

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КЕРНИЧНИЙ ВЛАДИСЛАВ ВАСИЛЬОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
«_____» _____ 2025 р.

**РОЗРОБКА МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ
ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВПО В КРЕАТИВНІЙ
ІНДУСТРІЇ**

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Олександр ПОЛІЩУК, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Керничний В.В. Розробка моделі соціального підприємства для працевлаштування ветеранів та ВПО в креативній індустрії. Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля. Інноваційне підприємництво. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади соціального підприємництва та його роль у забезпеченні працевлаштування вразливих груп населення в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Узагальнено підходи до трактування сутності, принципів і моделей соціального підприємництва та окреслено потенціал креативних індустрій як середовища розвитку соціальних підприємств.

Показано соціально-економічні передумови розвитку соціального підприємництва у Вінницькій області, проаналізовано наявні ініціативи й програми підтримки, а також здійснено оцінку потреб, бар'єрів та можливостей працевлаштування ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб у креативній індустрії регіону.

Результатом дослідження є розроблена організаційно-економічна модель соціального підприємства WISE-типу – «креативного простору реінтеграції» – для працевлаштування ветеранів та ВПО в креативній індустрії Вінницької області. Сформовано концепцію, місію, цілі, цільові групи та ціннісну пропозицію підприємства, описано бізнес-модель, організаційну структуру, ключові процеси та партнерську мережу. Обґрунтовано фінансово-економічні параметри функціонування, запропоновано систему показників оцінки соціального та економічного ефекту, проаналізовано ризики та визначено механізми забезпечення сталості й сценарії масштабування моделі в межах Вінницької області.

Ключові слова: соціальне підприємництво, креативні індустрії, ветерани, внутрішньо переміщені особи, працевлаштування, work-integration social enterprise (WISE), реінтеграція, Вінницька область.

90 с., 14 табл., 6 рис., 1 дод., 56 джерел.

ANNOTATION

Kernychnyi V. Development of a social enterprise model for employment of veterans and internally displaced persons in the creative industry. Specialty 076 Entrepreneurship and trade. Innovative entrepreneurship. Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

The thesis investigates the theoretical foundations of social entrepreneurship and its role in providing employment opportunities for vulnerable groups in the context of martial law and post-war recovery. The essence, principles and models of social entrepreneurship are generalized, and the potential of creative industries as an enabling environment for social enterprises is outlined.

The socio-economic preconditions for the development of social entrepreneurship in Vinnytsia region are revealed, existing initiatives and support programmes are analysed, and the needs, barriers and opportunities for employment of war veterans and internally displaced persons in the regional creative industry are assessed.

The research result is an organizational and economic model of a WISE-type social enterprise – a “creative reintegration hub” – aimed at employment of veterans and IDPs in the creative industry of Vinnytsia region. The concept, mission, objectives, target groups and value proposition of the enterprise are developed; the business model is described using the Business Model Canvas logic; the organizational structure, key processes and partnership network are outlined. The financial and economic parameters of the enterprise are substantiated, a system of indicators for assessing social and economic effects is proposed, main risks are analysed, and mechanisms for ensuring sustainability as well as scenarios for scaling the model within Vinnytsia region are identified.

Keywords: social entrepreneurship, creative industries, veterans, internally displaced persons, employment, work-integration social enterprise (WISE), reintegration, Vinnytsia region.

90 p., 14 tabl., 6 fig., 1 application, bibliography: 56 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	5
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ І ВПО В КРЕАТИВНІЙ ІНДУСТРІЇ	13
1.1. Сутність, принципи та моделі соціального підприємництва як форми інноваційної підприємницької діяльності	13
1.2. Креативні індустрії як середовище розвитку соціального підприємництва	17
1.3. Теоретико-методичні засади працевлаштування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у креативній індустрії	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПОТРЕБ У ПРАЦЕВЛАШТУВАННІ ВЕТЕРАНІВ І ВПО У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ	31
2.1. Соціально-економічні передумови розвитку соціального підприємництва у Вінницькій області в умовах воєнного стану	31
2.2. Стан і тенденції розвитку соціального підприємництва у Вінницькій області (структура, напрями діяльності, інституційне та нормативно-правове забезпечення)	28
2.3. Оцінка потреб, бар'єрів та можливостей працевлаштування ветеранів і внутрішньо переміщених осіб у креативній індустрії Вінницької області	43
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ І ВПО В КРЕАТИВНІЙ ІНДУСТРІЇ	54
3.1. Концепція та цілі соціального підприємства для працевлаштування ветеранів і ВПО в креативній індустрії (місія, цільові групи, ціннісна пропозиція)	54
3.2. Організаційно-економічна модель соціального підприємства для працевлаштування ветеранів і ВПО в креативній індустрії (структура, процеси, партнерства)	60
3.3. Фінансово-економічне обґрунтування, оцінка соціального та економічного ефекту, ризики і забезпечення сталості функціонування соціального підприємства	72
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТОК	96

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Умовні позначення та скорочення

ВПО – внутрішньо переміщені особи.

ВВП – валовий внутрішній продукт.

МСП – мале та середнє підприємництво.

ОМС – органи місцевого самоврядування.

ОВА – обласна військова адміністрація.

НУО – неурядова організація.

КСВ – корпоративна соціальна відповідальність.

WISE (work-integration social enterprise) – соціальне підприємство, орієнтоване на інтеграцію вразливих груп населення на ринок праці через поєднання навчання, створення робочих місць та соціальної підтримки.

SROI (Social Return on Investment) – соціальна віддача інвестицій, інтегральний показник, що відображає співвідношення між вартістю досягнутих соціальних результатів і обсягом вкладених ресурсів.

SMM (Social Media Marketing) – маркетинг у соціальних мережах, сукупність інструментів просування продуктів, послуг чи брендів через соціальні платформи.

ІТ – інформаційні технології.

ПТСР – посттравматичний стресовий розлад.

КІ – креативні індустрії.

CRM (Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами.

Основні терміни

Соціальне підприємництво – форма інноваційної підприємницької діяльності, спрямована на вирішення суспільно значущих проблем шляхом поєднання ринкових механізмів із досягненням вимірюваного соціального ефекту, з подальшим реінвестуванням значної частки прибутку в соціальну місію.

Соціальне підприємство – суб'єкт господарювання, який здійснює підприємницьку діяльність із чітко визначеною соціальною місією, поєднуючи отримання доходу з досягненням позитивних соціальних змін для визначених цільових груп або громад.

Соціальне підприємство WISE-типу – соціальне підприємство, основною метою якого є інтеграція вразливих груп населення на ринок праці через організацію спеціальних робочих місць, поєднання навчання, наставництва та реальної зайнятості.

Креативні індустрії – сукупність видів економічної діяльності, заснованих на творчості, таланті та інтелектуальній власності, результатом яких є створення культурних, мистецьких, медіа-, цифрових та інших креативних продуктів і послуг (дизайн, реклама, аудіовізуальне виробництво, цифровий контент тощо).

Реінтеграція ветеранів – комплекс заходів, спрямованих на відновлення повноцінної участі ветеранів війни в економічному, соціальному й громадському житті, включно з працевлаштуванням, перекваліфікацією, психологічною підтримкою та зміцненням соціальних зв'язків.

Ветеран війни – особа, яка брала безпосередню участь у захисті незалежності, суверенітету та територіальної цілісності України, має відповідний статус згідно з чинним законодавством України.

Внутрішньо переміщена особа (ВПО) – громадянин України, який унаслідок або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини вимушено залишив місце постійного проживання в межах території України.

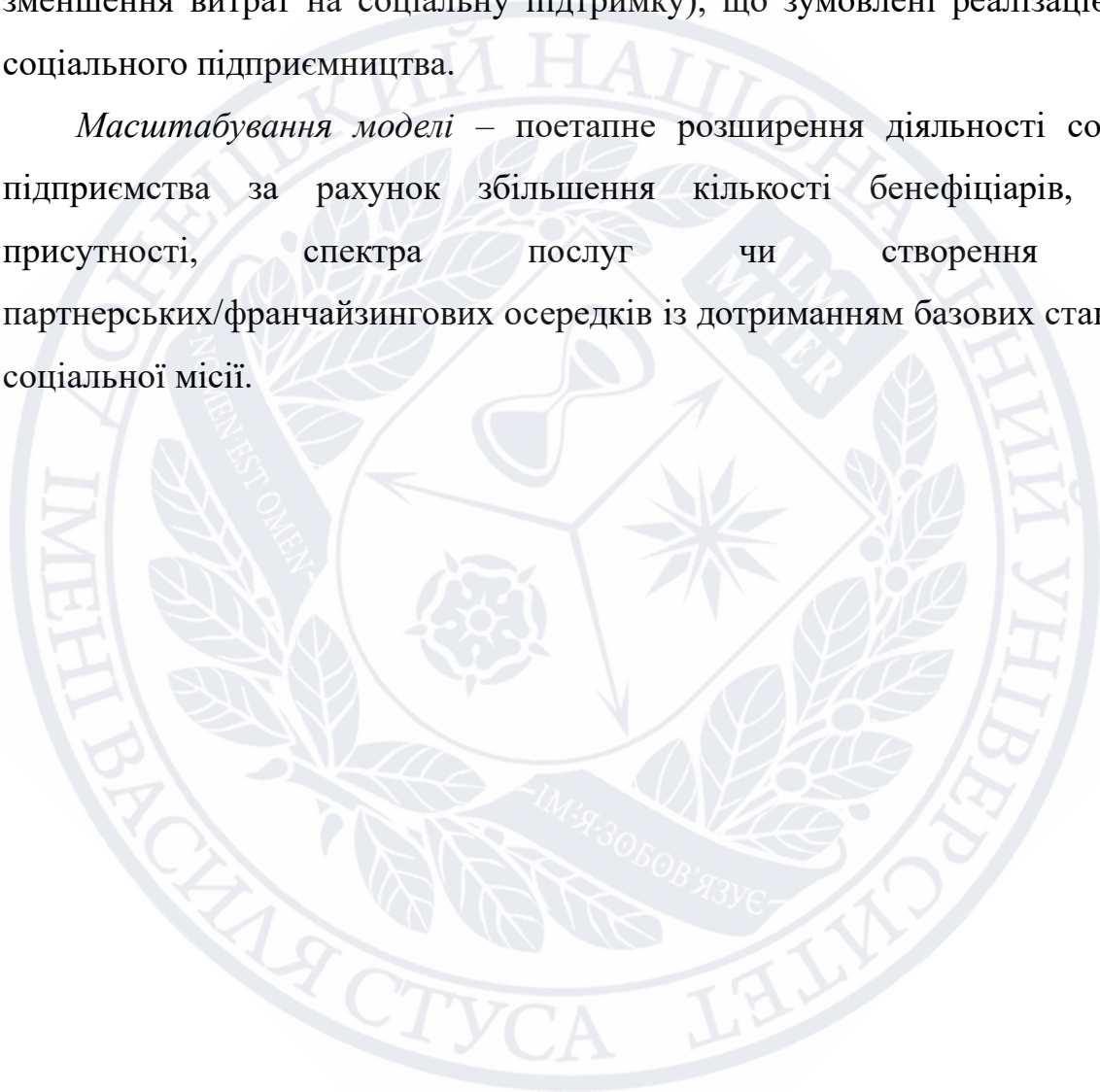
Реінтеграційна підтримка – система заходів, спрямованих на адаптацію та відновлення соціального функціонування ветеранів і ВПО, включно з психологічною, кар'єрною, освітньою та соціальною підтримкою.

Креативний простір реінтеграції – авторське визначення моделі соціального підприємства, що поєднує креативну студію, навчальний хаб та спільноту підтримки для ветеранів і ВПО, забезпечуючи їм можливості навчання, працевлаштування та психосоціальної реінтеграції.

Соціальний ефект – сукупність кількісно та якісно вимірюваних змін у становищі цільових груп і громад (зайнятість, рівень добробуту, психологічний стан, соціальна включеність тощо), досягнутих завдяки діяльності соціального підприємства.

Економічний ефект – зміни у фінансово-економічних показниках діяльності підприємства та/або регіону (доходи, зайнятість, податкові надходження, зменшення витрат на соціальну підтримку), що зумовлені реалізацією моделі соціального підприємництва.

Масштабування моделі – поетапне розширення діяльності соціального підприємства за рахунок збільшення кількості бенефіціарів, географії присутності, спектра послуг чи створення мережі партнерських/франчайзингових осередків із дотриманням базових стандартів та соціальної місії.



ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена глибинними соціально-економічними змінами, спричиненими повномасштабною збройною агресією РФ проти України, масштабною внутрішньою міграцією населення та різким зростанням кількості ветеранів війни. Вінницька область є одним із регіонів, які прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та мають розгалужену ветеранську спільноту, що формує стійкий запит на інструменти гідної реінтеграції, працевлаштування й соціальної адаптації цих категорій громадян. Традиційні інструменти політики зайнятості в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення часто виявляються недостатньо гнучкими й не враховують специфіки потреб ветеранів та ВПО, зокрема необхідності поєднання праці з реабілітацією, сімейними обов'язками, психологічними та фізичними обмеженнями.

У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток соціального підприємництва як форми інноваційної підприємницької діяльності, що поєднує створення економічної доданої вартості з досягненням вимірюваного соціального ефекту. Соціальні підприємства типу WISE (work-integration social enterprise) можуть стати ефективним інструментом працевлаштування ветеранів та ВПО, забезпечуючи їм гнучкі форми зайнятості, можливості перекваліфікації, безпечне та підтримувальне середовище. Окремий інтерес у цьому зв'язку становлять креативні індустрії як динамічний сектор економіки, що характеризується високою часткою нематеріальних активів, гнучкими форматами роботи, можливістю дистанційної та проектної зайнятості, поєднанням економічних і реабілітаційних ефектів.

Вінницька область має низку передумов для розвитку соціального підприємництва в креативній індустрії: активний сектор малого і середнього підприємництва, наявність успішних практик соціального бізнесу, функціонування муніципальних програм підтримки соціальних підприємців, а також сформовані інституційні механізми ветеранської та ВПО-політики. Водночас у регіоні відсутні опрацьовані й апробовані моделі соціальних

підприємств, спеціально орієнтованих на працевлаштування ветеранів та ВПО саме у сфері креативних індустрій. Це обумовлює наукову й практичну актуальність теми магістерської роботи, пов'язаної з розробкою такої моделі з урахуванням регіональної специфіки Вінниччини.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами полягає в тому, що дослідження виконано в межах освітньо-професійної програми «Інноваційне підприємництво» та науково-дослідної тематики кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса, присвяченої проблемам розвитку підприємництва, соціальних інновацій, формуванню екосистем соціального підприємництва та підтримці вразливих категорій населення в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки.

Мета магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці організаційно-економічної моделі соціального підприємства для працевлаштування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у креативній індустрії на прикладі Вінницької області.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

- Узагальнити теоретичні підходи до сутності, принципів і моделей соціального підприємництва, визначити його місце в системі інноваційної підприємницької діяльності.

- Розкрити зміст і структуру креативних індустрій, охарактеризувати їх потенціал як середовища розвитку соціального підприємництва та сфери працевлаштування ветеранів і ВПО.

- Проаналізувати соціально-економічні передумови розвитку соціального підприємництва у Вінницькій області в умовах воєнного стану.

- Оцінити сучасний стан і тенденції розвитку соціального підприємництва в регіоні, виявити ключові напрями діяльності, інституційне та нормативно-правове забезпечення.

– Дослідити потреби, бар'єри та можливості працевлаштування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у креативній індустрії Вінницької області.

– Розробити концепцію, цілі, цільові групи та ціннісну пропозицію соціального підприємства для працевлаштування ветеранів та ВПО в креативній індустрії.

– Сформувати організаційно-економічну модель соціального підприємства, визначити ключові процеси, структуру управління та систему партнерств.

– Обґрунтувати фінансово-економічні параметри функціонування соціального підприємства, запропонувати підходи до оцінки соціального та економічного ефекту, ідентифікувати основні ризики та шляхи забезпечення його сталості й масштабування в межах Вінницької області.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку соціального підприємництва в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади та модель соціального підприємства для працевлаштування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у креативній індустрії Вінницької області.

У магістерській роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних *методів дослідження*, зокрема: методи логічного й порівняльного аналізу – для узагальнення теоретичних підходів до соціального підприємництва та креативних індустрій; структурно-функціональний і системний підходи – для оцінки ролі соціального підприємництва в системі регіонального розвитку; статистичні методи та методи економіко-аналітичного дослідження – для аналізу соціально-економічних передумов розвитку соціального підприємництва та характеристик цільових груп (ветеранів і ВПО) у Вінницькій області; методи експертного оцінювання, сценарного та проектного підходів – для розробки та обґрунтування організаційно-економічної моделі соціального підприємства; графічні методи – для візуалізації структури моделі, ключових процесів та сценаріїв її масштабування.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України з питань розвитку підприємництва, соціальної політики, підтримки ветеранів

війни та внутрішньо переміщених осіб; стратегічні та програмні документи державного й регіонального рівнів; статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства у справах ветеранів України, органів державної влади та місцевого самоврядування Вінницької області; аналітичні матеріали міжнародних організацій, профільних громадських об'єднань і проєктів технічної допомоги; результати досліджень вітчизняних і зарубіжних учених у галузі соціального підприємництва, інноваційного підприємництва, ринку праці, регіонального розвитку та креативних індустрій; власні узагальнення автора, отримані в процесі навчання та участі у проєктних і тренінгових ініціативах.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних і методичних засад застосування соціального підприємництва як інструменту працевлаштування та реінтеграції ветеранів і ВПО.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонована модель соціального підприємства може бути використана для створення або трансформації реальних соціальних підприємств у Вінницькій області, які працюють у сфері креативних індустрій і орієнтуються на працевлаштування ветеранів та ВПО. Окремі положення та рекомендації магістерської роботи можуть бути впроваджені в діяльність органів місцевого самоврядування при розробці та реалізації програм підтримки соціального підприємництва, ветеранських і ВПО-ініціатив, а також використані громадськими організаціями та проєктними командами при підготовці грантових заявок і бізнес-планів соціальних підприємств. Результати дослідження можуть бути застосовані у навчальному процесі під час викладання дисциплін, пов'язаних із інноваційним та соціальним підприємництвом, креативною економікою, регіональним розвитком.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом участі автора в науково-практичних конференціях, семінарах і тренінгових програмах, присвячених проблематиці розвитку соціального підприємництва, підтримки ветеранів та ВПО, розбудови креативних індустрій та місцевого економічного

розвитку (конкретні заходи можуть бути наведені у тексті роботи). Окремі результати магістерського дослідження використано в підготовці навчально-методичних матеріалів та у практичній діяльності партнерських організацій, що працюють із ветеранами та внутрішньо переміщеними особами.

Структура магістерської роботи зумовлена логікою досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади соціального підприємництва та працевлаштування ветеранів і ВПО в креативній індустрії. У другому розділі проаналізовано розвиток соціального підприємництва та потреби у працевлаштуванні ветеранів і ВПО у Вінницькій області. У третьому розділі розроблено організаційно-економічну модель соціального підприємства для працевлаштування ветеранів та ВПО в креативній індустрії, обґрунтовано фінансово-економічні параметри його функціонування, оцінено соціальний та економічний ефект, визначено ризики й сценарії масштабування. Загальний обсяг роботи, кількість таблиць, рисунків і додатків відповідають вимогам методичних рекомендацій та буде конкретизований у остаточному варіанті магістерської роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ І ВПО В КРЕАТИВНІЙ ІНДУСТРІЇ

1.1. Сутність, принципи та моделі соціального підприємництва як форми інноваційної підприємницької діяльності

У сучасних умовах війни, поглиблення соціально-економічної нерівності та зростання запиту на справедливість традиційні бізнес-моделі дедалі частіше не забезпечують належної відповіді на суспільні виклики. На цьому тлі формується феномен соціального підприємництва, який поєднує ринкові механізми зі створенням суспільно значущих змін. Воно розглядається як інноваційна форма підприємницької діяльності, що доповнює та частково компенсує «провали» ринку і держави, забезпечуючи розроблення нових моделей вирішення соціальних проблем, у тому числі проблем працевлаштування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Сутність соціального підприємництва

У науковій літературі немає єдиного, загальновизнаного визначення соціального підприємництва. Представники різних наукових шкіл наголошують на різних його вимірах: одні підкреслюють підприємницьку інноваційність, інші – соціальну місію, треті – роль гібридних ресурсів та моделей управління.

