визначено, що життєздатність моделі залежить від балансу між жорстким дотриманням операційних стандартів («ядра») та адаптивністю до регіональних ринкових умов. Узагальнена система ключових факторів успіху, що включає управлінські, стратегічні, ресурсні та соціально-мережеві чинники, є орієнтиром для оцінки готовності підприємства до реплікації. Приклади VisionSpring та Camara Education доводять важливість вчасного коригування стратегії та ідентифікації «точок неповернення» для збереження економічної стійкості мережі. Зрештою, успіх соціального франчайзингу в Україні залежатиме від налагодження синергії між бізнесом, державою та громадою для оперативного тиражування перевірених рішень.

Список використаних джерел:

1. Аровіна М. Перспективи розвитку соціальної франшизи в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-26>
2. Близько 62,89% військовослужбовців хотіли б після демобілізації зайнятися власною справою : прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2024. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/246762.html
3. Голубка Д. С. Понятійно-термінологічний апарат дослідження франчайзингу в системі економічних знань. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4. С. 18–25. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.018>
4. Соціальна франшиза «Школа Супергероїв: посібник із втілення». URL: <https://smallheartwithart.org/franchise/>
5. Соціальна франшиза від «МАЙНДІ». URL: <https://socialfranchise.com.ua/>
6. Юхновська Ю. О., Діденко А. В., Омельчак Г. В. Ключові стратегії масштабування соціальних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2026. Вип. 89.
7. Bauwens T., Huybrechts B., Dufays F. Understanding the diverse scaling strategies of social enterprises as hybrid organizations: The case of renewable energy cooperatives. *Organization & Environment*. 2020. Vol. 33. P. 195–219
8. Camara Education. URL: <https://camara.org/>
9. CAP. URL: <https://cap-markt.de/ueber-uns>
10. Care and Share Associates (CASA). URL: <https://casa.ie/>
11. De Kringwinkel. URL: <https://www.kringwinkel.be/>

12. Giudici A., Combs J. G., Cannatelli B. L., Smith B. R. Successful scaling in social franchising: The case of Impact Hub. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2020. Vol. 44(2). P. 288–314.
13. Islam S. M. Social impact scaling strategies in social enterprises: A systematic review and research agenda. *Australian Journal of Management*. 2021. Vol. 47. Is. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/03128962211014931>
14. My Time CIC. URL: <https://birminghamorganisers.wordpress.com/my-time-cic/>
15. Özman M., Gossart C. Scaling in social enterprises: the case of digital social innovations. *Management international*. 2024. Vol. 28 (4). P. 55–67. DOI: <https://doi.org/10.59876/a-axv5-1zpk>
16. Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises European Union. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/10/policy-brief-on-scaling-the-impact-of-social-enterprises_86010c81/34ab6255-en.pdf (дата звернення: 13.03.2026).
17. VetFran. URL: <https://www.franchise.org/franchising-for-veterans/>
18. VisionSpring. URL: <https://www.visionspring.org/what-we-do> (дата звернення 10.03.2026).
19. Zajko K., Hojnik B. B. Social Franchising Model as a Scaling Strategy for ICT Reuse: A Case Study of an International Franchise. *Sustainability*. 2018. Vol. 10(9). P. 3144; DOI: <https://doi.org/10.3390/su10093144>
20. Worsham E., Robyn F., Cathy C. Visionspring: Business Model Iteration In Pursuit Of Vision For All. Innovation Investment Alliance and CASE at Duke. 2017. URL: <https://case.fuqua.duke.edu/wp-content/uploads/2025/03/FINAL-Scaling-Pathways-VisionSpring-Case-Study-5.16.17.pdf>

References:

1. Arovina M. (2022). Perspektyvy rozvytku sotsialnoi franshyzy v Ukraini [Prospects for the development of the social franchise in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-26> (in Ukrainian)
2. Blyzko 62,89% viiskovosluzhbovtziv khotily b pislia demobilizatsii zainiatysia vlasnoiu spravoiu [About 62.89% of servicemen would like to start their own business after demobilization]. Available at: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/246762.html (in Ukrainian)
3. Holubka D. S. (2022). Poniatiino-terminolohichniy aparat doslidzhennia franchaizynhu v systemi ekonomichnykh znan [Conceptual and terminological apparatus to research franchising in economics]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, vol. 4, pp. 18–25. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.018> (in Ukrainian)
4. Sotsialna franshyza «Shkola Cuperheroiv: posibnyk iz vtillennia» [Social franchise “Superhero School: A Guide to Incarnation”]. Available at: <https://smallheartwithart.org/franchise/> (in Ukrainian)
5. Sotsialna franshyza vid «MAINDI» [Social franchise from "MINDI"]. Available at: <https://socialfranchise.com.ua/> (in Ukrainian)
6. Iukhnovska Yu. O, Didenko A. V., Omelchak H. V. (2026). Kliuchovi stratehii masshtabuvannia sotsialnykh pidpriemstv [Key Scaling Strategies For Social Entrepreneurship]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, vol. 89. (in Ukrainian)
7. Bauwens T., Huybrechts B., Dufays F. (2020) Understanding the diverse scaling strategies of social enterprises as hybrid organizations: The case of renewable energy cooperatives. *Organization & Environment*, vol. 33, pp. 195–219
8. Camara Education. Available at: <https://camara.org/>
9. CAP. Available at: <https://cap-markt.de/ueber-uns>
10. Care and Share Associates (CASA). Available at: <https://casa.ie/>
11. De Kringwinkel. Available at: <https://www.kringwinkel.be/>
12. Giudici A., Combs J. G., Cannatelli B. L., Smith B. R. (2020). Successful scaling in social franchising: The case of Impact Hub. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 44(2), pp. 288–314.
13. Islam S. M. (2021) Social impact scaling strategies in social enterprises: A systematic review and research agenda. *Australian Journal of Management*, vol. 47, is. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/03128962211014931>
14. My Time CIC. Available at: <https://birminghamorganisers.wordpress.com/my-time-cic/>
15. Özman M., Gossart C. (2024) Scaling in social enterprises: the case of digital social innovations. *Management international*, vol. 28 (4), pp. 55–67. DOI: <https://doi.org/10.59876/a-axv5-1zpk>
16. Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises European Union/OECD 2016. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/10/policy-brief-on-scaling-the-impact-of-social-enterprises_86010c81/34ab6255-en.pdf
17. VetFran. Available at: <https://www.franchise.org/franchising-for-veterans/>
18. VisionSpring. Available at: <https://www.visionspring.org/what-we-do>
19. Zajko K., Hojnik B. B. (2018) Social Franchising Model as a Scaling Strategy for ICT Reuse: A Case Study of an International Franchise. *Sustainability*, vol.10(9), pp. 3144. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10093144>
20. Worsham E., Robyn F., Cathy C. (2017) Visionspring: Business Model Iteration In Pursuit Of Vision For All. Innovation Investment Alliance and CASE at Duke. Available at: <https://case.fuqua.duke.edu/wp-content/uploads/2025/03/FINAL-Scaling-Pathways-VisionSpring-Case-Study-5.16.17.pdf>

Дата надходження статті: 14.04.2026

Дата прийняття статті: 05.05.2026

Дата публікації статті: 20.05.2026