Європейська комісія, розвиваючи «Social Business Initiative», визначає соціальне підприємство як суб'єкта соціальної економіки, головною метою якого є досягнення соціального впливу, а не максимізація прибутку для власників чи акціонерів; такий суб'єкт провадить підприємницьку діяльність, використовує прибуток переважно для досягнення соціальних цілей і характеризується відкритим, відповідальним та інклюзивним управлінням.

EMES Research Network пропонує концептуальний «ідеальний тип» соціального підприємства, окреслюючи три групи характеристик: економічно-підприємницькі (безперервна господарська діяльність, наявність

підприємницького ризику, значна частка доходів від продажу товарів/послуг), соціальні (чітко виражена суспільно корисна мета, орієнтація на спільноту, обмеження розподілу прибутку) та характеристики демократичного управління (високий рівень автономії, участь різних груп стейкхолдерів у прийнятті рішень).

В українському контексті соціальне підприємництво визначають як вид підприємницької діяльності, спрямований на позитивні інноваційні зміни в суспільстві, де бізнес-модель спеціально сконструйована для вирішення соціальної проблеми, а не виключно для отримання прибутку.

Сучасні аналітичні та популярні ресурси також підкреслюють, що соціальне підприємництво – це бізнес, який з самого початку створюється для досягнення соціального та/або екологічного ефекту, а фінансовий результат розглядається як інструмент підтримки місії.

Узагальнюючи підходи, у цій роботі під соціальним підприємництвом доцільно розуміти інноваційну підприємницьку діяльність, у межах якої поєднуються ринкові механізми створення вартості з домінуючою соціальною місією, орієнтованою на вирішення конкретної суспільної проблеми (наприклад, працевлаштування ветеранів та ВПО), а отриманий прибуток переважно реінвестується у розвиток цієї місії. Відмінність від класичного бізнесу полягає в пріоритеті соціального результату над фінансовою вигодою власників, а від класичних благодійних організацій – у системному використанні підприємницьких інструментів та самозабезпеченні.

Принципи соціального підприємництва

Підходи різних авторів дозволяють виокремити систему базових принципів соціального підприємництва, які відрізняють його від інших форм економічної діяльності:

Пріоритет соціальної місії. Соціальний ефект (наприклад, інтеграція ветеранів та ВПО на ринок праці, підвищення якості життя вразливих груп, розвиток громади) є первинним, а фінансові показники розглядаються як засіб забезпечення стійкості.

Інноваційність та підприємницький підхід. Соціальне підприємництво базується на пошуку нових рішень для старих проблем, креативних бізнес-моделей, використанні цифрових технологій та нетрадиційних форматів взаємодії з цільовими групами.

Самоокупність і фінансова стійкість. На відміну від разових грантових проєктів, соціальне підприємство має прагнути до регулярного отримання доходу від продажу товарів і послуг, що дає можливість системно реалізовувати соціальну місію.

Обмежений розподіл прибутку. Значна частина або весь чистий прибуток спрямовується на розвиток підприємства та розширення соціального впливу, а не на персональне збагачення власників.

Участь стейкхолдерів та демократичне управління. Працівники, бенефіціари (зокрема ветерани й ВПО), партнери та громада залучаються до обговорення ключових рішень, що підвищує рівень довіри та легітимності.

Вимірювання та прозорість соціального ефекту. Соціальні підприємства мають не лише декларувати місію, а й розробляти індикатори та методики оцінювання соціального впливу (кількість працевлаштованих, рівень доходів цільових груп, підвищення їхньої якості життя тощо) і звітувати про результати.

Орієнтація на принцип «потрійної результативності» (triple bottom line). Діяльність соціального підприємства розглядається крізь призму трьох взаємопов'язаних вимірів – «people, planet, profit» (люди, планета, прибуток). Таким чином, воно має прагнути одночасно до економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної відповідальності.

Зазначені принципи є концептуальним орієнтиром для подальшого проєктування моделі соціального підприємства у сфері креативних індустрій, яка забезпечуватиме не лише працевлаштування ветеранів і ВПО, а й їхню стійку професійну та суспільну інтеграцію.

Моделі соціального підприємництва як форми інноваційної підприємницької діяльності

У науковій літературі та практиці виокремлюють низку моделей соціального підприємництва, які відрізняються логікою поєднання соціальної та бізнес-складових, структурою доходів та ступенем залучення цільових груп до операційної діяльності.

З позицій європейських досліджень соціальні підприємства розглядаються як гібридні організації, що поєднують риси бізнесу, громадського сектору і, частково, держави. У цьому контексті виділяють, зокрема: робочо-інтеграційні соціальні підприємства (work-integration social enterprises, WISE), які створюють робочі місця для людей з труднощами працевлаштування; підприємства, що надають соціальні послуги; локальні кооперативи розвитку територій; моделі справедливої торгівлі тощо.

Українські аналітичні матеріали (зокрема, практичні посібники та методичні розробки для громад) пропонують класифікувати моделі соціальних підприємств за характером взаємозв'язку між соціальною місією та бізнес-діяльністю, виділяючи:

Вбудовану (embedded) модель, коли соціальна місія реалізується безпосередньо через основний продукт або послугу (наприклад, майстерня, де ветерани та ВПО створюють креативні вироби, а доходи від їхнього продажу водночас є і джерелом працевлаштування, і інструментом соціальної реабілітації).

Інтегровану (integrated) модель, за якої соціальна і комерційна діяльність тісно пов'язані, але можуть бути розділені за напрямками (наприклад, поєднання комерційних креативних послуг з безкоштовними освітніми програмами для ветеранів і ВПО).

Зовнішню (external) модель, де бізнес-структура фінансує соціальні програми, які реалізує пов'язана, але організаційно відокремлена некомерційна структура.

Окремо виділяють моделі трудової інтеграції, в яких фокус робиться на створенні спеціально адаптованих робочих місць для вразливих груп (людей з інвалідністю, ветеранів, ВПО). Такі підприємства поєднують виробничу або сервісну діяльність із програмами професійного навчання, менторства, психосоціальної підтримки, що особливо актуально для повоєнної відбудови та реінтеграції ветеранів в Україні.

З позицій інноваційного підприємництва соціальні підприємства розглядаються як платформи для тестування нових продуктів, сервісів і форматів організації бізнесу, де інновація спрямована не стільки на технологічне вдосконалення, скільки на створення нової соціальної цінності. Дослідники підкреслюють, що соціальне підприємництво є інноваційним видом діяльності, зорієнтованим на пошук можливостей у сферах, де ринок і держава не забезпечують достатнього рівня послуг чи підтримки.

Отже, соціальне підприємництво можна розглядати як багатовимірну інноваційну форму підприємництва, в якій соціальна місія, підприємницькі підходи та принцип потрійної результативності взаємодіють у рамках різних моделей. Для цілей цієї роботи особливий інтерес становлять моделі трудової інтеграції та вбудовані/інтегровані моделі, що дозволяють поєднати креативну діяльність із системним працевлаштуванням ветеранів та ВПО. Це створює методологічне підґрунтя для подальшої розробки авторської моделі соціального підприємства у сфері креативних індустрій у третьому розділі.

1.2. Креативні індустрії як середовище розвитку соціального підприємництва

У сучасній економіці креативні індустрії розглядаються як один із найбільш динамічних секторів, що поєднує культурні цінності, інтелектуальний капітал та підприємницьку активність. Вони формують так звану «креативну економіку», яка забезпечує зростання зайнятості, розвиток інновацій, підвищення конкурентоспроможності територій та посилення соціальної згуртованості.

Саме завдяки поєднанню економічної та культурно-соціальної складових креативні індустрії створюють сприятливе середовище для становлення і розвитку соціального підприємництва, зокрема у сфері працевлаштування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.

Підходи до визначення та сутнісні характеристики креативних індустрій

У міжнародних документах використовується близька за змістом, але не тотожна термінологія – «креативні індустрії», «культурні індустрії», «культурні та креативні сектори» (cultural and creative sectors). UNCTAD визначає креативні індустрії як цикли створення, виробництва та розповсюдження товарів і послуг, що використовують творчість та інтелектуальний капітал як основні ресурси, мають економічну цінність і ринкову орієнтацію.

UNESCO та ЕУ у дослідженні Cultural Times: The First Global Map of Cultural and Creative Industries відносять до культурних і креативних індустрій діяльність, «основною метою якої є виробництво чи відтворення, промоція, розповсюдження чи комерціалізація товарів, послуг та видів діяльності культурного, мистецького або спадщинного характеру».

Європейська Комісія у рамках програми Creative Europe трактує культурні та креативні сектори як усі види діяльності, що ґрунтуються на культурних цінностях або художніх та креативних виразах і пов'язані з розвитком, створенням, виробництвом, поширенням та збереженням відповідних товарів і послуг.

В українському законодавстві поняття креативних індустрій було закріплено відносно нещодавно. Закон України «Про культуру» визначає креативні індустрії як види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості та робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження.

Наукові дослідження українських авторів уточнюють, що продукція креативних індустрій є результатом індивідуальної або колективної творчості, навичок і таланту, а основним джерелом конкурентних переваг виступає нематеріальний, інтелектуальний компонент.

Для систематизації різних підходів до визначення креативних індустрій доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1 – Ключові підходи до визначення креативних індустрій

Джерело / інституція	Ключовий акцент визначення	Основні характеристики
UNCTAD	Творчість та інтелектуальний капітал як первинні ресурси (UN Trade and Development (UNCTAD))	Цикли створення – виробництва – розповсюдження; знання- і змістомісткі товари та послуги; ринкова орієнтація
UNESCO / EY (<i>Cultural Times</i>)	Виробництво та комерціалізація культурних, мистецьких, спадщинних продуктів (unesdoc.unesco.org)	11 секторів культурних і креативних індустрій; глобальний економічний та зайнятісний ефект
ЄС (програма <i>Creative Europe</i>)	Діяльність на основі культурних цінностей та креативних виразів (culture.ec.europa.eu)	«Культурні та креативні сектори» як цілісний простір політики підтримки, інновацій та фінансування
Закон України «Про культуру»	Створення доданої вартості та робочих місць через культурне/креативне вираження (ppv.net.ua)	Офіційне законодавче визначення; прив'язка до видів економічної діяльності (КВЕД)

Як видно з табл. 1.1, попри відмінності у формулюваннях, усі підходи підкреслюють: (1) ключову роль творчості й інтелектуальної праці; (2) економічну значущість (створення доданої вартості та робочих місць); (3) зв'язок із культурними цінностями та креативним самовираженням. Саме ця триєдність – креативність, економіка, культура – робить креативні індустрії природним ґрунтом для соціального підприємництва.

Структура та економічна роль креативних індустрій

Міжнародні дослідження пропонують різні варіанти класифікації секторів креативних індустрій. У згаданому дослідженні UNESCO/EY виділяється 11 секторів: реклама, музика, радіо, архітектура, кіно, телебачення, книги, преса, візуальні мистецтва і дизайн, ігрова індустрія, виконавські мистецтва.

В ЄС поняття культурних і креативних секторів включає, окрім традиційних мистецьких напрямів, також дизайн, моду, програмне забезпечення, відеоігри, цифровий контент тощо.

В українських дослідженнях та нормативних документах структура креативних індустрій деталізується через перелік відповідних кодів КВЕД, до яких, зокрема, відносять видавничу діяльність, кінематографію, радіо й телебачення, діяльність у сфері мистецтва та розваг, рекламну діяльність, спеціалізований дизайн, ІТ та комп'ютерні послуги тощо.

Таблиця 1.2 – Приклад класифікації секторів креативних індустрій

Підхід / джерело	Основні сектори креативних індустрій	Коментар
UNESCO / EY (11 секторів) (unesdoc.unesco.org)	Реклама; музика; радіо; архітектура; кіно; телебачення; книги; преса; візуальні мистецтва й дизайн; відеоігри; виконавські мистецтва	Наголос на культурному змісті та глобальній присутності; підкреслюється роль молоді та малих інноваційних бізнесів
ЄС (культурні та креативні сектори) (culture.ec.europa.eu)	Наскрізний перелік: аудіовізуальний сектор, дизайн, мода, архітектура, культурна спадщина, видавнича діяльність, мистецтво, креативні цифрові індустрії	Орієнтація на політику підтримки, інвестиційні інструменти, інновації
Україна (на основі Закону «Про культуру» і КВЕД) (dy.nayka.com.ua)	Видавнича діяльність; кінематографія, радіо й телебачення; діяльність у сфері мистецтва і розваг; реклама; спеціалізований дизайн; ІТ і комп'ютерні послуги; інші креативні послуги	Адаптація міжнародних підходів до національної статистики; основа для вимірювання внеску в економіку України

Емпіричні дослідження свідчать, що креативні індустрії є одними з найдинамічніших секторів світової економіки: за даними EY/UNESCO, вони генерують понад 2 трлн дол. США доходів і забезпечують близько 29,5 млн робочих місць у світі.

У європейській економіці культурні та креативні сектори забезпечують близько 5,3 % доданої вартості (у країнах ЄС-27, Норвегії та Ісландії).

Для України дослідження Київської школи економіки та інших авторів показують зростання внеску креативних індустрій у ВВП, створення робочих місць та підвищення привабливості міст і регіонів.

Особливо важливо, що креативні індустрії відіграють суттєву роль у місцевому економічному розвитку: вони сприяють використанню культурного й ресурсного потенціалу територій, активізують малий бізнес, підтримують туризм, формують позитивний імідж громад і міст.

Креативні індустрії як сприятливе середовище для соціального підприємництва

Характерні риси креативних індустрій роблять їх особливо перспективними для розвитку соціального підприємництва:

Інтенсивне використання людського капіталу. У центрі креативних індустрій – не матеріальні активи, а таланти, навички, досвід, креативність людей. Це створює можливість інтегрувати у виробничі процеси представників вразливих груп, зокрема ветеранів та ВПО, через розвиток їхніх компетентностей (дизайн, фотографія, ремесла, цифровий контент, креативні послуги тощо).

Низький поріг входу завдяки цифровим технологіям. Цифровізація суттєво здешевлює старт і масштабування креативних проєктів: онлайн-платформи, маркетплейси, соціальні мережі дають змогу реалізовувати продукцію й послуги без значних початкових капіталовкладень. Це відкриває можливість для соціальних підприємств, орієнтованих на самозайнятість і мікропідприємництво ветеранів та ВПО.

Гнучкі форми зайнятості. Проєктний характер роботи, дистанційні формати, неповна зайнятість і фриланс, характерні для креативних індустрій, дозволяють адаптувати робочий графік до індивідуальних потреб працівників – що критично важливо для ветеранів (зокрема, з фізичними чи психологічними обмеженнями) та ВПО, які проходять етап адаптації на новому місці.

Соціально-культурна місія. Багато креативних проєктів від початку мають яскраво виражений суспільний вимір – збереження культурної спадщини, робота з локальною ідентичністю, осмислення досвіду війни, травми, переміщення. Це природно поєднується з логікою соціального підприємництва, де соціальна місія є визначальною.

Потенціал психосоціальної реабілітації. Залучення до креативної діяльності (мистецтво, дизайн, музика, творче ремесло, сторітелінг тощо) має доказаний позитивний вплив на психоемоційний стан людини, сприяє осмисленню досвіду, відновленню відчуття контролю й самоцінності. Це надає соціальним підприємствам у креативних індустріях унікальну можливість поєднувати працевлаштування ветеранів та ВПО з елементами їхньої реабілітації та соціальної інтеграції.

У контексті повоєнної відбудови України та поглиблення співпраці з ЄС культурні та креативні сектори розглядаються як важливий напрям відновлення та розвитку, здатний забезпечити і економічний ефект, і зміцнення суспільної стійкості.

У звітах про стан культурних і креативних секторів України підкреслюється, що попри значні втрати, ці сектори демонструють високу адаптивність, розвивають нові формати діяльності та потребують цілеспрямованої підтримки, зокрема через інструменти соціального підприємництва.

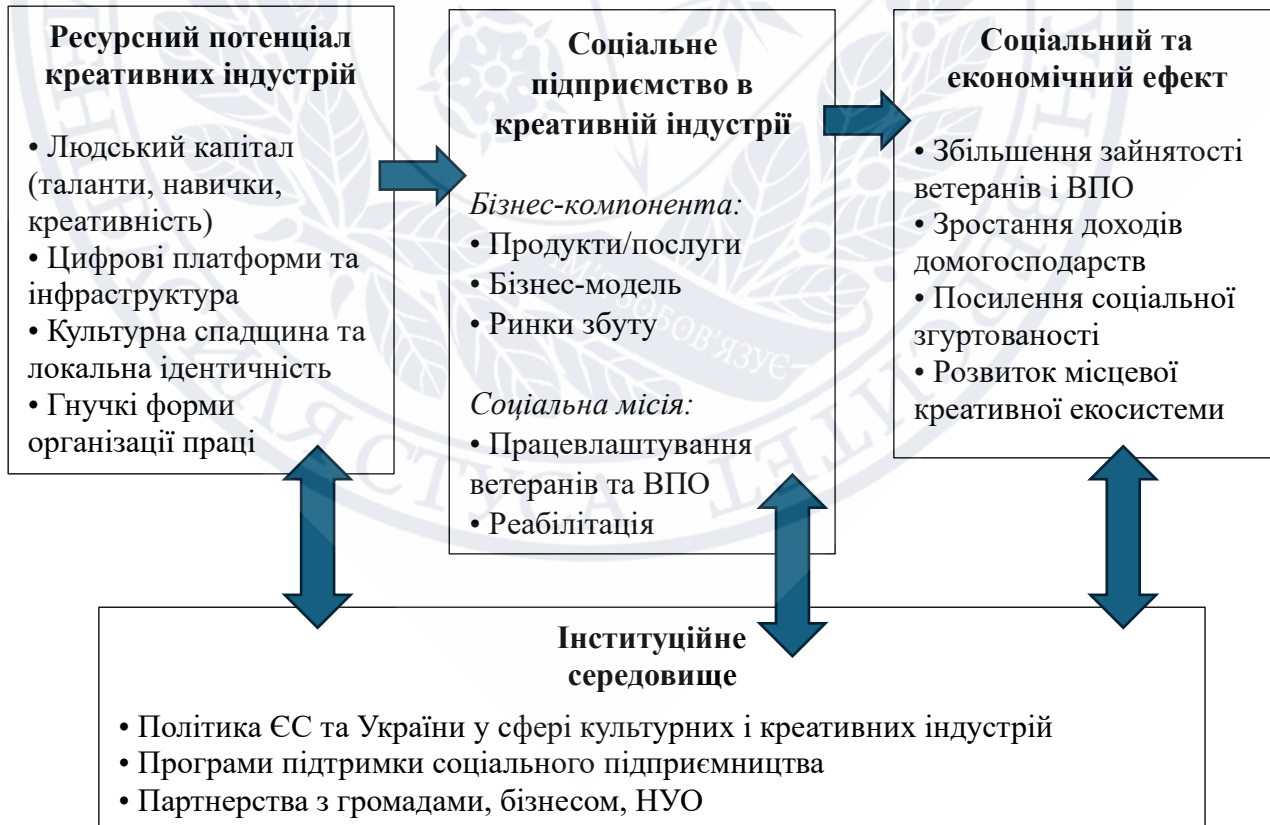


Рисунок 1.1 - Креативні індустрії як середовище розвитку соціального підприємництва

Матеріал табл. 1.1, 1.2 та рис. 1.1 демонструє, що креативні індустрії не лише формують економічно значущий сегмент сучасної економіки, а й створюють сприятливе середовище для розвитку соціального підприємництва, орієнтованого на працевлаштування та реінтеграцію ветеранів і ВПО.

1.3. Теоретичні підходи до працевлаштування та реінтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб: міжнародний та український досвід соціальних підприємств

Питання працевлаштування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб (ВПО) належить до ключових викликів сучасних суспільств, що переживають воєнні конфлікти або масові переміщення населення. Для цих груп зайнятість має не лише економічний, а й сильний соціальний та психологічний вимір: стабільний дохід поєднується з відновленням відчуття суб'єктності, включеності в суспільство, зниженням ризику маргіналізації та вторинної травматизації.

У теорії соціальної політики та ринку праці можна виокремити кілька підходів до вирішення проблеми зайнятості вразливих груп:

- модель пасивної підтримки, орієнтована на грошові виплати й пільги;
- модель активної політики зайнятості (active labour market policies, ALMPs), що передбачає професійне навчання, субсидовану зайнятість, підтримку підприємництва тощо;
- модель «соціальної інтеграції через працю», у центрі якої – робочо-інтеграційні соціальні підприємства (work-integration social enterprises, WISE) та інші форми соціального підприємництва, що поєднують створення робочих місць із цілеспрямованою соціальною підтримкою.

Останній підхід є концептуально найближчим до предмета даної магістерської роботи, оскільки саме соціальні підприємства вважаються одним із найефективніших інструментів стійкої реінтеграції ветеранів і ВПО.

Міжнародні теоретичні підходи та моделі щодо зайнятості ветеранів та переміщених осіб

У міжнародній практиці існують кілька провідних рамок, у межах яких розглядається працевлаштування ветеранів та переміщених осіб:

Підхід людського капіталу.

Він виходить із того, що ключовою передумовою успішної інтеграції на ринок праці є наявність у людини релевантних знань, навичок та компетентностей. У випадку ветеранів особливо підкреслюється трансформація військового досвіду у цивільні професійні компетенції (лідерство, робота в команді, стресостійкість, управління ризиками тощо), а також необхідність додаткового навчання й перекваліфікації.

Для переміщених осіб фокус робиться на подоланні «кваліфікаційного розриву», визнанні попереднього досвіду, мовних та цифрових компетентностях.

Підхід соціальної інтеграції та інклюзії.

У цій рамці працевлаштування розглядається як складова ширших процесів соціальної реінтеграції: відновлення соціальних зв'язків, відчуття безпеки, доступу до послуг, подолання стигми й дискримінації. Для ветеранів акцент робиться на поєднанні праці з психосоціальною підтримкою, роботою з колективами, підготовкою роботодавців до співпраці з людьми, які мають досвід служби та бойових дій.

Для переміщених осіб підкреслюється важливість інтеграції у приймаючі громади та запобігання формуванню «паралельних світів» без сталих економічних можливостей.

Підхід «економічного відновлення та підприємництва».

У країнах із розвиненою традицією підтримки ветеранів (США, Канада, Велика Британія тощо) суттєве місце посідають програми розвитку ветеранського підприємництва, які розглядаються як засіб економічної реінтеграції та джерело нових робочих місць.

У випадку біженців і ВПО все більшої ваги набуває підтримка самозайнятості, мікробізнесу та соціального підприємництва як інструментів довгострокових рішень, що виходять за межі гуманітарної допомоги.

Модель робочо-інтеграційних соціальних підприємств (WISE).

WISE розглядаються як особлива форма соціальних підприємств, основна мета яких – інтеграція на ринок праці людей, що мають труднощі з працевлаштуванням (довготривало безробітні, люди з інвалідністю, мігранти, ветерани, ВПО тощо). Вони пропонують оплачувану роботу, поєднану з професійним навчанням, наставництвом і супроводом, та можуть діяти як «перехідні» або як довгострокові робочі місця.

Дослідження WISE в Європі показують, що саме такі підприємства здатні забезпечити більш стійкі результати інтеграції на ринку праці завдяки поєднанню економічної діяльності з індивідуалізованою підтримкою, включно з розвитку цифрових навичок.

Окрему увагу в міжнародних кейсах привертають соціальні підприємства, що спеціалізуються на роботі з ветеранами. Наприклад, у Австралії програма Cowork Sorplay поєднує простір коворкінгу, менторство, догляд за дітьми та кар'єрні сервіси для дружин військових і ветеранів, діючи як сертифіковане соціальне підприємство та безпосередньо працевлаштовуючи представників ветераноспільноти.

Подібні ініціативи демонструють, як підприємницька модель може інтегрувати економічну, соціальну й реабілітаційну функції.

Українські підходи до працевлаштування ветеранів та ВПО

В Україні питання працевлаштування ветеранів і ВПО набуло особливої гостроти у зв'язку з повномасштабною війною. Дослідження показують, що для мільйонів переміщених осіб доступ до гідної роботи є однією з головних потреб, тоді як значна частина домогосподарств залишається залежною від державної допомоги.

На рівні державної політики можна виокремити кілька ключових інструментів:

Стратегічні документи. Урядова Стратегія сприяння працевлаштуванню ВПО та осіб, які виїхали за кордон унаслідок агресії РФ, до 2027 року передбачає створення умов для адаптації та інтеграції ВПО в ринок праці, розвиток послуг Державної служби зайнятості, підтримку мобільності та самозайнятості.

Фінансові стимули для роботодавців. Одним із найефективніших інструментів вважається компенсація витрат роботодавцям за працевлаштування ВПО (постанова КМУ № 331). У 2024 р. держава компенсувала бізнесу понад 224 млн грн за працевлаштування більше ніж 11 тис. ВПО.

Програми розвитку підприємництва для ВПО та ветеранів. На центральному та регіональному рівнях реалізуються проекти бізнес-навчання, грантової підтримки, інкубації бізнес-ідей для ВПО, ветеранів та людей з інвалідністю.

У дослідженнях щодо ветеранів наголошується, що успішна економічна реінтеграція потребує комплексного підходу: поєднання професійної та психологічної реабілітації, гнучких режимів праці, підготовки колективів, підтримки ветеранського підприємництва та розвитку соціального підприємництва.

Окремі автори розглядають соціальне підприємництво як правовий та економічний інструмент поствоєнної реінтеграції ветеранів, підкреслюючи його здатність поєднувати створення робочих місць із формуванням нової ідентичності ветерана як активного учасника економічного життя.

Для ВПО також відзначається потенціал соціальних підприємств у подоланні бар'єрів на ринку праці, пов'язаних з відсутністю соціальних зв'язків, дискримінацією, нестачею ресурсів для започаткування власної справи, а також у зміцненні спроможності приймаючих громад.

Роль соціального підприємництва та WISE у реінтеграції ветеранів і ВПО

Узагальнення міжнародного та українського досвіду дозволяє виокремити специфічні переваги соціальних підприємств, зокрема WISE-типу, у сфері працевлаштування ветеранів і ВПО:

- вони пропонують реальні робочі місця, а не лише навчання чи короткострокові програми;
- поєднують економічну діяльність з індивідуалізованою підтримкою (менторство, коучинг, супровід, психосоціальні послуги);
- створюють безпечний простір, де враховуються особливі потреби ветеранів і ВПО, зокрема щодо темпу адаптації, гнучкого графіку роботи;
- діють як «мости» між соціальною політикою, ринком праці та розвитком місцевих громад;
- здатні генерувати соціальні інновації, тестувати нові формати роботи, які згодом можуть масштабуватися в ширшу політику зайнятості.

Порівняння основних підходів до працевлаштування ветеранів і ВПО наведено в табл. 1.3.

Таким чином, теоретичний аналіз показує, що найперспективнішим напрямом для поєднання цілей працевлаштування та реінтеграції ветеранів і ВПО з розвитком креативної економіки є створення соціальних підприємств (у тому числі WISE-типу). Саме вони дозволяють одночасно реалізувати функції активної політики зайнятості, психосоціальної підтримки та місцевого розвитку, забезпечуючи перехід від моделі «допомоги» до моделі економічної участі та співтворення цінності.

Отримані теоретичні висновки є підґрунтям для подальшого аналізу стану соціального підприємництва та потреб у працевлаштуванні ветеранів і ВПО у Вінницькій області і для розробки авторської моделі соціального підприємства у сфері креативних індустрій.

Отже, у першому розділі було з'ясовано теоретичні засади соціального підприємництва та специфіку його розвитку в креативних індустріях у контексті працевлаштування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.

Таблиця 1.3 – Основні підходи до працевлаштування ветеранів та ВПО

Підхід / інструмент	Ключова ідея	Типові заходи	Приклади (міжнародні / Україна)	Сильні сторони	Обмеження
Пасивна підтримка (соцдопомога, пільги)	Компенсація втрат доходу та соціальний захист	Грошові виплати, пільги на оплату ЖКП, одноразові допомоги	Програми соцдопомоги ВПО, базові виплати ветеранам (Ukraine is Home)	Швидка підтримка, зниження ризику бідності	Не вирішує проблему довгострокової зайнятості, формує залежність
Активна політика зайнятості (ALMPs)	Підвищення зайнятості через активні заходи	Профнавчання, перекваліфікація, субсидована зайнятість, підтримка підприємництва	Програми Держслужби зайнятості, компенсація за працевлаштування ВПО, бізнес-тренінги для ветеранів та ВПО (Employment, Social Affairs and Inclusion)	Підвищення навичок, створення стимулів для роботодавців	Ефект залежить від якості програм, часто бракує індивідуальної підтримки
Підприємництво та самозайнятість	Стимулювання створення власних бізнесів	Гранти, мікрокредитування, бізнес-інкубатори	Програми підтримки ветеранського підприємництва, гранти для ВПО-підприємців (bibliotekanauki.pl)	Розкриття потенціалу, створення нових робочих місць	Високі ризики для вразливих груп, потреба у тривалій менторській підтримці
Соціальні підприємства / WISE	Інтеграція через поєднання роботи, навчання та соціальної підтримки	Створення робочих місць у соціальних підприємствах, наставництво, психосоціальний супровід	Європейські WISE; українські соціальні підприємства, що працюють з ветеранами та ВПО; програми типу REDpreneurUA, локальні ініціативи НУО (easpd.eu)	Стійка інтеграція в ринок праці, соціальний ефект на рівні громади, можливість масштабування інновацій	Потреба в інституційній підтримці, складніша бізнес-модель, ніж у традиційних підприємств

Узагальнення наукових підходів дозволило трактувати соціальне підприємництво як інноваційну форму підприємницької діяльності, у якій ринкові механізми поєднуються з домінуючою соціальною місією, орієнтованою на розв'язання конкретної суспільної проблеми, а значна частина прибутку реінвестується в розвиток цієї місії. Відмінність соціального підприємства від традиційного бізнесу полягає у пріоритеті соціального ефекту над максимізацією прибутку власників, а від благодійних організацій – у використанні підприємницьких інструментів і прагненні до самоокупності.

На основі узагальнення позицій провідних дослідницьких шкіл виокремлено ключові принципи соціального підприємництва: пріоритет соціальної місії; інноваційність та підприємницький підхід; фінансова стійкість і самоокупність; обмежений розподіл прибутку; участь стейкхолдерів і демократичне управління; вимірювання соціального впливу; орієнтація на «потрійну результативність» (економічну, соціальну та екологічну). Розглянуті моделі соціального підприємництва (вбудована, інтегрована, зовнішня, моделі трудової інтеграції, WISE) демонструють різні способи поєднання соціальної та бізнес-складових і створюють теоретичне підґрунтя для проектування авторської моделі у сфері креативних індустрій.

Креативні індустрії охарактеризовані як динамічний сектор сучасної економіки, у якому творчість та інтелектуальний капітал виступають ключовими ресурсами, а культурні цінності – важливою складовою створюваної доданої вартості. Порівняльний аналіз міжнародних та українських підходів показав, що попри відмінності у класифікаціях, креативні індустрії скрізь розглядаються як поєднання творчої діяльності, економічної ефективності та соціокультурної значущості. Саме це поєднання робить їх природним середовищем для розвитку соціального підприємництва: сектор характеризується високою інтенсивністю використання людського капіталу, низьким порогом входу завдяки цифровим технологіям, гнучкими формами зайнятості та потужним потенціалом психосоціальної реабілітації.

Теоретичний аналіз підходів до працевлаштування та реінтеграції ветеранів і ВПО засвідчив, що традиційні інструменти (пасивна підтримка, класичні заходи активної політики зайнятості) є необхідними, але недостатніми для досягнення стійких результатів. Найбільш перспективними є моделі, які поєднують створення робочих місць із професійним навчанням, наставництвом, психосоціальною підтримкою та розвитком підприємницьких компетентностей. До таких моделей належать передусім робочо-інтеграційні соціальні підприємства (WISE) та інші форми соціального підприємництва, що спеціалізуються на працевлаштуванні вразливих груп.

Отже, у результаті дослідження першого розділу обґрунтовано, що поєднання потенціалу креативних індустрій із інструментами соціального підприємництва створює унікальні можливості для економічної та соціальної реінтеграції ветеранів і ВПО. Креативні індустрії забезпечують ресурсну й інституційну базу (людський капітал, цифрову інфраструктуру, культурний контент, гнучкі форми зайнятості), а соціальне підприємництво – механізм перетворення цього потенціалу на стійкі робочі місця та вимірюваний соціальний ефект. Сформовані у розділі теоретичні висновки слугують методологічною основою для подальшого аналізу розвитку соціального підприємництва та потреб у працевлаштуванні ветеранів і ВПО у Вінницькій області (розділ 2), а також для розробки практичної моделі соціального підприємства в креативній індустрії (розділ 3).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПОТРЕБ У ПРАЦЕВЛАШТУВАННІ ВЕТЕРАНІВ І ВПО У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Соціально-економічні передумови розвитку соціального підприємництва у Вінницькій області в умовах воєнного стану

Вінницька область є одним із ключових регіонів Центральної України як за територіальним розташуванням, так і за структурою економіки. Територія області становить 26,5 тис. км² (4,4 % території держави), тут сформовано 6 районів і 63 територіальні громади, до складу яких входить понад 1500 населених пунктів.

За оцінками, станом на початок 2022 р. в області проживало близько 1,5 млн осіб, причому демографічні тенденції характеризуються від'ємним природним приростом та незначним позитивним міграційним сальдо ще до початку повномасштабної агресії.

Водночас державна статистика в умовах воєнного стану частково обмежена, що офіційно визнається у Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області до 2027 року.

Це зумовлює необхідність поєднувати різні джерела даних та використовувати оцінки при аналізі соціально-економічних передумов розвитку соціального підприємництва.

Вплив повномасштабної війни та міграційні зрушення.

Розташування регіону (в т.ч. спільний кордон з Республікою Молдова та її окупованою частиною – так званою «Придністровською Молдавською Республікою») перетворило Вінниччину на важливий транзитний та приймаючий регіон для внутрішньо переміщених осіб.

За інформацією Міністерства соціальної політики (Інформаційно-обчислювальний центр), станом на березень 2024 року у Вінницькій області було зареєстровано 153 495 внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

За оновленими даними, оприлюдненими восени 2024 р., кількість зареєстрованих переселенців у регіоні становила 145 880 осіб, що пов'язано з перереєстрацією та міграційними переміщеннями.

Особливо високою є концентрація ВПО в обласному центрі: станом на 1 вересня 2025 р. у Вінницькій міській територіальній громаді налічувалося понад 43 тис. переселенців (понад 32 тис. родин), значна частина з яких – сім'ї з дітьми.

Одночасно громада обліковувала близько 19,5 тис. осіб, які належать до цільових груп місцевих програм підтримки оборонців: понад 9,4 тис. ветеранів війни та майже 1 тис. родин загиблих (полеглих) захисників.

Таким чином, область має значну концентрацію ветеранської спільноти та внутрішньо переміщеного населення, що створює як нові соціальні виклики (працевлаштування, інтеграція, психосоціальна підтримка), так і потужний потенціал для розвитку соціального підприємництва, орієнтованого на зайнятість ветеранів та ВПО.

Інституційним підтвердженням пріоритетності ветеранської політики стало створення на рівні обласної військової адміністрації окремого Департаменту ветеранської політики, який позиціонується як один із перших спеціалізованих підрозділів такого типу в Україні.

Це закладає основу для комплексного підходу до реінтеграції ветеранів, зокрема через механізми підприємництва та зайнятості.

Структура регіональної економіки та динаміка в умовах війни.

Вінницька область традиційно має розвинений агропромисловий комплекс та багатогалузеву промисловість.

У 2023 р. промисловість регіону продемонструвала відновлення: індекс промислової продукції за січень–вересень 2023 р. становив 110,8 % до відповідного періоду 2022 р.

Зростання відбулося, зокрема, у фармацевтичній промисловості (у 1,8 раза), виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (+14 %), постачанні електроенергії, газу, пари (+12,7 %). Водночас спостерігалось падіння

у добувній промисловості, хімічному виробництві, деревообробці, машинобудуванні та легкій промисловості.

Агропромисловий комплекс області забезпечує продовольчу безпеку регіону та країни: темпи виробництва сільськогосподарської продукції в усіх категоріях господарств за січень–вересень 2023 р. становили 128,8 %, що свідчить про значний потенціал створення ланцюгів доданої вартості у переробці сировини та харчовій промисловості.

Паралельно реалізовувались 27 інвестиційних проєктів загальною вартістю понад 1,18 млрд грн, що забезпечило створення 969 нових робочих місць.

В області сформовано мережу індустріальних парків (Вінницький індустріальний парк, «Вінницький кластер холодильного машинобудування», «Вінтер спорт» тощо), які мають стати осередками сучасних виробництв.

Логістичні переваги (транзитні автодороги, залізничні вузли, міжнародний аеропорт, включення до проєкту GO Highway та мережі TEN-T) посилюють інвестиційну привабливість регіону, але водночас формують додаткові вимоги до безпекової інфраструктури в умовах воєнного стану.

Підприємницьке середовище та потенціал для соціальних бізнес-моделей.

За даними Державної податкової служби, станом на 1 жовтня 2023 р. у Вінницькій області діяло понад 83,8 тис. суб'єктів малого підприємництва, з них 11 925 малих підприємств і 69 329 фізичних осіб-підприємців. В секторі малого бізнесу було зайнято близько 174 тис. осіб, що становить орієнтовно чверть економічно активного населення регіону.

Така структура створює сприятливий ґрунт для розвитку соціального підприємництва, оскільки більшість соціальних бізнесів в Україні за масштабом відповідають саме сегменту малих підприємств та ФОП.

Важливу роль відіграє релокація бізнесу: станом на 1 жовтня 2023 р. до області було переміщено 369 суб'єктів господарювання (233 ФОП і 136 юросіб), які створили 1839 робочих місць. З них 35 підприємств (10 ФОП та 25 юросіб) були релоковані в межах державної програми, забезпечивши зайнятість 910 осіб.

Лише у Вінницькій територіальній громаді на початок 2023 р. функціонувало 353 релоковані підприємства, які надали робочі місця 1737 мешканцям громади.

Частина таких компаній належить до креативних індустрій (ІТ, дизайн, медіа, креативне виробництво), що є надзвичайно перспективним сектором для соціального підприємництва, зокрема у форматі інклюзивних студій, креативних майстерень, освітніх платформ тощо.

Для підтримки місцевого й релокованого бізнесу у березні 2024 р. у Вінниці відкрито «Офіс підприємця», де підприємці можуть отримати консультації щодо фінансових інструментів підтримки, використання комунального майна, земельних ресурсів, містобудування тощо.

На рівні області діє Регіональна програма розвитку малого і середнього підприємництва на 2021–2027 роки (обсяг фінансування – 23 млн грн), одним із заходів якої є надання на конкурсних засадах мікрогрантів підприємцям-початківцям.

Це створює можливості для запуску соціальних стартапів, у т.ч. з фокусом на зайнятість ветеранів та ВПО.

Додатковим джерелом фінансування є державна програма «є-Робота»: протягом лютого–вересня 2023 р. з Вінницької області було подано 742 заявки, з яких 278 проєктів отримали позитивне рішення на загальну суму 66,4 млн грн; реалізація цих проєктів передбачає створення 530 робочих місць.

В регіоні реалізуються й цільові ініціативи підтримки ветеранського бізнесу, зокрема проєкт «Підтримка мікропідприємництва ветеранів війни та їхніх родин: від ідеї до реалізації на Вінниччині», що поєднує грантову підтримку (до 100 тис. грн), навчання основам бізнесу та менторський супровід.

Такі програми прямо формують передумови для появи соціальних підприємств, які поєднують економічну діяльність з працевлаштуванням ветеранів та членів їхніх родин.

У межах обласного центру впроваджувалася також муніципальна програма розвитку соціального підприємництва «Вінниця – місто ідей. Соціальне

підприємництво», що включала конкурси проєктів, освітні заходи та підтримку соціальних ініціатив у сферах екологічного підприємництва, ветеранського бізнесу, інклюзії тощо.

Це зміцнило локальну екосистему соціальних підприємців і сформувало позитивний імідж соціального бізнесу на рівні громади.

Ринок праці, зайнятість ВПО та ветеранів.

В умовах війни обласна служба зайнятості відіграє важливу роль у підтримці ВПО. За дев'ять місяців 2023 р. послугами служби скористалися 1927 внутрішньо переміщених осіб, з них 1555 мали статус безробітних, 426 – осіб, які шукали роботу.

Частина ВПО пройшла професійне навчання, перенавчання або підвищення кваліфікації: протягом січня–вересня 2023 р. – 1277 безробітних.

Водночас кількість безробітних серед ВПО й ветеранів залишається значною, особливо з урахуванням психологічних наслідків війни, втрати здоров'я, змін професійних траєкторій.

Сукупність цих факторів означає наявність структурного розриву між потребою у довгостроковій інтеграції ветеранів та ВПО в ринок праці та можливостями традиційного найму. Соціальне підприємництво, особливо у сферах креативних індустрій (дизайн, ремесла, культурні та освітні проєкти, креативні послуги, цифровий контент), дозволяє створювати гнучкі формати зайнятості, поєднувати економічну вигоду з соціальним ефектом, адаптуючи робоче середовище до особливих потреб цільових груп.

Для зручності ключові кількісні передумови розвитку соціального підприємництва у Вінницькій області в умовах воєнного стану можна узагальнити у вигляді таблиці.

Таблиця 2.1 – Основні соціально-економічні передумови розвитку соціального підприємництва у Вінницькій області

Показник	Значення / характеристика	Джерело
Площа та адміністративний устрій	26,5 тис. км ² ; 6 районів; 63 територіальні громади; понад 1500 населених пунктів	Стратегія збалансованого регіонального розвитку області до 2027 р.
Населення (оцінка до війни)	≈1,5 млн осіб (станом на 01.02.2022), від’ємний природний приріст	ОПОРА з посиланням на ГУС у Вінницькій області(ОПОРА)
Кількість зареєстрованих ВПО в області	153 495 осіб (березень 2024 р.); 145 880 осіб (жовтень 2024 р.)	Дані Мінсоцполітики та Мінреінтеграції(ОПОРА)
ВПО у Вінницькій МТГ	43 058 осіб (понад 32 тис. родин) станом на 01.09.2025 р.	Дані Вінницької міської ради(ymr.gov.ua)
Ветерани та родини загиблих у Вінницькій МТГ	9 403 ветерани війни; 923 родини загиблих захисників (орієнтовно, 2024 р.)	Інформація про виконання програм підтримки громади(ymr.gov.ua)
Суб’єкти малого підприємництва	83,8 тис. суб’єктів, з них 11 925 малих підприємств та 69 329 ФОП; зайнято ≈174 тис. осіб	ДПС у Вінницькій області(ОПОРА)
Релоковані підприємства	369 суб’єктів, 1839 робочих місць; 35 підприємств за державною програмою – 910 робочих місць	Дані ОВА та територіальних громад(ОПОРА)
Інвестиційні проекти	27 проєктів на суму понад 1,18 млрд грн; 969 нових робочих місць (2023 р.)	Програма економічного і соціального розвитку області(ОПОРА)
Програми підтримки бізнесу	Регіональна програма розвитку МСП (2021–2027); програма «є-Робота» (278 грантів на 66,4 млн грн, 530 робочих місць)	Обласні програми, дані ОВА(ОПОРА)
Спеціалізовані ініціативи	Програма «Вінниця – місто ідей. Соціальне підприємництво»; проєкти підтримки ветеранського бізнесу (гранти до 100 тис. грн)	Дані Вінницької МТГ та місцевих організацій(ymr.gov.ua)

Для відображення взаємозв’язку між різними типами передумов доцільно використати узагальнюючу схему (рис. 2.1).

Таким чином, соціально-економічний профіль Вінницької області в умовах воєнного стану характеризується одночасною наявністю:



Рисунок 2.1 – Ключові соціально-економічні передумови розвитку соціального підприємництва у Вінницькій області в умовах воєнного стану

- потужної виробничо-аграрної бази та динамічного сектору малого підприємництва;
- значної кількості ВПО та ветеранів, які потребують інтеграції в ринок праці;
- активної підтримки бізнесу з боку держави, області та громади, включно з цільовими програмами для соціальних та ветеранських ініціатив.

Ці чинники створюють комплексні передумови для формування й масштабування соціальних підприємств, зокрема у креативних індустріях, що буде поглиблено досліджено в наступних параграфах розділу.

2.2. Стан і тенденції розвитку соціального підприємництва у Вінницькій області (структура, напрями діяльності, інституційне та нормативно-правове забезпечення)

Розвиток соціального підприємництва у Вінницькій області має виразний муніципальний вимір: саме Вінницька міська територіальна громада виступає «ядерною зоною» формування екосистеми соціального бізнесу, а успішні практики поступово масштабуються на інші громади регіону. Це зумовлено поєднанням кількох факторів: проактивної позиції міської влади, наявності місцевих громадських організацій із сильною проєктною спроможністю, залучення міжнародних донорів, а також загальнонаціонального тренду на пошук стійких моделей фінансування соціальних послуг через підприємницьку діяльність.

Структура та напрями діяльності соціальних підприємств у регіоні

За результатами аналізу відкритих джерел (матеріали міської ради, місцевих медіа, профільних платформ) можна виділити кілька ключових напрямів діяльності соціальних підприємств і ініціатив у Вінницькій області:

Підтримка жінок, які постраждали від насильства, та гендерна рівність.

Один із найвідоміших прикладів – естет-студія «Джерело краси в Монако» у Вінниці. На базі салону краси створено соціальне підприємство, де працюють жінки, які постраждали від домашнього та гендерно зумовленого насильства; підприємство забезпечує їм професійне навчання, психологічну підтримку, можливість працевлаштування й спрямовує частину прибутку на соціальні проєкти для цієї категорії жінок.

Такий формат поєднує креативну індустрію (сфера краси та послуг) з інструментами соціальної інтеграції та економічного посилення вразливих груп.

Інклюзія молоді з інвалідністю та розвиток її трудового потенціалу.

У рамках проєкту ГО «Родина Кольпінга» у Вінниці реалізовано ініціативу, де молодь з інвалідністю навчають елементам соціального підприємництва через виготовлення пастили, сушених фруктів та фруктових чипсів. Проєкт

підтриманий Українським соціальним венчурним фондом, який профінансував придбання обладнання (подрібнювач, сушарки, сировина).

Учасники проєкту поєднують практичні навички виробництва з формуванням базових підприємницьких компетентностей, що створює підґрунтя для подальшого оформлення повноцінного соціального підприємства.

Соціальне шкільне підприємництво та молодіжні ініціативи.

У с. Стадниця (Вінницька громада) створено одне з перших соціальних шкільних підприємств ECO GRAS, де учні вирощують мікрозелень (руколу, гірчицю, горох, базилік), реалізують продукцію та спрямовують кошти на розвиток шкільних і соціальних ініціатив.

Це поєднує екологічне підприємництво, елементи креативного агробізнесу та освітню місію – формування у школярів навичок підприємництва, командної роботи й соціальної відповідальності.

Громадські організації з елементами соціального підприємництва.

Ряд вінницьких організацій, зокрема ГО «Джерело надії України» та громадська спілка «Місто змістів», поєднують проєктну діяльність, фандрейзинг та компоненти соціального підприємництва для підтримки ВПО, жінок, молоді, дітей та інших вразливих категорій.

Такі організації часто виступають «інкубаторами» соціальних бізнес-ідей, надаючи експертний та менторський супровід новим ініціативам.

Екологічне та креативне підприємництво.

У міській програмі «Вінниця – місто ідей. Соціальне підприємництво» серед пріоритетів прямо визначено екологічне підприємництво, ветеранський бізнес, соціальне інвестування та інклюзію.

Частина соціальних ініціатив пов'язана з переробкою відходів, екотоварами, креативними харчовими продуктами (як у випадку сушених фруктів і пастили), освітніми й культурними проєктами. Усе це відноситься до широкого поля креативних індустрій та відкриває можливості для інтеграції ветеранів і ВПО у перспективні ринки.

Для систематизації основних напрямів діяльності доцільно узагальнити їх у таблиці.

Таблиця 2.2 – Основні напрями діяльності соціальних підприємств у Вінницькій області та типові приклади

Напрямок діяльності	Типовий приклад	Цільові групи та форми підтримки
Підтримка жінок, які постраждали від насильства	Естет-студія «Джерело краси в Монако» (Вінниця)(Вежа - Новини Вінниці)	Жінки, які зазнали домашнього/гендерно зумовленого насильства; професійне навчання, працевлаштування, психологічна підтримка, частина прибутку – на соціальні програми
Інклюзія молоді з інвалідністю	Проект ГО «Родина Кольпінга» із виробництва пастили та сушених фруктів(Суспільне Новини)	Молодь з інвалідністю; розвиток трудових навичок, соціальна адаптація, формування навичок самостійного життя й роботи в команді
Соціальне шкільне підприємництво	Соціальне шкільне підприємство ECO GRAS у Стадниці(vitatv.com.ua)	Учні 7–9 класів; розвиток підприємницьких і STEM-компетентностей, відповідальності, командної роботи, фінансування шкільних ініціатив
Комплексна підтримка вразливих груп	Діяльність ГО «Джерело надії України» та ГС «Місто змістів»(mistozmistiv.vn.ua)	ВПО, жінки, діти, молодь, інші вразливі групи; поєднання проєктної роботи, фандрейзингу, освітніх та підприємницьких ініціатив
Екологічне та креативне підприємництво	Ініціативи в рамках програми «Вінниця – місто ідей. Соціальне підприємництво»(Вінницька міська рада)	Мешканці громади, місцеві підприємці, активісти; розробка та реалізація екопроєктів, креативних сервісів і продуктів, у т.ч. з потенціалом працевлаштування ветеранів та ВПО

Окремим трендом є інституціоналізація соціального підприємництва в освіті. У 2025 р. у Вінниці проведено круглий стіл щодо впровадження курсу «Соціальне підприємництво в закладі освіти» в професійно-технічних училищах за участю організацій School of ME та UMIND, директорів профтехів і представників управління освіти.

Це свідчить про поступове «вшивання» ідеї соціального підприємництва в формальну освіту, що у перспективі розширює кадрову базу для нових ініціатив, у т.ч. ветеранських і пов'язаних з ВПО.

Партнерські ініціативи з підтримки ВПО та людей з інвалідністю, як-от проєкт «Соціальна згуртованість в дії», реалізований ГО «Паросток» за підтримки ОВА, хоч і не завжди мають чітку бізнесову складову, але формують сприятливе середовище для подальшого запуску соціальних підприємств, орієнтованих на працевлаштування цих груп.

Інституційне забезпечення та місце Вінницької громади в екосистемі соціального підприємництва

Ключовим інституційним драйвером розвитку соціального підприємництва на рівні регіону є Програма розвитку соціального підприємництва на території Вінницької міської об'єднаної територіальної громади на 2020–2022 роки «Вінниця – місто ідей. Соціальне підприємництво», затверджена рішенням міської ради та уточнена рішенням № 366 від 30.04.2021 р.

Метою програми є формування сприятливого середовища для розвитку соціальних підприємців, включно з:

- проведенням освітніх і інкубаційних програм («Simple SE. Соціальне підприємництво – це просто!», Idea Garage тощо);
- організацією заходів для налагодження партнерств («Швидкі бізнес-побачення», круглі столи, форуми);
- інформаційною підтримкою і популяризацією соціального підприємництва через медіа та спеціалізовані ресурси (зокрема Facebook-сторінка «Соціальне підприємництво: Вінниця»).

Роль Вінниці як «міста ідей» та платформи для розвитку соціальних інновацій підкреслюється в концепціях інтегрованого розвитку й стратегічних документах громади, де соціальне підприємництво розглядається як інструмент вирішення соціально-економічних проблем та посилення участі громади.

На національному рівні Вінницька область інтегрована в ширшу екосистему через участь місцевих ініціатив у програмах Українського соціального

венчурного фонду, #GivingTuesday та інших платформ, що пропонують гранти, навчання й мережування для соціальних підприємців.

Нормативно-правове забезпечення соціального підприємництва

Нормативно-правове поле, в якому діють соціальні підприємства Вінницької області, визначається, з одного боку, державним законодавством України, а з іншого – муніципальними програмними документами.

На загальнодержавному рівні, попри активну дискусію, станом на кінець 2025 р. відсутнє окреме спеціальне законодавство, яке б чітко визначало поняття «соціальне підприємництво» та механізми його державної підтримки. Аналітичні огляди відзначають, що правове регулювання соціальних підприємств наразі здійснюється фрагментарно через норми Цивільного та Господарського кодексів, законів України «Про громадські об'єднання», «Про благодійну діяльність та благодійні організації», «Про соціальні послуги», податкове законодавство тощо, без виокремлення особливого статусу соціального підприємства.

У 2025 р. зареєстровано законопроект № 14156, яким пропонується офіційно визнати соціальне підприємництво частиною малого та середнього бізнесу, установити критерії віднесення суб'єктів до соціальних підприємств і створити правові основи для отримання ними державної підтримки (гранти, пільгове фінансування тощо).

Станом на листопад 2025 року цей документ перебуває на стадії розгляду, тому практична діяльність соціальних підприємців у Вінницькій області продовжує базуватися на загальних нормах господарського та некомерційного законодавства.

На муніципальному рівні спеціалізоване нормативне підґрунтя формує згадана Програма розвитку соціального підприємництва на території Вінницької МТГ, а також щорічні Програми економічного і соціального розвитку громади, в яких соціальне підприємництво розглядається як інструмент підтримки вразливих груп і розвитку МСП.

На обласному рівні елементи підтримки соціального підприємництва інтегруються в регіональні програми розвитку малого і середнього бізнесу та окремі проекти, спрямовані на соціальну згуртованість, підтримку ВПО, людей з інвалідністю та ветеранів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що соціальне підприємство у Вінницькій області перебуває на стадії активного становлення й інституціоналізації. Структура існуючих соціальних бізнесів орієнтована переважно на підтримку жінок, які постраждали від насильства, молоді з інвалідністю, учнівської молоді, ВПО та інших вразливих груп; значна частина цих ініціатив функціонує у сферах, близьких до креативних індустрій (послуги краси, крафтові продукти, освітні й культурні проекти). Водночас наявні практики, освітні програми та муніципальне інституційне поле створюють потужне підґрунтя для розробки й упровадження моделі соціального підприємства, спеціально орієнтованої на працевлаштування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у креативній індустрії, що буде розкрито в подальших розділах роботи.

2.3. Оцінка потреб, бар'єрів та можливостей працевлаштування ветеранів і внутрішньо переміщених осіб у креативній індустрії Вінницької області

Оцінка потенціалу працевлаштування ветеранів і внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у креативній індустрії Вінницької області потребує поєднання локальних даних із загальноукраїнськими дослідженнями. Статистичні матеріали на рівні області щодо саме креативних індустрій та їхньої ролі в зайнятості ветеранів і ВПО є обмеженими, тому подальший аналіз спирається на:

- офіційні дані про чисельність ВПО та ветеранів у регіоні;
- загальнонаціональні дослідження зайнятості ВПО та ветеранів;
- аналітику щодо стану культури та креативних індустрій в Україні під час війни;

- локальні практики навчання та працевлаштування у сферах, віднесених до креативних індустрій.

1. Потреби ветеранів і ВПО в зайнятості: загальнонаціональний і регіональний контекст

Станом на 22 жовтня 2024 року в Україні офіційно зареєстровано 4,65 млн внутрішньо переміщених осіб, серед яких майже 60 % – жінки, а близько 906 тис. – діти.

За даними аналітичної записки Верховної Ради, понад 2 млн ВПО є у працездатному віці, з них 128 тис. потребували працевлаштування станом на середину 2024 року; близько 26,5 тис. отримували допомогу по безробіттю.

Дослідження ринку праці під час війни, проведене VoxUkraine на основі даних ІОМ, показало, що у вересні 2023 року лише близько 38 % працездатних ВПО були працевлаштовані; у квітні 2024 року рівень зайнятості зріс до 45 %, ще 7 % були самозайнятими.

Це свідчить про поступове пристосування ВПО до нових умов, але водночас – про значну частку людей, чії потреби у зайнятості залишаються незадоволеними.

Опитування щодо потреб ВПО в усіх областях України показало, що 43,8 % респондентів відчують значні труднощі з працевлаштуванням на новому місці проживання, а однією з найчастіших декларованих потреб є саме доступ до стабільної роботи й можливостей для перекваліфікації.

Для ветеранів ситуація ще складніша: за результатами дослідження Українського ветеранського фонду та robota.ua (весна 2025 р.), одними з найпоширеніших перешкод при працевлаштуванні є:

- невідповідність рівня заробітної плати потребам (37,3 % опитаних);
- погіршення стану здоров'я та обмеження працездатності;
- відсутність релевантних навичок для цивільного ринку праці;
- психологічні бар'єри та стигматизація з боку роботодавців.

У Вінницькій міській територіальній громаді станом на кінець 2023 року було зареєстровано понад 46 тис. ВПО (близько 11 тис. дітей) і одночасно

реалізовувались кілька програм підтримки їхньої інтеграції, включно з заходами у сфері освіти, соціальних послуг та зайнятості.

Окремо функціонують програми підтримки ветеранів: за даними міської ради, у громаді обліковується понад 9,4 тис. ветеранів війни та близько 1 тис. родин загиблих захисників, для яких діє пакет муніципальних послуг і пільг.

На рівні області Вінниччина традиційно демонструє один із найвищих показників працевлаштування учасників бойових дій: за сприяння служби зайнятості роботу отримали щонайменше 407 ветеранів, що становить близько чверті від загальної кількості зареєстрованих безробітних-ветеранів.

Водночас кількісні показники працевлаштування не відображають повною мірою структуру потреб – характер бажаної роботи, вимоги до графіку, середовища, рівня оплати. Узагальнення результатів всеукраїнських опитувань дозволяє виділити типові запити ветеранів і ВПО щодо зайнятості, релевантні й для Вінницької області (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Ключові потреби ветеранів та ВПО щодо зайнятості (на основі національних досліджень)

Група	Основні потреби	Джерело / примітка
ВПО працездатного віку	Стабільний дохід; офіційне працевлаштування; можливість поєднувати роботу з доглядом за дітьми; гнучкий графік; можливості перекваліфікації та навчання; відсутність дискримінації за ознакою місця походження	Аналітична записка ВРУ, опитування ВПО: 128 тис. шукають роботу; 45 % зайняті, 7 % самозайняті(Верховна Рада України)
Ветерани війни	Достойна оплата; безпечне та підтримувальне середовище; можливість врахування стану здоров'я; поєднання роботи з реабілітацією; визнання військових компетентностей; можливість почати власну справу	Дослідження УВФ/robota.ua про бар'єри працевлаштування ветеранів(Ветеранський фонд (Поруч з ветераном))
Члени сімей ветеранів та ВПО	Гнучка зайнятість; дистанційна або частково дистанційна робота; додаткові навчальні можливості; стабільність зайнятості	Аналіз опитувань UNDP, UNHCR, Мінсоцполітики(UNDP)

Для креативної індустрії Вінниччини ці потреби особливо релевантні, оскільки багато видів діяльності в цьому секторі допускають гнучкі формати зайнятості, дистанційну або проектну роботу, поєднання творчих і технічних компетентностей, що є важливим для ветеранів і ВПО, які проходять реабілітацію чи мають сімейні зобов'язання.

2. Основні бар'єри працевлаштування ветеранів та ВПО (з акцентом на креативні індустрії)

Бар'єри для працевлаштування ветеранів і ВПО умовно можна поділити на індивідуальні, структурні та секторальні (галузеві).

Індивідуальні бар'єри:

- Погіршення здоров'я, інвалідність, ПТСР. Для значної частини ветеранів фізичні та психологічні наслідки участі у бойових діях обмежують можливості виконувати фізично важку або стресогенну роботу, вимагати від себе високих темпів, тривалої концентрації.
- Невпевненість у власних компетентностях на цивільному ринку праці. Багато ветеранів і ВПО декларують потребу «перекласти» свій попередній досвід (військовий, промисловий, педагогічний тощо) у мову нових професій – SMM, графічний дизайн, відеомонтаж, UI/UX, управління культурними проєктами.
- Психологічні бар'єри та стигма. Дослідження вказують на страх ветеранів бути сприйнятими як «конфліктні» або «нестабільні», а також на ризики дискримінаційних установок з боку роботодавців.

Структурні бар'єри:

- Нерівномірність розвитку ринку праці та дефіцит робочих місць за місцем фактичного проживання ВПО. Не всі громади мають достатню кількість вакансій у сферах, де переселенці мають досвід або готові працювати; це стосується й Вінницької області, де частина ВПО проживає в сільських громадах зі слабо диверсифікованою економікою.

- Недостатня обізнаність про програми підтримки (гранти, ваучери на навчання, компенсації роботодавцям). Хоча в області працює механізм компенсації роботодавцям витрат на оплату праці за працевлаштування ВПО і ветеранів, у 2024 р. рішення про компенсацію було прийнято лише щодо 198 ВПО – показник, який свідчить про обмежений масштаб використання цього інструменту порівняно із загальною кількістю переселенців.
- Транспортні та інфраструктурні обмеження. Для мешканців сільських громад доступність креативних просторів (коворкінги, студії, хаби) часто є низькою через транспортні витрати та віддаленість.

Секторальні бар'єри, характерні для креативної індустрії:

- Скорочення фінансування культури і креативних проєктів. Унаслідок війни державне фінансування культурної сфери було суттєво скорочено; бюджети Українського культурного фонду, Українського інституту книги та інших інституцій частково перерозподілено на потреби оборони.
- Падіння доходів і нестабільність зайнятості. За даними Українського центру культурних досліджень, доходи креативних індустрій у 2022 р. зменшилися майже вдвічі, скоротилися податкові надходження, частина бізнесів призупинила діяльність або переїхала за кордон.
- Низький рівень оплати праці у сфері культури. Дослідження Українського культурного фонду (2024) підтверджує, що низька оплата праці та відсутність стабільної державної підтримки є ключовими бар'єрами розвитку культурної сфери та креативних індустрій.

Ці фактори означають, що для ветеранів і ВПО креативна індустрія водночас є привабливою (через гнучкість, можливість самозайнятості, дистанційної роботи, творчої самореалізації) й ризиковою (через нестабільність доходів, конкуренцію, фрагментарну підтримку).

Таблиця 2.4 – Основні бар'єри працевлаштування ветеранів і ВПО та можливі механізми їх подолання в креативній індустрії

Тип бар'єру	Сутність	Можливі механізми подолання (з позицій соціального підприємства)
Здоров'я та психосоціальні наслідки війни	Обмежена працездатність, ПТСР, потреба в реабілітації	Робочі місця з гнучким графіком; поєднання праці з психосоціальною підтримкою; адаптовані робочі місця; робота в малих командах, підтримувальна культура
Дефіцит релевантних навичок	Відсутність досвіду в IT, дизайні, SMM, культурному менеджменті	Навчальні модулі всередині соціального підприємства; партнерство з освітніми закладами та тренінговими центрами; наставництво («ветеран – ветеран», «ВПО – ВПО»)
Фінансова нестабільність креативної сфери	Нерегулярні замовлення, низькі ставки	Диверсифікація джерел доходу (поєднання комерційних послуг та грантових проєктів); створення продуктових ліній (креативні сувеніри, онлайн-продукти); участь у мікрогрантових програмах для креативних індустрій(Facebook)
Недовіра роботодавців та стигма	Упереджене ставлення до ветеранів і ВПО, страх конфліктів	Формування бренду соціального підприємства як «місця сили» для ветеранів і ВПО; публічна комунікація історій успіху; сертифікація безпечного та інклюзивного робочого середовища
Інформаційні бар'єри	Нерозуміння, які можливості існують у креативному секторі регіону	Власні інформаційні кампанії соціального підприємства; співпраця з «Офісом підприємця», Центром ветеранського розвитку, ГО; участь у міських ярмарках вакансій та фестивалях(Минагрополитики України)

3. Можливості працевлаштування ветеранів та ВПО у креативній індустрії Вінниччини

Попри наведені бар'єри, креативні індустрії розглядаються в українських та міжнародних дослідженнях як один із драйверів відновлення економіки та розширення зайнятості. Вони демонструють високий потенціал створення доданої вартості, експорту креативних продуктів, розвитку інновацій і робочих місць із високою часткою нематеріальних активів.

На національному рівні це визнається й через адаптацію державних програм підтримки: представники креативних індустрій тепер можуть отримувати більші мікрогранти в межах програми «є-Робота» (до 500 тис. грн за умови створення двох робочих місць), що прямо відкриває можливості для запуску креативних соціальних бізнесів, орієнтованих на працевлаштування ветеранів і ВПО.

У Вінницькій області потенціал креативної індустрії для працевлаштування ветеранів і ВПО проявляється щонайменше в трьох вимірах:

Освітньо-реабілітаційний вимір.

- На базі Вінницького національного технічного університету створено Центр ветеранського розвитку, який розглядає серед можливих напрямів навчання управління дронами, 3D-друк, виготовлення протезів та інші технічно-креативні компетентності.
- У Вінниці для ВПО організовано безкоштовні курси з колористики та барберингу з подальшою перспективою працевлаштування в салонах краси – сфері, що входить до креативних послуг і вже реалізується як формат соціального підприємництва («Джерело краси в Монако»).

Такі ініціативи демонструють модель, коли навчання відразу інтегроване з конкретними робочими місцями в креативному секторі.

Економічний вимір (самозайнятість і мікробізнес).

- Креативні індустрії (дизайн, ремесла, художня фотографія, відеопродакшн, створення цифрового контенту, крафтові харчові продукти, подієвий менеджмент) характеризуються низьким порогом входу за умови доступу до базового обладнання й цифрових платформ. Це особливо важливо для ВПО й ветеранів, які можуть розпочинати діяльність як ФОП або мікропідприємці, використовуючи грантові програми («є-Робота», програми для ветеранського бізнесу, муніципальні конкурси соціальних проєктів).
- У Вінниці вже існують приклади соціальних підприємств і ініціатив, які показують, як креативні формати (виробництво пастили, мікрозелені, крафтових продуктів, освітні та культурні продукти) можуть поєднувати економічну діяльність із соціальною місією.

Соціально-інклюзивний вимір.

- Креативні проєкти (музичні резиденції, арт-терапевтичні програми, культурні хаби) вже використовуються в Україні як інструменти реабілітації та соціальної інтеграції ветеранів: приклади програм типу

EnterDJ, мистецьких резиденцій «Homefront Affairs» демонструють, як творчість сприяє подоланню травматичного досвіду та побудові нових соціальних зв'язків.

- У Вінницькій області реалізуються проєкти, спрямовані на соціальну згуртованість ВПО та місцевих жителів, у тому числі через культурні заходи та творчі активності.

Ці тенденції дозволяють окреслити матрицю можливостей для ветеранських та ВПО-ініціатив у креативній індустрії Вінниччини:

- креативні послуги (салони краси, барбершопи, студії тату й перманентного макіяжу, фото- та відеостудії);
- цифрові креативні сервіси (SMM-агентства, студії контенту, фриланс-платформи, навчальні онлайн-курси);
- культурно-освітні проєкти (арт-простори, креативні хаби, майстерні для дітей та молоді, програми арт-терапії);
- креативні продукти у сфері харчових ремесел (крафтове печиво, пастила, мікрозелень, екологічні продукти з креативним брендингом).

На рис. 2.2 проілюстровано взаємозв'язок між потребами, бар'єрами і можливостями працевлаштування ветеранів і ВПО у креативній індустрії Вінницької області.

Таким чином, оцінка потреб, бар'єрів і можливостей показує, що креативна індустрія у Вінницькій області може стати ефективною платформою для створення робочих місць для ветеранів і ВПО, за умови якщо:

- будуть використані механізми соціального підприємництва (поєднання бізнес-моделі та соціальної місії);
- враховуватимуться специфічні бар'єри цих груп;
- буде забезпечено цілеспрямовану інституційну та фінансову підтримку на рівні громади та області.

Ці висновки безпосередньо лягають в основу розробки авторської моделі соціального підприємства у креативній індустрії для працевлаштування ветеранів та ВПО, що буде представлено в розділі 3.



Рисунок 2.2 - Взаємозв'язок між потребами, бар'єрами і можливостями працевлаштування ветеранів і ВПО у креативній індустрії Вінницької області

Таким чином, у другому розділі було здійснено комплексний аналіз соціально-економічних передумов розвитку соціального підприємництва у Вінницькій області, сучасного стану та тенденцій цього сектора, а також потреб, бар'єрів і можливостей працевлаштування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у креативній індустрії регіону. Отримані результати засвідчують, що Вінниччина є одним із ключових регіонів, де поєднуються потужний економічний потенціал, значна концентрація вразливих категорій населення та наявність інституційних механізмів підтримки соціальних ініціатив.

По-перше, встановлено, що соціально-економічний профіль області в умовах воєнного стану поєднує кілька важливих характеристик: розвинений агропромисловий комплекс і переробна промисловість, позитивна динаміка частини промислових видів діяльності, активний сектор малого і середнього підприємництва, розбудова індустріальних парків і реалізація інвестиційних проєктів. Водночас Вінниччина є значним центром прийому внутрішньо переміщених осіб і має розгалужену ветеранську спільноту. Це формує структурний запит на нові моделі зайнятості та реінтеграції, які здатні поєднати економічну активність з вирішенням соціальних проблем, що безпосередньо створює нішу для соціального підприємництва.

По-друге, проаналізовано сучасний стан соціального підприємництва у Вінницькій області. Показано, що екосистема соціального бізнесу перебуває на етапі інституціоналізації, причому «ядром» розвитку виступає Вінницька міська територіальна громада. Соціальні підприємства й ініціативи регіону працюють переважно у сферах підтримки жінок, які постраждали від насильства, молоді з інвалідністю, учнівської молоді, ВПО та інших вразливих груп; відчутна частина цих практик пов'язана з креативними індустріями (сфера краси, крафтові та екопродукти, освітньо-культурні проєкти). Важливу роль відіграють місцеві громадські організації, програма «Вінниця – місто ідей. Соціальне підприємництво», а також участь регіону в національних і міжнародних програмах підтримки соціальних підприємців. Утім, нормативно-правове забезпечення на державному рівні лишається фрагментарним, що обмежує

масштабування сектора і зумовлює залежність від локальних програм та донорських ресурсів.

По-третє, оцінка потреб і бар'єрів працевлаштування ветеранів та ВПО показала, що ці групи мають виразний запит на гідну, стабільну, але гнучку зайнятість, можливості перекваліфікації, поєднання праці з реабілітацією та сімейними обов'язками, відсутність дискримінації й стигми. Серед ключових перешкод виділено наслідки поранень і ПТСР, брак релевантних сучасному ринку навичок (особливо у сфері цифрових і креативних компетентностей), низьку поінформованість про програми підтримки, нерівномірний розвиток ринку праці в громадах, фінансову нестабільність креативного сектора та упереджене ставлення частини роботодавців. Разом з тим креативна індустрія Вінниччини – завдяки можливості дистанційної та проектної роботи, низькому порогу входу в ряд видів діяльності, поєднанню творчих та реабілітаційних ефектів – має значний потенціал як платформа для працевлаштування ветеранів і ВПО, особливо в поєднанні з інструментами соціального підприємництва.

Отже, результати розділу 2 дають підстави стверджувати, що у Вінницькій області сформувався комплекс передумов для розвитку соціального підприємництва в креативній індустрії з фокусом на ветеранів та ВПО: економічний (наявність МСП, релокованого бізнесу, інвестиційних проєктів), соціально-демографічний (значна чисельність цільових груп) та інституційно-програмний (місцеві й державні програми підтримки, освітні та інкубаційні ініціативи). Водночас наявні потреби та бар'єри вказують на необхідність спеціально спроектованої моделі соціального підприємства, яка б поєднувала навчальний, реабілітаційний і працевлаштовувальний компоненти саме в креативній сфері. Це створює концептуальне підґрунтя для змістовного наповнення третього розділу, присвяченого розробці авторської моделі соціального підприємства для працевлаштування ветеранів та ВПО у креативній індустрії Вінницької області.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ І ВПО В КРЕАТИВНІЙ ІНДУСТРІЇ

3.1. Концепція та цілі соціального підприємства для працевлаштування ветеранів і ВПО в креативній індустрії (місія, цільові групи, ціннісна пропозиція)

Розробка моделі соціального підприємства для працевлаштування ветеранів і внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у креативній індустрії Вінницької області ґрунтується на висновках теоретичного (розділ 1) та аналітичного (розділ 2) блоків магістерської роботи. Поєднання високої потреби у працевлаштуванні та реінтеграції ветеранів і ВПО, наявності в регіоні розвинуеного сектору малого підприємництва, а також формування локальної екосистеми соціального підприємництва й креативних ініціатив створює підґрунтя для формування цілісної концепції соціального підприємства WISE-типу (work-integration social enterprise).

Запропонована модель розглядає соціальне підприємство як креативну студію–хаб трудової інтеграції, яка поєднує:

- навчання та розвиток креативних компетентностей ветеранів та ВПО;
- створення робочих місць у сфері креативних послуг і продуктів;
- психосоціальний супровід та підтримку процесу реінтеграції;
- забезпечення якісних креативних сервісів для бізнесу, громадських організацій і місцевих громад.

У подальшому тексті умовно використовуватиметься робоча назва моделі – Соціальне підприємство «Креативний простір реінтеграції», що відображає як креативний, так і реабілітаційно-інтеграційний характер діяльності.

Загальна концепція соціального підприємства

Концептуально соціальне підприємство позиціонується як багатофункціональний креативний простір, у межах якого поєднуються три взаємопов'язані компоненти:

Навчально-інкубаційний компонент – системна підготовка ветеранів і ВПО до роботи у креативній індустрії (графічний дизайн, SMM, контент-менеджмент, фото- та відеопродакшн, креативний копірайтинг, створення крафтових креативних продуктів тощо). Навчання має бути практикоорієнтованим і відбуватися на реальних замовленнях клієнтів.

Виробничо-сервісний компонент – виконання замовлень клієнтів (бізнесу, органів влади, громадських організацій, освітніх закладів) у сфері креативних послуг та продуктів. Це забезпечує формування грошового потоку, необхідного для фінансової стійкості підприємства, і створює реальний ринок праці для ветеранів та ВПО.

Реінтеграційно-соціальний компонент – впровадження заходів психосоціальної підтримки (групи взаємодопомоги, менторство, супровід психолога, індивідуальні плани реінтеграції), а також створення спільноти, що визнає досвід ветеранів та ВПО як ресурс, а не як «проблему».

З точки зору моделі соціального підприємництва, «Креативний простір реінтеграції» належить до інтегрованої моделі: соціальна місія (працевлаштування та реінтеграція) і бізнес-діяльність (креативні послуги) тісно переплетені, а цільові бенефіціари є одночасно ключовими учасниками створення продукту/послуг.

Таке підприємство може функціонувати у формі:

- окремої юридичної особи (наприклад, ТОВ або кооперативу з чітким соціальним статутом);
- або як «комерційне крило» вже існуючої громадської організації, що працює з ветеранами та ВПО, із прозорим механізмом реінвестування прибутку в соціальну місію.

Місія, візія та стратегічні цілі соціального підприємства

Місія соціального підприємства:

Сприяти гідній реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у Вінницькій області через працевлаштування та розвиток їхнього потенціалу у креативній індустрії, поєднуючи створення економічної цінності з досягненням вимірюваного соціального ефекту для громади.

Візія (бачення) соціального підприємства:

Стати визнаним у Вінницькій області центром креативного соціального підприємництва, де ветерани та ВПО мають можливість навчатися, працювати, реалізовувати власні ідеї та формувати позитивний образ ветеранської та переселенської спільноти як драйверів інновацій і розвитку громади.

Виходячи з місії та візії, пропонуються такі стратегічні цілі соціального підприємства:

Соціальна ціль 1. Забезпечити можливість здобуття креативних професійних компетентностей щонайменше для визначеної кількості ветеранів і ВПО (наприклад, не менше 30–40 осіб щороку) через системні навчальні програми та наставництво.

Соціальна ціль 2. Створити стабільні робочі місця у сфері креативних послуг для ветеранів та ВПО (наприклад, 10–15 постійних позицій та гнучкі форми зайнятості/фрилансу для додаткової кількості залучених осіб).

Соціальна ціль 3. Сприяти психосоціальній реінтеграції та зменшенню стигми щодо ветеранів і ВПО через публічну діяльність, комунікаційні кампанії та демонстрацію історій успіху.

Економічна ціль 1. Забезпечити фінансову стійкість підприємства шляхом формування диверсифікованого портфеля креативних продуктів і послуг (робота з бізнесом, ОМС, НУО, освітніми установами, індивідуальними клієнтами).

Економічна ціль 2. Реінвестувати не менше встановленої частки прибутку (наприклад, 70–80 %) у розвиток соціальної місії – розширення навчальних

програм, підтримку нових груп ветеранів та ВПО, розвиток реабілітаційно-креативних практик.

Інституційна ціль. Сформувати стійкі партнерства з органами місцевого самоврядування, державними установами, міжнародними організаціями та бізнесом для підтримки діяльності підприємства, спільних проєктів і масштабування моделі в інші громади області.

Таким чином, цілі підприємства одночасно охоплюють три виміри: соціальний, економічний та інституційний, що відповідає концепції «потрійної результативності» (triple bottom line) у соціальному підприємництві.

Цільові групи соціального підприємства

У рамках запропонованої моделі виділяються кілька рівнів цільових груп.

1. Основні бенефіціари (прямі отримувачі соціального ефекту):

Ветерани війни, що проживають у Вінницькій області, які:

- мають потребу у працевлаштуванні або зміні професійної траєкторії;
- зазнали поранень чи психологічних травм, які обмежують можливість працювати в традиційних умовах;
- зацікавлені в освоєнні креативних професій (дизайн, контент, фото/відео, креативний продукт, культурні проєкти).

Внутрішньо переміщені особи (у т.ч. молодь, жінки, люди з інвалідністю), які:

- втратили роботу чи бізнес у місці попереднього проживання;
- мають базові навички або мотивацію до навчання у сфері креативних індустрій;
- потребують гнучких форм зайнятості та підтримувального середовища.

2. Вторинні бенефіціари:

Члени сімей ветеранів і ВПО, які отримують непрямий ефект через стабілізацію доходів, зниження психоемоційного напруження, залучення до спільнот підтримки.

Місцеві громади Вінницької області, для яких запуск соціального підприємства означає:

- зменшення соціальної напруги;
- зростання зайнятості;
- посилення іміджу громади як інклюзивного простору, що підтримує оборонців і ВПО.

3. Клієнти (замовники продуктів та послуг):

Місцевий бізнес (малий та середній), який потребує доступних і якісних креативних послуг (брендинг, дизайн, SMM, контент, рекламні кампанії, сувенірна продукція).

Органи місцевого самоврядування й державні установи, які реалізують комунікаційні кампанії, проєкти місцевого розвитку, іміджеві ініціативи.

Громадські організації та благодійні фонди, що здійснюють соціальні проєкти та потребують креативної підтримки (дизайн матеріалів, відео, комунікаційні стратегії).

Освітні заклади, зацікавлені в розробці сучасних візуальних матеріалів, онлайн-курсів, промоційних продуктів.

Ціннісна пропозиція соціального підприємства

Ціннісна пропозиція (value proposition) в запропонованій моделі формується для трьох ключових груп: ветеранів і ВПО, клієнтів/замовників, громади та партнерів.

Додатково ціннісна пропозиція може бути конкретизована через окремі продуктові лінійки креативних послуг, що одночасно відповідають ринковому попиту й дозволяють залучати різні категорії ветеранів і ВПО:

- Візуальні комунікації (логотипи, айдентика, презентації, поліграфія).
- Цифровий контент (SMM-кампанії, відеоролики, фотографія, контент для сайтів).
- Креативні фізичні продукти (мерч, сувеніри, крафтові вироби – наприклад, продукти харчових ремесел із креативним брендингом).

- Освітні продукти (майстер-класи, відкриті лекції, воркшопи з креативних навичок для молоді, школярів, представників бізнесу та НУО).

Таблиця 3.1 – Ціннісна пропозиція соціального підприємства «Креативний простір реінтеграції»

Цільова група	Основні елементи ціннісної пропозиції
Ветерани та ВПО (основні бенефіціари)	• Безкоштовне або пільгове навчання креативним професіям та цифровим навичкам на практичній основі (реальні проєкти). • Можливість офіційного працевлаштування у гнучких форматах (повна/часткова зайнятість, проєктна робота, фриланс). • Безпечне, підтримувальне середовище, де враховуються особливості стану здоров'я та психологічні потреби. • Менторська підтримка, індивідуальні плани професійного розвитку, участь у спільноті однодумців. • Можливість реалізації власних креативних і підприємницьких ідей у межах хабу.
Клієнти (бізнес, ОМС, НУО, освітні заклади)	• Отримання якісних креативних послуг та продуктів за конкурентною ціною (дизайн, SMM, фото/відеоконтент, сувенірна і друкована продукція, креативні кампанії). • Соціально відповідальний вибір: замовляючи послуги, клієнт одночасно інвестує в працевлаштування ветеранів та ВПО. • Можливість спільної розробки соціальних і комунікаційних проєктів, побудови довгострокового партнерства. • Підвищення власної репутації як соціально відповідального суб'єкта (корпоративна соціальна відповідальність). • Зменшення рівня безробіття і соціальної вразливості серед ветеранів та ВПО.
Громада, партнери, суспільство	• Підвищення рівня соціальної згуртованості, зниження стигми щодо ветеранів і переселенців. • Поява нового креативного осередку, що посилює культурний та інноваційний потенціал громади. • Можливість інтеграції моделі в місцеві стратегії розвитку, ветеранські та молодіжні програми. • Формування позитивного іміджу територіальної громади і області як регіону, що активно впроваджує інноваційні соціально-економічні підходи.

Таким чином, концепція та цілі запропонованого соціального підприємства логічно впливають із виявлених у попередніх розділах потреб та передумов. Запропонована модель:

- чітко фокусується на працевлаштуванні та реінтеграції ветеранів і ВПО;

- функціонує в перспективному секторі креативних індустрій;
- поєднує навчальний, виробничий і реінтеграційний компоненти;
- формує цінність одночасно для бенефіціарів, замовників і громади.

Це створює основу для подальшої деталізації організаційно-економічної моделі соціального підприємства, розробки його бізнес-процесів, фінансової моделі та системи оцінки соціального ефекту в наступних параграфах розділу 3.

3.2. Організаційно-економічна модель соціального підприємства для працевлаштування ветеранів і ВПО в креативній індустрії

Організаційно-економічна модель соціального підприємства «Креативний простір реінтеграції» має забезпечити узгодженість соціальної місії, бізнес-логіки, внутрішньої структури управління та фінансової стійкості. На основі сформованої в підрозділі 3.1 концепції доцільно розглядати модель підприємства як робочо-інтеграційне соціальне підприємство (WISE) у сфері креативних індустрій, яке поєднує навчання, працевлаштування та реінтеграційний супровід ветеранів і ВПО.

Вибір організаційно-правової форми та загальна схема функціонування

З огляду на українські нормативно-правові реалії та практику соціального підприємництва доцільним є поєднання двох компонентів:

- Громадська організація / благодійний фонд, який реалізує освітні, реінтеграційні та адвокаційні заходи (навчальні програми, психосоціальна підтримка, робота зі спільнотою).
- Комерційна структура (ТОВ або кооператив), що здійснює креативні послуги та виробництво креативних продуктів, забезпечуючи основний дохід підприємства.

У такій схемі громадська організація може бути засновником ТОВ, а значна частка прибутку (наприклад, 70–80 %) реінвестується в соціальні програми, що фіксується в статутних документах і внутрішній політиці. Це дозволяє:

- поєднати гнучкість ринкового суб'єкта (ТОВ) з соціальною місією;

- забезпечити участь ветеранів та ВПО у прийнятті рішень (через дорадчі органи, ветерано- та ВПО-ради);
- легше залучати як грантові, так і комерційні ресурси.

Загальна схема функціонування моделі передбачає три ключові блоки:

Потік бенефіціарів: від відбору (через партнерів, оголошення, ветеранські та ВПО-центри) до проходження навчання, стажування й працевлаштування в межах підприємства або поза ним;

Потік замовлень: від залучення клієнтів до виконання креативних проєктів і постпродажного супроводу;

Потік ресурсів: фінансові надходження (виручка, гранти, донорська підтримка, цільові програми), людські ресурси (ветерани, ВПО, ментори, експерти), матеріально-технічна база (офіс, креативний простір, обладнання).

Бізнес-модель соціального підприємства (за логікою Business Model Canvas)

Організаційно-економічна модель доцільно формалізувати через адаптовану схему Business Model Canvas, яка дозволяє узгодити ринкові та соціальні компоненти.

Таблиця 3.2 – Ключові елементи бізнес-моделі соціального підприємства «Креативний простір реінтеграції»

Елемент бізнес-моделі	Зміст для «Креативного простору реінтеграції»
Сегменти клієнтів	• Малі та середні підприємства Вінницької області (торгівля, послуги, HoReCa, крафтове виробництво), які потребують креативних послуг; • Органи місцевого самоврядування та державні установи (комунікаційні кампанії, іміджеві матеріали, соціальна реклама); • Громадські організації, благодійні фонди, освітні заклади (дизайн і комунікаційний супровід проєктів); • Фізичні особи (персональний брендинг, фотосесії, індивідуальні креативні послуги).

Продовження табл. 3.2

Ціннісна пропозиція	• Якісні креативні послуги «під ключ» за конкурентною ціною; • «Соціальна додана вартість»: кожне замовлення підтримує працевлаштування ветеранів і ВПО; • Командна робота фахівців, які мають актуальні знання та проходять постійне навчання; • Можливість реалізації соціально значущих комунікаційних кампаній (для ОМС, НУО).
Канали збуту	• Прямі продажі (особисті зустрічі, презентації в бізнес-асоціаціях, заходах ОМС); • Онлайн-канали (власний сайт/лендінг, соцмережі, маркетплейси послуг); • Партнерство з коворкінгами, бізнес-інкубаторами, ветеранськими центрами; • Участь у тендерах, конкурсах, грантових програмах.
Взаємовідносини з клієнтами	• Довгострокове партнерство (абонентське обслуговування креативних потреб бізнесу та ОМС); • Індивідуальний супровід ключових клієнтів (account management); • Відкритість і прозорість соціального ефекту (регулярні звіти про працевлаштування ветеранів і ВПО).
Ключові види діяльності	• Розробка дизайну (айдентика, поліграфія, digital); • Створення фото- та відеоконтенту; • SMM та контент-маркетинг; • Розробка креативних продуктів (мерч, сувеніри, крафтові продукти з брендингом); • Організація й проведення навчальних програм та майстер-класів; • Фандрейзинг, участь у конкурсах; • Психосоціальний супровід і реінтеграційна підтримка.
Ключові ресурси	• Людські ресурси: ветерани, ВПО, креативні фахівці, тренери, психолог/психотерапевт, менеджери проєктів; • Матеріально-технічна база: креативний простір (офіс, студія), комп'ютерна техніка, програмне забезпечення, фото- і відеообладнання, принтери, плотери; • Репутаційний капітал і мережа партнерів; • Навчальні програми й методичні матеріали.
Ключові партнери	• Органи місцевого самоврядування (департамент ветеранської політики, департамент економіки, департамент культури й молоді); • Центри зайнятості, ветеранські центри, центри підтримки ВПО; • Університети та коледжі (спільні освітні програми, стажування); • Міжнародні організації, донори, бізнес-асоціації; • Інші соціальні підприємства й НУО.
Структура витрат	• Постійні витрати: оренда приміщення, комунальні послуги, заробітна плата ключових працівників, ліцензійне ПЗ, амортизація обладнання; • Змінні витрати: матеріали для виробництва продукції, оплата роботи залучених фрилансерів, витрати на рекламу й маркетинг; • Інвестиційні витрати: модернізація обладнання, розширення простору.

Продовження табл. 3.2

Джерела доходів	• Виручка від надання креативних послуг і реалізації креативних продуктів; • Участь у платних освітніх програмах (для зовнішніх слухачів); • Грантові кошти на інституційний розвиток та окремі проєкти; • Соціальне інвестування, благодійні внески, муніципальні замовлення.
------------------------	---

Така модель дозволяє збалансувати ринкову логіку (наявність платоспроможного попиту, зрозуміла структура витрат і доходів) і соціальну логіку (пріоритет реінтеграції ветеранів і ВПО, реінвестування прибутку, партнерство з громадами).

Організаційна структура соціального підприємства

Організаційна структура «Креативного простору реінтеграції» має забезпечувати:

- чіткий розподіл відповідальності;
- гнучкість у реалізації проєктів;
- інтеграцію соціальної та бізнес-складових.

Доцільно застосувати лінійно-функціональну структуру з елементами проектного управління. Умовно можна виокремити такі ключові підрозділи:

Керівництво та стратегічне управління

- Директор/керівник соціального підприємства;
- Наглядова/консультативна рада (з представників засновників, ветеранів, ВПО, партнерів – у дорадчій ролі).

Соціально-реінтеграційний блок

- Координатор програм для ветеранів та ВПО;
- Психолог/психотерапевт;
- Кар'єрний консультант/HR-менеджер (складає індивідуальні плани розвитку, супроводжує працевлаштування всередині й поза підприємством).

Навчально-інкубаційний блок

- Керівник навчальних програм;
- Тренери (з дизайну, SMM, фото- та відеопродакшну, копірайтингу, підприємництва);
- Координатор стажувань і практики.

Креативно-виробничий блок

- Креативний директор/арт-директор;
- Команда дизайнерів;
- Команда SMM і контент-менеджменту;
- Фото- та відеопродакшн-студія;
- Виробнича майстерня (для крафтової продукції, мерчу, сувенірів).

Адміністративно-фінансовий блок

Фінансовий менеджер/бухгалтер;

- Юрист (договірна робота, консультування з питань працевлаштування ветеранів і ВПО);
- Менеджер з фандрейзингу й партнерств;
- Адміністратор простору.

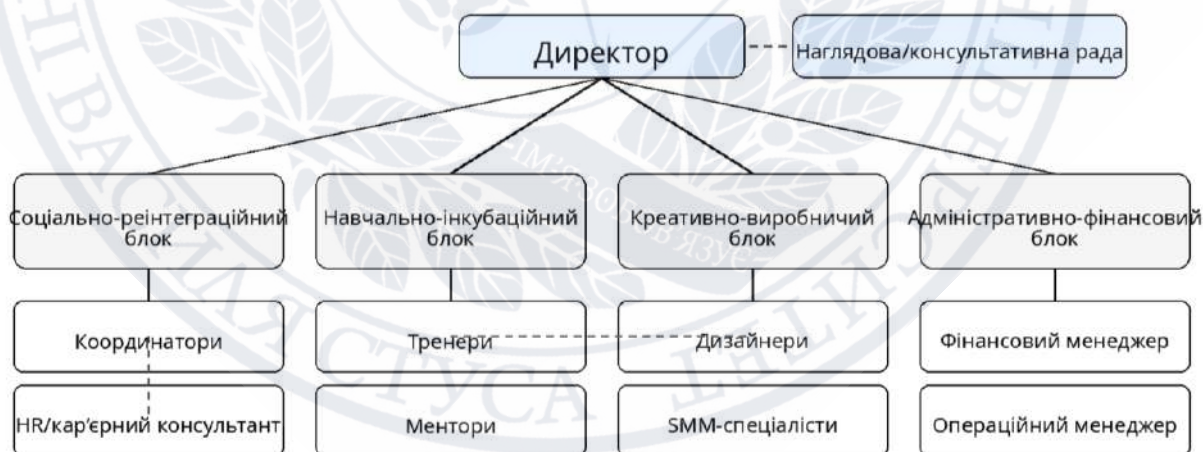


Рисунок 3.1 – Організаційна структура соціального підприємства "Креативний простір реінтеграції"

Така структура дозволяє поєднати навчання, практику та соціальний супровід в єдиному організаційному просторі.

Елементи економічного механізму та принципи фінансової стійкості

Економічний механізм соціального підприємства базується на кількох принципах:

Диверсифікація джерел фінансування

- комерційні доходи від креативних послуг і реалізації продуктів;
- гранти та програми інституційної підтримки;
- місцеві програми підтримки ветеранського бізнесу, ВПО та МСП;
- благодійні внески, соціальне інвестування.

Організація внутрішнього фінансового обліку

- розділення обліку за трьома напрямками:
- навчальні програми;
- креативні послуги й продукти;
- соціальні/реінтеграційні заходи;
- щоквартальний аналіз рентабельності продуктових ліній і внеску кожного напрямку в загальний фінансовий результат та соціальний ефект.

Політика реінвестування

- чітко зафіксована в установчих документах частка прибутку, яка спрямовується на:
- розширення навчальних програм;
- покриття витрат на психосоціальну підтримку;
- створення нових робочих місць для ветеранів і ВПО.

Принцип «соціальної ефективності на одиницю витрат»

- для кожного напрямку діяльності визначаються ключові показники соціального ефекту (кількість працевлаштованих, кількість осіб, що пройшли навчання, кількість годин психосоціальної підтримки тощо);

- проводиться оцінка співвідношення між витратами й досягнутим соціальним результатом, що дозволяє оптимізувати портфель проектів.

Ключові процеси функціонування соціального підприємства

Для реалізації організаційно-економічної моделі важливо чітко описати ключові процеси, які забезпечують досягнення соціальної та економічної цілей. Умовно їх можна згрупувати в шість взаємопов'язаних блоків.

1) Процес залучення ветеранів та ВПО (вхідний потік бенефіціарів)

Основні етапи:

- налагодження взаємодії з департаментом ветеранської політики, центрами соціальних служб, ветеранськими просторами, центрами підтримки ВПО, службою зайнятості, громадськими організаціями;
- інформаційні кампанії (соцмережі, публічні заходи, презентації у ветеранських та молодіжних просторах);
- первинне консультування потенційних учасників (з'ясування мотивації, базових компетентностей, обмежень за станом здоров'я, очікувань щодо зайнятості);
- формування навчальних груп і індивідуальних планів розвитку.

Результат процесу – сформований пул мотивованих ветеранів та ВПО, які готові до участі в навчальних та виробничих активностях.

2) Процес навчання та розвитку компетентностей у креативній індустрії

Основні етапи:

- проведення вхідного оцінювання (вихідний рівень цифрових навичок, досвід творчої діяльності, підприємницькі установки);
- реалізація модульних програм (наприклад: «Основи графічного дизайну», «SMM і контент-маркетинг», «Фото та відеопродакшн», «Креативний копірайтинг», «Основи підприємництва та роботи з клієнтом»);
- виконання практичних завдань на основі реальних або наближених до реальних кейсів;

- проміжне оцінювання (портфоліо, тестові завдання, зворотний зв'язок від менторів);
- підготовка до стажування/працевлаштування (тренінги з самопрезентації, підготовка резюме, портфоліо, профілів у соцмережах).

Результат – сформовані базові/просунуті компетентності в одній або кількох креативних спеціалізаціях, готовність до роботи з реальними клієнтами.

3) Процес залучення клієнтів та продажу креативних послуг

Основні етапи:

- аналіз ринку локальних креативних послуг (МСП, ОМС, НУО, освітні заклади);
- розробка та регулярне оновлення портфоліо підприємства;
- побудова системи продажів;
- холодні та теплі контакти з бізнесом і громадами;
- презентації на заходах, форумах, бізнес-зустрічах;
- онлайн-просування (сайт, соцмережі, маркетплейси послуг);
- прийом замовлення: брифінг із клієнтом, формування технічного завдання, оцінка бюджету й строків;
- укладення договору (з урахуванням прозорості соціальної складової).

Результат – стабільний потік оплачуваних замовлень, який забезпечує фінансову стійкість та питомий внесок у соціальну місію.

4) Процес виробництва креативних продуктів і послуг

Основні етапи:

- формування команди під конкретний проєкт (ветерани, ВПО + досвідчені фахівці-ментори);
- розробка концепції (креативний бриф, мудборд, сценарій, контент-план тощо);

- створення продукту (дизайн макетів, підготовка фото- та відеоматеріалів, написання текстів, верстка, підготовка до друку або онлайн-публікації);
- внутрішній контроль якості (перевірка відповідності ТЗ, адаптація під цільову аудиторію);
- узгодження з клієнтом, внесення правок, передача готового продукту;
- постпроектний аналіз (що вдалося, що можна вдосконалити, зворотний зв'язок від клієнта).

Результат – комерційно якісний креативний продукт/послуга, створений з максимальною участю ветеранів та ВПО.

5) Процес працевлаштування та подальшого супроводу ветеранів і ВПО

Основні етапи:

- визначення внутрішніх вакансій у межах підприємства (проектні й постійні ролі);
- конкурс/відбір серед учасників навчальних програм;
- офіційне оформлення (трудовий договір, ЦПД, фриланс-контракт) з урахуванням особливостей стану здоров'я;
- індивідуальний супровід у перший період роботи (ментор, психолог, кар'єрний консультант);
- підтримка переміщення до зовнішніх роботодавців (рекомендації, портфоліо, супровід інтерв'ю, договори про партнерські програми працевлаштування).

Результат – фактичне працевлаштування ветеранів та ВПО, їхнє закріплення на робочих місцях (як всередині підприємства, так і поза ним).

6) Процеси управління якістю, моніторингу й оцінки соціального ефекту

Основні етапи:

- розробка системи показників:
- бізнес-показники (дохід, кількість замовлень, повторні клієнти);

- соціальні показники (кількість осіб, що пройшли навчання, працевлаштовані, утримані на робочих місцях, суб'єктивний рівень добробуту/задоволеності, рівень відчуття підтримки);
- регулярне збирання даних (анкетування, інтерв'ю, аналіз звітної документації);
- підготовка щорічного звіту про соціальний вплив;
- обговорення результатів із командою, бенефіціарами та партнерами;
- використання отриманих висновків для корекції програм, послуг і внутрішніх процесів.

Для структуризації ці процеси можна оформити у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Ключові процеси соціального підприємства та їхні результати

Процес	Короткий зміст	Очікуваний результат
Залучення ветеранів і ВПО	Партнерська взаємодія, інформування, первинне консультування	Сформовані навчальні групи з мотивованих бенефіціарів
Навчання та розвиток компетентностей	Модульні програми, практичні завдання, підготовка портфоліо	Освоєння креативних професій, готовність до праці
Залучення клієнтів	Аналіз ринку, продажі, договірні роботи	Портфель замовлень, достатній для фінансової стійкості
Виробництво послуг/продуктів	Робота проєктних команд, створення креативних рішень	Якісні послуги/продукти, задоволені клієнти
Працевлаштування й супровід	Оформлення, наставництво, кар'єрний супровід	Стійка зайнятість ветеранів та ВПО
Моніторинг і оцінка	Збір даних, аналіз, звіти, корекція	Поліпшення якості послуг і соціального впливу

Партнерства та мережа взаємодії соціального підприємства

Ефективність моделі «Креативного простору реінтеграції» значною мірою залежить від якості та стійкості партнерств. Соціальне підприємство не може існувати ізольовано – воно є частиною ширшої екосистеми, що включає органи влади, громадські організації, бізнес, освітні установи та міжнародні організації.



Рисунок 3.2 – Карта партнерств соціального підприємства “Креативний простір реінтеграції”»

1) Інституційні партнери (державні та муніципальні структури)

– Департамент ветеранської політики обласної військової адміністрації – інформаційна підтримка, направлення ветеранів, участь у спільних програмах реінтеграції.

– Департамент соціальної та молодіжної політики, департаменти економіки та культури ОВА і міських рад – координація програм зайнятості, грантові конкурси, замовлення на соціальну рекламу, культурні та інформаційні кампанії.

– Центри зайнятості – сприяння працевлаштуванню, компенсаційні програми для роботодавців, спільні ярмарки вакансій, направлення ВПО та ветеранів на навчання.

– Центри надання адміністративних послуг, «Офіс підприємця» – консультативна підтримка з реєстрації бізнесу, використання комунального майна, доступ до програм місцевої підтримки підприємництва.

2) Освітні партнери

– Заклади вищої освіти та коледжі Вінниці та області (економічні, технічні, мистецькі спеціальності) – спільні навчальні модулі, стажування студентів у соціальному підприємстві, залучення викладачів як експертів і менторів.

– Професійно-технічні навчальні заклади – продовження шкільних та ПТО-ініціатив із соціального підприємництва, спільні програми для юнацтва з числа ВПО, дітей ветеранів.

– Приватні школи дизайну, IT-школи, курси цифрових компетентностей – партнерські програми, спільні інтенсиви, обмін методичними матеріалами.

3) Партнерства з громадським сектором та ветеранськими/ВПО-організаціями

– Ветеранські громадські організації і спілки – залучення учасників, проведення спільних заходів (тренінги, групи підтримки, модулі з самозайнятості й бізнес-планування).

– Організації, що працюють з ВПО, жінками, людьми з інвалідністю – взаємні referral-канали (напрямки до навчання/працевлаштування), розробка спільних креативних кампаній.

– Психологічні та реабілітаційні центри – забезпечення професійної психосоціальної підтримки, супровід учасників із більш вираженими потребами у реабілітації.

4) Бізнес-партнери

– Локальний бізнес (МСП) – як замовники креативних послуг і як партнери у створенні спеціальних програм працевлаштування (наприклад, «ветеранські стажування» в маркетингових відділах).

– Креативні студії, рекламні агентства, друкарні, IT-компанії – обмін досвідом, наставництво для команд соціального підприємства, субпідряди, спільне виконання великих проєктів.

– Соціально відповідальні компанії – корпоративні замовлення, спонсорство освітніх модулів, grant-matching (співфінансування).

5) Міжнародні організації та донори

– Програми ЄС, ООН, міжнародних фондів, які підтримують ветеранські ініціативи, працевлаштування ВПО, розвиток креативних індустрій та соціального підприємництва.

– Партнерство може включати грантову підтримку, інституційну допомогу, навчальні обміни, менторські програми.

3.3. Фінансово-економічне обґрунтування, оцінка соціального та економічного ефекту, ризику і забезпечення сталості функціонування соціального підприємства

Фінансово-економічне обґрунтування моделі соціального підприємства «Креативний простір реінтеграції» має продемонструвати реалістичність запропонованої організаційно-економічної моделі, її потенціал до самофінансування та створення як економічного, так і соціального ефекту для ветеранів, ВПО та громади Вінницької області. У цьому підрозділі здійснюється:

- побудова орієнтовної фінансової моделі (структура доходів і витрат, базові розрахункові показники);
- визначення підходів до оцінки соціального й економічного ефекту;
- аналіз основних ризиків функціонування підприємства й механізмів забезпечення його сталості.

Усі кількісні показники, наведені нижче, мають розрахунковий (сценарний) характер і слугують для ілюстрації логіки фінансового планування, а не для точного бізнес-плану.

Основні припущення та фінансова модель діяльності

Для фінансової моделі доцільно взяти за основу перші три роки функціонування соціального підприємства, коли триває період становлення,

виходу на ринок та поступового нарощування обсягів діяльності. Ключові припущення можуть бути сформульовані так:

- соціальне підприємство орієнтоване на обслуговування локального та регіонального ринку креативних послуг (МСП, ОМС, НУО, освіта);
- структура доходів включає:
 - виручку від креативних послуг (дизайн, SMM, фото/відео);
 - виручку від продажу креативних фізичних продуктів (мерч, сувеніри, крафтові вироби);
 - платні освітні послуги (окремі модулі для зовнішніх клієнтів);
 - грантові надходження на запуск та інституційний розвиток (з тенденцією до поступового зменшення їх частки в загальному бюджеті);
 - значна частина персоналу – ветерани та ВПО, частина з них поєднує статус учасника навчальної програми і працівника;
- у структурі витрат виділяються:
 - постійні адміністративно-управлінські витрати;
 - змінні виробничі витрати;
 - витрати на навчання та соціально-реінтеграційні заходи.

Таблиця 3.4 – Орієнтовна структура доходів і витрат соціального підприємства (рік діяльності 2, розрахунковий сценарій)

Показник	Сума, тис. грн	Частка, %
ДОХОДИ, усього	3 000	100,0
Виручка від креативних послуг (дизайн, SMM, фото/відео)	1 600	53,3
Виручка від продажу креативних продуктів (мерч, сувеніри, крафтові вироби)	600	20,0
Платні освітні послуги для зовнішніх клієнтів	300	10,0
Грантова/інституційна підтримка (на програми реінтеграції, навчання)	500	16,7
ВИТРАТИ, усього	2 700	100,0
Фонд оплати праці (у т.ч. ветеранів та ВПО, нарахування)	1 400	51,9
Оренда приміщення, комунальні послуги	300	11,1

Продовження табл. 3.4

Закупівля матеріалів, обладнання, програмного забезпечення	350	13,0
Маркетинг, просування, участь у заходах	150	5,6
Витрати на навчання й реінтеграційні програми (тренери, психологи, матеріали)	300	11,1
Адміністративні витрати (бухгалтерія, юридичні послуги, офісні витрати)	200	7,4
Фінансовий результат (прибуток до реінвестування)	300	—

У цьому сценарії соціальне підприємство виймає на операційний прибуток близько 300 тис. грн на рік, який, відповідно до політики реінвестування, спрямовується на:

- розширення навчальних програм;
- створення додаткових робочих місць;
- інвестиції в модернізацію матеріально-технічної бази.

Важливо, що частка грантових та донорських надходжень ($\approx 16,7\%$) у рік 2 поступово має зменшуватися, а частка комерційної виручки – зростати (особливо у сегменті креативних послуг). Це відповідає логіці переведення підприємства зі стартової грантової моделі до гібридної моделі самоокупності.

Економічна ефективність та базові показники результативності

Для оцінки економічної ефективності доцільно визначити кілька груп показників:

Показники фінансової стійкості:

- рівень покриття витрат комерційною виручкою (% доходів від послуг і продуктів у загальному бюджеті);
- коефіцієнт операційної рентабельності (відношення операційного прибутку до загальних доходів);
- частка адміністративних витрат у загальних витратах;
- рівень залежності від грантів (відношення грантових надходжень до загальних доходів).

У наведеному сценарії:

$$\text{частка комерційних доходів} = (1\,600 + 600 + 300) / 3\,000 = 83,3\%;$$

коефіцієнт операційної рентабельності = $300 / 3\,000 = 10\%$;

частка грантів = $500 / 3\,000 = 16,7\%$.

Ці значення можна розглядати як орієнтовні цільові орієнтири для 2–3 року діяльності: при зростанні обсягу робіт рентабельність може збільшуватися за рахунок ефекту масштабу й оптимізації витрат.

Показники ефективності використання ресурсів:

- дохід на одного працівника (загальний дохід / середньооблікова чисельність персоналу);
- дохід на одного ветерана/представника ВПО, залученого до виробничої діяльності;
- співвідношення витрат на навчання і реінтеграцію до обсягу комерційної виручки.

Показники окупності інвестицій:

- період окупності стартових інвестицій (обладнання, ремонт, стартові витрати);
- внутрішня норма дохідності (IRR) – у разі моделювання більш детального бізнес-плану;
- точка беззбитковості (мінімальний обсяг реалізації послуг/продуктів, при якому доходи покривають витрати).

Для магістерської роботи важливіше не математичне «виведення» усіх формул, а показ логіки: економічна ефективність розглядається в тісному зв'язку із соціальною, а не як самоціль.

Оцінка соціального ефекту: підхід, показники, індикатори

Соціальне підприємство, орієнтоване на працевлаштування ветеранів і ВПО, має оцінювати не лише фінансові результати, але й соціальну віддачу. Доцільно використати підхід, що поєднує кількісні та якісні індикатори, а за можливості – елементи методики SROI (Social Return on Investment).

1. Кількісні показники соціального ефекту:

- кількість ветеранів і ВПО, які:

- пройшли навчальні програми;
- завершили повний курс та отримали сертифікат;
- набули практичного досвіду через участь у реальних проєктах;
- були працевлаштовані в межах соціального підприємства;
- працевлаштовані у зовнішніх організаціях за сприяння підприємства;
- кількість створених/збережених робочих місць для ветеранів та ВПО;
- кількість проведених груп підтримки, консультацій психолога, індивідуальних сесій.

2. Якісні показники (через опитування, інтерв'ю, фокус-групи):

- рівень задоволеності учасників якістю навчальних програм і умовами праці;
- самозвіти щодо змін у рівні впевненості в собі, психологічному стані, відчутті соціальної підтримки;
- зміни в намірах і поведінці (готовність залишатися в громаді, брати участь у громадських ініціативах, ініціювати власні проєкти).

3. Орієнтовна система індикаторів соціального ефекту

Таблиця 3.5 – Ключові індикатори соціального ефекту «Креативного простору реінтеграції» (за рік)

Група індикаторів	Приклад індикатора	Цільове/розрахункове значення (рік 2)
Охоплення бенефіціарів	Кількість ветеранів та ВПО, які пройшли повний навчальний курс	40 осіб
Працевлаштування	Кількість ветеранів та ВПО, працевлаштованих у межах підприємства	12 осіб (постійні й проєктні позиції)
Працевлаштування	Кількість ветеранів та ВПО, працевлаштованих у зовнішніх організаціях за сприяння	8 осіб
Стійкість зайнятості	Частка працевлаштованих, які зберегли роботу через 6 місяців після працевлаштування	$\geq 70 \%$
Психосоціальна підтримка	Кількість індивідуальних/групових сесій із психологом	Не менше 150 сесій/рік
Якість життя	Частка учасників, які відзначили покращення власного психологічного стану та впевненості (за результатами опитування)	$\geq 75 \%$

4. Оцінка соціальної віддачі (SROI-логіка)

У спрощеному вигляді можна оцінити SROI як співвідношення:

$$SROI = \frac{\text{Оціночна вартість соціальних результатів}}{\text{Обсяг інвестицій (прямих витрат)}} \quad (3.1)$$

Наприклад, якщо взяти до уваги:

економію бюджетних витрат на соціальні виплати й допомогу безробітним;
додаткові податкові надходження від працевлаштованих ветеранів та ВПО;
непрямі вигоди (зменшення звернень по психологічну/медичну допомогу,
зниження соціальної напруги),

можна отримати показник, який демонструє, що кожна гривня, інвестована в діяльність соціального підприємства, генерує більше ніж одну гривню соціальної цінності.

Ризики функціонування та шляхи їх мінімізації

Соціальне підприємство, що працює в умовах воєнного стану та в чутливому сегменті (ветерани, ВПО), стикається з низкою ризиків. Доцільно виокремити щонайменше три групи: ринкові, операційні, соціальні та інституційні.

Таблиця 3.6 – Основні ризики реалізації моделі соціального підприємства та заходи мінімізації

Група ризику	Сутність ризику	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Ринкові	Недостатній попит на креативні послуги у локального бізнесу та ОМС	Недоотримання доходів, залежність від грантів	Диверсифікація клієнтських сегментів; вихід на онлайн-ринок; розширення продуктового портфеля (мерч, освітні продукти); активний маркетинг
Фінансові	Затримка або скорочення грантового фінансування; коливання курсу, інфляція	Дефіцит обігових коштів, ризик скорочення програм	Формування резервного фонду; поетапне зниження частки грантів у доходах; планування декількох джерел фінансування на один період
Операційні	Нестача кваліфікованих тренерів, менторів, креативних фахівців; вигорання персоналу	Зниження якості послуг і навчальних програм	Партнерство з університетами та креативними студіями; системи мотивації та розвитку персоналу; супервізія, профілактика вигорання

Продовження табл. 3.6

Соціальні	Погіршення стану здоров'я учасників, загострення ПТСР; конфлікти в колективі	Проблеми в командній роботі, відтік учасників	Наявність професійного психолога; чіткі правила безпеки й взаємоповаги; групи підтримки; індивідуальні плани реінтеграції
Репутаційні	Невиконання окремих проєктів у строк або з належною якістю; публічні конфлікти	Втрата довіри клієнтів, партнерів	Впровадження системи контролю якості; прозора комунікація; робота з відгуками; кризовий комунікаційний план
Інституційні	Зміна пріоритетів державної політики, нормативні обмеження; посилення конкуренції	Зниження підтримки з боку ОМС, донорів; конкуренція за ресурси	Участь у формуванні місцевих політик; членство в профільних мережах; розробка унікальної ніші (ветерани + креативна індустрія)

Регулярний моніторинг ризиків (наприклад, щорічний перегляд ризик-матриці) та оновлення плану дій з їх мінімізації має бути невід'ємною частиною системи управління підприємством.

Механізми забезпечення сталості функціонування

Сталий розвиток соціального підприємства передбачає не лише виживання в короткостроковій перспективі, а й здатність розвиватися, масштабуватися й адаптуватися до змін середовища. Ключовими механізмами забезпечення сталості моделі «Креативного простору реінтеграції» є:

Фінансова сталість:

- поступове збільшення частки комерційних доходів у загальному бюджеті;
- відокремлений облік і аналіз рентабельності продуктових ліній;
- формування резервного фонду (не менше 1–2 місяців операційних витрат);
- активна участь у програмах підтримки МСП, ветеранського бізнесу, креативних індустрій (державні й міжнародні).

Організаційна сталість:

- інституціоналізація знань (розробка й оновлення стандартів роботи, навчальних програм, методичних матеріалів);

- розвиток кадрового резерву серед самих ветеранів та ВПО (перехід від «учасника» до «ментора», «тренера», «керівника напряму»);
- формування сильної організаційної культури, заснованої на цінностях поваги, взаємопідтримки, відповідальності.

Соціальна сталість:

- підтримка й розвиток спільноти випускників та учасників (мережеві зустрічі, внутрішні онлайн-групи, спільні проєкти);
- участь у житті громади, співпраця з місцевими ініціативами, участь у форумах, фестивалях, публічних заходах;
- просування успішних історій ветеранів та ВПО, які завдяки участі в підприємстві досягли професійного й особистого прогресу.

Партнерська сталість:

- довгострокові меморандуми про співпрацю з органами влади, університетами, ветеранськими організаціями, бізнесом;
- участь у національних і міжнародних мережах соціального підприємництва, креативних кластерів;
- створення спільних продуктів і послуг із партнерами, що підвищує стійкість до ринкових коливань.

Інноваційна сталість:

- постійний пошук нових форматів креативних послуг (цифрові продукти, онлайн-курси, VR/AR-рішення, нові формати комунікаційних кампаній);
- тестування та пілотування нових напрямів із мінімальними витратами (підхід «lean startup» у межах соціального підприємства);
- інтеграція результатів моніторингу та зворотного зв'язку в стратегічне планування.

Таким чином, фінансово-економічне обґрунтування моделі соціального підприємства «Креативний простір реінтеграції» демонструє, що за умови поєднання диверсифікованої структури доходів, чіткої внутрішньої системи управління витратами, орієнтації на вимірюваний соціальний ефект та активного

управління ризиками підприємство має потенціал стати стійким інструментом працевлаштування й реінтеграції ветеранів та ВПО у креативній індустрії Вінницької області.

Сценарії масштабування соціального підприємства в межах Вінницької області

З огляду на фінансово-економічну модель та описані механізми сталості доцільно розглядати поетапне масштабування соціального підприємства «Креативний простір реінтеграції» в межах Вінницької області. Масштабування може відбуватися як «в глибину» (розширення спектра послуг, збільшення кількості бенефіціарів у базовій локації), так і «в ширину» (географічне розширення через нові локації, партнерські хаби, франшизу).

Нижче подано три орієнтовні сценарії, які відрізняються темпами зростання, обсягами діяльності та ресурсними вимогами.

Сценарій 1. «Пілотний хаб» (концентроване зростання у Вінниці)

Горизонт: 1–2 роки.

Географія: лише м. Вінниця (одна фізична локація).

Ключові риси:

Фокус на відпрацюванні моделі: навчання – практика – працевлаштування в одній локації.

Основний акцент – якість процесів, формування портфолію, репутації, партнерств із міськими структурами, університетами, ветеранськими та ВПО-організаціями.

Чітка сегментація продуктів: 2–3 основні напрямки послуг (наприклад, дизайн і SMM + фото/відео), 1–2 продуктові лінійки фізичних креативних товарів.

Бенефіціари – переважно ветерани та ВПО, що проживають у Вінниці та найближчих громадах.

Орієнтовні показники:

– 30–40 ветеранів та ВПО щороку проходять навчання,

- 10–12 працевлаштованих у межах підприємства,
- 5–8 працевлаштованих за межами підприємства (через партнерів),
- оборот $\approx$ базового сценарію (умовно 3 млн грн/рік).

Сценарій 1 дозволяє мінімізувати ризики, сфокусувавшись на побудові життєздатної моделі, яка потім може бути тиражована.

Сценарій 2. «Мережа локальних точок» (кластерний розвиток у декількох громадах)

Горизонт: 3–5 років.

Географія: м. Вінниця + 2–3 додаткові громади області (наприклад, Ладизин, Хмільник, Жмеринка або інші громади з активним ветеранським/ВПО-середовищем та креативним потенціалом).

Ключові риси:

Збереження центрального хабу у Вінниці як методичного, координаційного та виробничого центру.

Створення локальних «сателітів» – невеликих креативних просторів / точок присутності (coworking + навчальні майстерні) на базі існуючих інфраструктур: молодіжних центрів, бібліотек, хабів, коледжів.

Частина виробничих процесів (складні дизайнові проєкти, монтаж тощо) залишається зосередженою в центральному хабі; локальні точки фокусуються на:

- базовому навчанні,
- локальних креативних послугах (фото, поліграфія, заходи),
- первинній підтримці ветеранів і ВПО.

Активне використання онлайн-форматів (гібридні курси, дистанційні проєкти) для об'єднання всієї мережі.

Орієнтовні показники:

- 70–90 ветеранів та ВПО на рік проходять навчання (сукупно по всій мережі),
- 25–30 осіб працевлаштовано (у т.ч. проєктні форми та самозайнятість),

- загальний річний оборот мережі може зрости умовно до 5–6 млн грн (за рахунок масштабування та розширення клієнтської бази).

У цьому сценарії центральний хаб виконує роль «ядерного центру компетентностей», а локальні точки – роль «фронт-офісів» у громадах.

Сценарій 3. «Регіональна платформа / франшиза» (інтенсивне масштабування)

Горизонт: 5+ років.

Географія: більшість ключових громад Вінницької області, а також потенційний вихід за межі регіону (через партнерські ліцензії/франшизу).

Ключові риси:

Трансформація «Креативного простору реінтеграції» в регіональну платформу, яка:

- розробляє та оновлює навчальні програми й стандарти роботи;
- надає методичну підтримку;
- забезпечує бренд, маркетингову підтримку й сервіси «бек-офісу» (бухгалтерія, правовий супровід, CRM) для локальних осередків.

Моделі розширення:

- соціальна франшиза (передача моделі іншим організаціям/громадам з дотриманням стандартів і соціальної місії);
- партнерські хаби на базі місцевих НУО, ветеранських організацій, закладів освіти, які беруть на себе частину функцій.

Частина послуг і продуктів уніфікується (типові пакети креативних послуг для громад, бізнесу, шкіл тощо), що дає змогу використовувати ефект масштабу (спільні продукти – широка географія реалізації).

Орієнтовні показники:

- 120–150 ветеранів та ВПО на рік охоплені навчанням і програмами підтримки,
- 50+ працевлаштованих (у т.ч. через мережу партнерів, самозайнятість, малий бізнес),

- значна частка доходів формується уже не лише в межах Вінницької області, а й через онлайн-проекти, міжрегіональне співробітництво.

Порівняльна характеристика сценаріїв масштабування наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Порівняння сценаріїв масштабування «Креативного простору реінтеграції»

Параметр	Сценарій 1: «Пілотний хаб»	Сценарій 2: «Мережа локальних точок»	Сценарій 3: «Регіональна платформа / франшиза»
Географія	Вінниця	Вінниця + 2–3 громади	Більшість ключових громад області, можливий вихід за межі регіону
Часовий горизонт	1–2 роки	3–5 років	5+ років
Кількість бенефіціарів на рік	30–40	70–90	120–150
Кількість працевлаштованих (в т.ч. проектно)	15–20 (всередині та поза хабом)	25–30	50+
Структура управління	Централізована, мала команда	Центр + локальні координатори в громадах	Центр як платформа, мережа ліцензованих/партнерських хабів
Потреба у фінансових ресурсах	Помірна (акцент на стартових інвестиціях та операційній підтримці)	Вища (додаткові локації, обладнання, персонал)	Значна (побудова платформи, стандарти, франшиза, підтримка мережі)
Основні ризики	Недостатній попит, локальні обмеження ринку	Ускладнення координації, розпорошення ресурсів	Складність підтримання стандартів, висока потреба в управлінських компетенціях
Переваги	Низькі ризики, фокус на якість	Баланс масштабу та керованості, ширший соціальний ефект	Максимальний соціальний вплив та впізнаваність, диверсифікація ринків

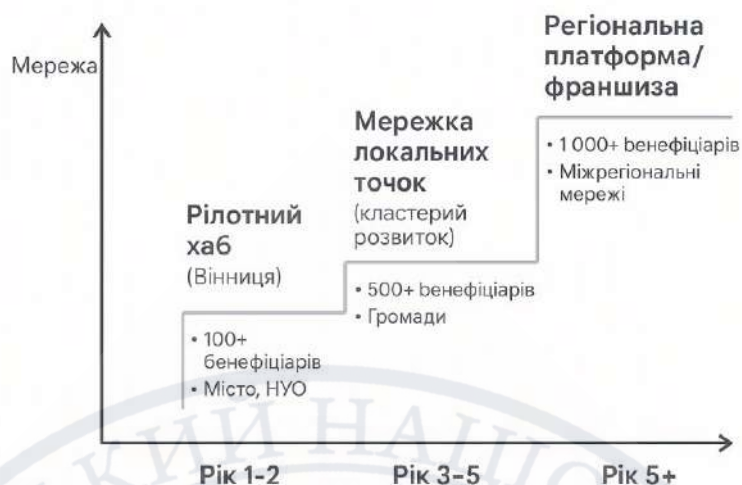


Рисунок 3.3 – Сценарії масштабування соціального підприємства в межах Вінницької області

Узагальнення даних таблиці 3.7 та Рисунка 3.3 свідчить, що запропоновані сценарії масштабування моделі соціального підприємства відрізняються насамперед темпами зростання, глибиною охоплення цільових груп та вимогами до ресурсів і управлінських компетентностей. Сценарій «Пілотний хаб» має найнижчі ризики і дає змогу зосередитися на відпрацюванні моделі та забезпеченні якості послуг, проте обмежує масштаб соціального впливу. Сценарій «Мережа локальних точок» забезпечує баланс між керованістю та охопленням, дозволяючи значно збільшити кількість ветеранів і ВПО, залучених до програм працевлаштування, за рахунок кластерного розвитку в кількох громадах області. Сценарій «Регіональна платформа/франшиза» має найбільший потенціал соціального ефекту, але потребує суттєвих інституційних, фінансових та управлінських ресурсів, а також розвиненої системи стандартів і підтримки партнерської мережі.

Таким чином, результати порівняння сценаріїв масштабування свідчать про доцільність поетапного підходу: початкове впровадження моделі у форматі пілотного хабу у Вінниці з подальшим переходом до мережі локальних точок у

громадах Вінницької області та перспективою перетворення на регіональну платформу. Така траєкторія дозволяє поєднати контроль якості, керованість ризиками та поступове нарощування соціального й економічного ефекту від функціонування соціального підприємства.

Отже, у третьому розділі магістерської роботи було розроблено цілісну модель соціального підприємства для працевлаштування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у креативній індустрії Вінницької області. На основі результатів теоретичного аналізу та оцінки регіонального контексту сформовано концепцію соціального підприємства типу WISE (work-integration social enterprise), яке поєднує навчально-інкубаційні, виробничо-сервісні та реінтеграційно-соціальні функції. Запропоноване підприємство позиціонується як «креативний простір реінтеграції», що одночасно створює економічну цінність і забезпечує вимірюваний соціальний ефект для ветеранів, ВПО та місцевих громад.

Сформульовано місію, візію та стратегічні цілі соціального підприємства, які охоплюють соціальний, економічний та інституційний виміри. Визначено основні цільові групи – ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб як ключових бенефіціарів, а також місцевий бізнес, органи влади, громадські організації та освітні заклади як клієнтів і партнерів. На цій основі розроблено ціннісну пропозицію, що забезпечує вигоди для кожної групи: доступ до креативної освіти й гідної зайнятості для ветеранів і ВПО; отримання якісних креативних послуг із соціальною доданою вартістю для клієнтів; зменшення соціальної напруги та посилення згуртованості для громад.

Організаційно-економічна модель підприємства детально описана через адаптований Business Model Canvas та лінійно-функціональну організаційну структуру з елементами проєктного управління. Виокремлено ключові блоки (соціально-реінтеграційний, навчально-інкубаційний, креативно-виробничий, адміністративно-фінансовий) та описано основні процеси: залучення ветеранів і ВПО, навчання та розвиток компетентностей, залучення клієнтів і виконання замовлень, працевлаштування та супровід бенефіціарів, моніторинг і оцінка

результатів. Окреслено мережу партнерств із органами влади, закладами освіти, ветеранськими та ВПО-організаціями, бізнесом і донорами, що є критично важливим для функціонування та подальшого масштабування моделі.

У межах фінансово-економічного обґрунтування запропоновано орієнтовну структуру доходів і витрат підприємства на етапі становлення, продемонстровано можливість формування позитивного операційного фінансового результату за рахунок диверсифікованих джерел (креативні послуги, продукти, освітні послуги, грантова підтримка). Показано підходи до оцінки економічної ефективності та соціального ефекту, запропоновано систему кількісних та якісних індикаторів, а також логіку використання підходу SROI для оцінки соціальної віддачі інвестицій. Окремо проаналізовано ключові ринкові, фінансові, операційні, соціальні та інституційні ризики, запропоновано інструменти їх мінімізації та сформульовано механізми забезпечення фінансової, організаційної, соціальної, партнерської та інноваційної сталості.

Важливим елементом є опис сценаріїв масштабування соціального підприємства в межах Вінницької області – від пілотного хабу у Вінниці до мережі локальних точок у громадах та формування регіональної платформи/соціальної франшизи. Це демонструє потенціал моделі до поетапного розширення охоплення ветеранів та ВПО, зростання економічних результатів і посилення впливу на рівні всієї області.

Таким чином, у розділі 3 запропоновано практично орієнтовану, концептуально цілісну та економічно обґрунтовану модель соціального підприємства, яка відповідає виявленим потребам ветеранів і ВПО та відображає специфіку розвитку креативної індустрії у Вінницькій області. Розроблена модель може слугувати основою для створення реального соціального підприємства, а також бути використаною органами влади, громадськими організаціями й освітніми установами як приклад інтегрованого підходу до реінтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб через інноваційне підприємництво.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі на тему «Розробка моделі соціального підприємства для працевлаштування ветеранів та ВПО в креативній індустрії» вирішено поставлену на початку дослідження науково-практичну задачу – на основі теоретичного узагальнення, аналізу регіонального контексту та потреб цільових груп розроблено організаційно-економічну модель соціального підприємства WISE-типу, орієнтовану на працевлаштування ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб у креативній індустрії Вінницької області.

У першому розділі узагальнено теоретико-методичні засади соціального підприємництва та працевлаштування вразливих груп населення в креативній індустрії. Уточнено сутність соціального підприємництва як форми інноваційної підприємницької діяльності, що поєднує ринкові механізми зі створенням вимірюваного соціального ефекту. Показано, що моделі WISE (work-integration social enterprise) є особливо релевантними для ветеранів та ВПО, оскільки поєднують навчання, працевлаштування та соціальну підтримку. Розкрито роль і специфіку креативних індустрій як динамічного сегмента економіки, який характеризується високою гнучкістю форм зайнятості, можливістю дистанційної та проектної роботи, значною часткою нематеріальних активів та потенціалом для соціальної інтеграції. Теоретично обґрунтовано, що креативні індустрії можуть виступати сприятливим середовищем розвитку соціального підприємництва та місцем реалізації трудового потенціалу ветеранів і ВПО.

У другому розділі здійснено аналіз соціально-економічних передумов розвитку соціального підприємництва у Вінницькій області та оцінку потреб у працевлаштуванні ветеранів і ВПО. Встановлено, що регіон характеризується поєднанням потужного економічного потенціалу (розвинений агропромисловий комплекс, промисловість, сектор МСП, інвестиційні проєкти) та значної концентрації вразливих груп населення – внутрішньо переміщених осіб і ветеранів війни. Показано, що в області формується екосистема соціального підприємництва, до якої входять соціальні ініціативи, місцеві програми

підтримки, участь громадських організацій і бізнесу, однак окремі моделі, спеціально орієнтовані на працевлаштування ветеранів і ВПО в креативній індустрії, ще не сформовані.

Проаналізовано стан і тенденції розвитку соціального підприємництва у Вінницькій області: виокремлено основні напрями діяльності (підтримка жінок, молоді, людей з інвалідністю, ВПО), окреслено роль місцевих програм і проєктів, охарактеризовано наявні організаційні форми й проблеми нормативно-правового забезпечення. На основі узагальнення статистичних та аналітичних даних виявлено ключові потреби ветеранів і ВПО у сфері зайнятості (гідний дохід, гнучкі форми роботи, можливість поєднання праці з реабілітацією, перекваліфікація, безпечне середовище) та бар'єри (наслідки поранень і ПТСР, дефіцит релевантних компетентностей, стигматизація, інформаційна недостатність, нестабільність креативного сектору). Показано, що за наявності інституційної підтримки й цілеспрямованих програм креативна індустрія Вінниччини має потенціал стати платформою для працевлаштування та реінтеграції ветеранів і ВПО.

У третьому розділі розроблено організаційно-економічну модель соціального підприємства для працевлаштування ветеранів та ВПО в креативній індустрії Вінницької області. Сформульовано концепцію соціального підприємства як «креативного простору реінтеграції», що інтегрує три взаємопов'язані компоненти: навчально-інкубаційний (модульні програми з креативних компетентностей), виробничо-сервісний (надання креативних послуг і створення продуктів для бізнесу, органів влади, НУО та освітніх закладів) і реінтеграційно-соціальний (психосоціальна підтримка, менторство, розвиток спільноти). Визначено місію, візію та стратегічні цілі підприємства, окреслено основні цільові групи (ветерани та ВПО як бенефіціари, бізнес і органи влади як клієнти, громади – як кінцеві бенефіціари соціального ефекту), розроблено ціннісну пропозицію для кожної з груп.

Організаційно-економічна модель відображена через адаптований Business Model Canvas: визначено ключові сегменти клієнтів, ціннісну пропозицію,

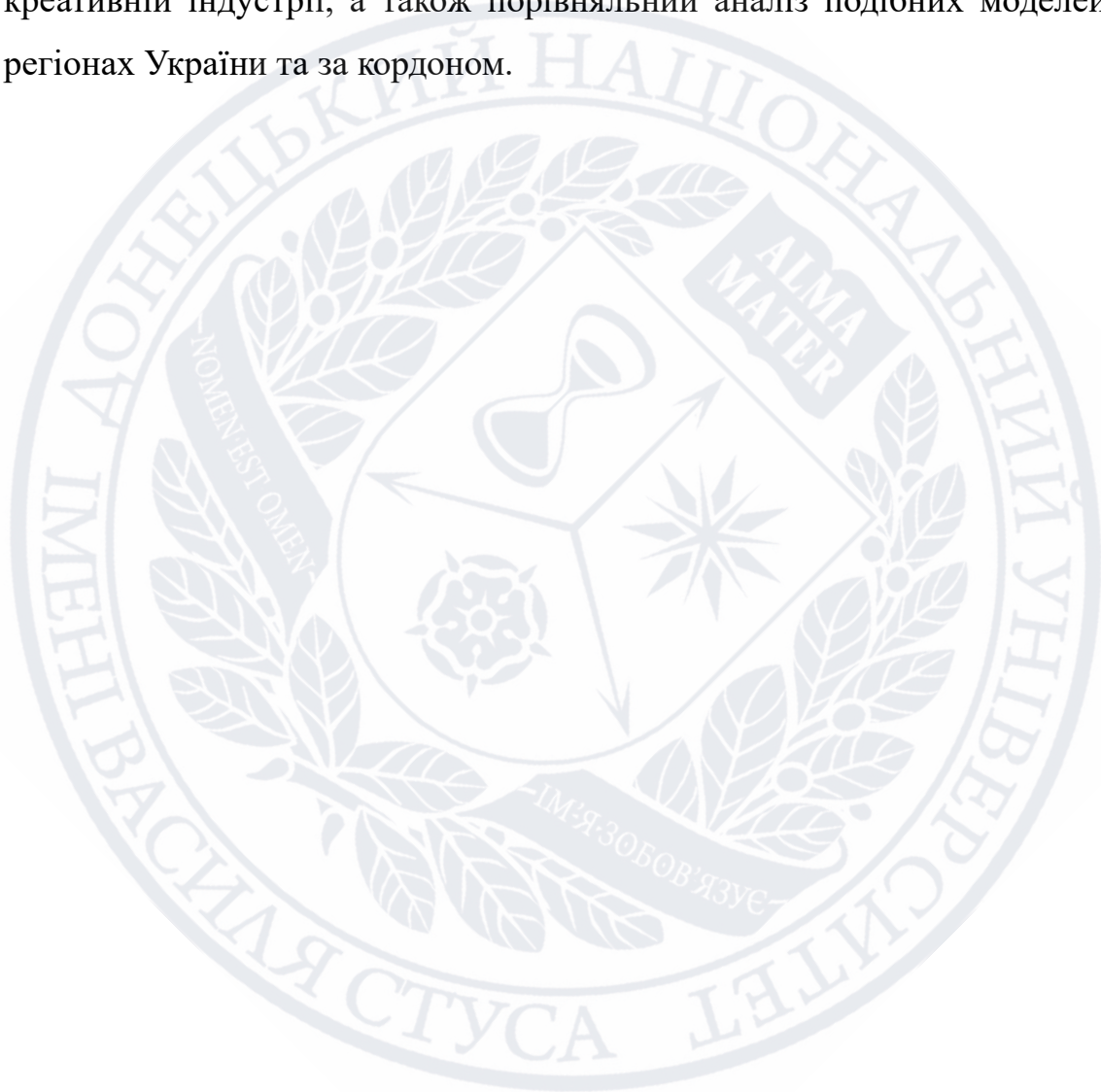
канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, види діяльності, ресурси, партнерів, структуру витрат і джерела доходів. Запропоновано лінійно-функціональну організаційну структуру з елементами проектного управління (соціально-реінтеграційний, навчально-інкубаційний, креативно-виробничий, адміністративно-фінансовий блоки), описано ключові процеси (залучення ветеранів і ВПО, навчання, залучення клієнтів, виробництво послуг, працевлаштування та супровід, моніторинг і оцінка). Важливим результатом є деталізований опис партнерської мережі, що охоплює органи влади, заклади освіти, ветеранські та ВПО-організації, бізнес і донорські структури.

Фінансово-економічне обґрунтування моделі показало можливість формування диверсифікованої структури доходів (креативні послуги, реалізація креативних продуктів, платні освітні послуги, грантова підтримка) із досягненням позитивного операційного фінансового результату за умов ефективного управління витратами й поступового зниження залежності від грантових коштів. Запропоновано систему показників для оцінки економічної ефективності (структура доходів, рентабельність, частка грантових надходжень, продуктивність праці). Окремо розроблено підхід до оцінки соціального ефекту діяльності соціального підприємства через кількісні (кількість учасників навчання, працевлаштованих, збережених робочих місць, обсяги наданої психосоціальної підтримки) та якісні індикатори (зміни у психологічному стані, рівні соціальної включеності, задоволеності). Окреслено можливості застосування логіки SROI для оцінки соціальної віддачі інвестицій.

Суттєвою складовою розділу 3 став аналіз ризиків реалізації моделі (ринкових, фінансових, операційних, соціальних, репутаційних, інституційних) та розробка заходів їх мінімізації, а також визначення механізмів забезпечення фінансової, організаційної, соціальної, партнерської та інноваційної сталості. Запропоновано три сценарії масштабування моделі в межах Вінницької області – «пілотний хаб» у Вінниці, «мережа локальних точок» у громадах та «регіональна платформа/соціальна франшиза» – що демонструють її потенціал до поетапного

розширення охоплення ветеранів та ВПО і зростання впливу на регіональному рівні.

Перспективами подальших досліджень є практичне тестування розробленої моделі в реальних умовах функціонування соціального підприємства, поглиблення фінансового моделювання з використанням детальніших сценаріїв, розробка інструментів вимірювання SROI для ветеранських та ВПО-ініціатив у креативній індустрії, а також порівняльний аналіз подібних моделей у інших регіонах України та за кордоном.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dees J. G. The Meaning of Social Entrepreneurship. Durham : Duke University, 2001. 5 p.
2. Borzaga C., Defourny J. (eds.). The Emergence of Social Enterprise. London : Routledge, 2001. 396 p.
3. Nicholls A. (ed.). Social Entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change. Oxford : Oxford University Press, 2006. 444 p.
4. Peredo A. M., McLean M. Social entrepreneurship : A critical review of the concept. Journal of World Business. 2006. Vol. 41, No. 1. P. 56–65.
5. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship : same, different, or both? Entrepreneurship Theory and Practice. 2006. Vol. 30, No. 1. P. 1–22.
6. Yunus M. Creating a World Without Poverty : Social Business and the Future of Capitalism. New York : PublicAffairs, 2007. 320 p.
7. Defourny J., Nyssens M. Conceptions of social enterprise in Europe and the United States : convergences and divergences. Journal of Social Entrepreneurship. 2010. Vol. 1, No. 1. P. 32–53.
8. European Commission. Social enterprises and their eco-systems in Europe. Updated country report : Ukraine. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2020. 110 p.
9. OECD. Social Entrepreneurship and Social Innovation. Paris : OECD Publishing, 2013. 220 p.
10. UNDP. Social Enterprise and Inclusive Development in Eastern Europe and Central Asia. Istanbul : UNDP Regional Centre, 2015. 96 p.
11. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Соціальне підприємництво : навч.-метод. посіб. Тернопіль : Вектор, 2021. 74 с.
12. Свинчук А. О., Корнецький А. О., Гончарова М. А. та ін. Соціальне підприємництво : від ідеї до суспільних змін : посібник. Київ : ТОВ «Підприємство «Ві Ен Ей», 2017. 188 с.

13. Соціальне підприємництво : посібник для викладачів курсу / за наук. ред. А. О. Корнецького. Київ : Фамільна друкарня Huss, 2019. 160 с.
14. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування : посібник. Київ : ПРООН в Україні, 2017. 80 с.
15. Смаль В. Що слід знати про соціальне підприємництво : посібник. Київ : Проект «Партнерство для розвитку міст», 2017. 58 с.
16. Міщук Г. Ю., Пилипчук Р. Р. Соціальне підприємництво : критерії ідентифікації та проблеми розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2017. № 2. С. 152–165.
17. Осипова С. К. Соціальне підприємництво в управлінні розвитком територіальних громад. Інвестиції : практика та досвід. 2021. № 18. С. 54–59.
18. Соціальне підприємництво – сучасний тренд розвитку економіки : монографія / кол. авт. Київ : НаУКМА, 2020. 142 с.
19. Creative Economy Report 2010 : Creative Economy – A Feasible Development Option. New York ; Geneva : United Nations, 2010. 350 p.
20. UNCTAD. Creative Economy Outlook : Trends in International Trade in Creative Industries 2002–2015. Geneva : United Nations, 2018. 140 p.
21. Cunningham S. The Creative Economy : How People Make Money from Ideas. London : Allen Lane, 2013. 256 p.
22. Florida R. The Rise of the Creative Class. New York : Basic Books, 2002. 404 p.
23. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки : досвід та напрями розбудови : монографія. Львів : ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України», 2017. 528 с.
24. Бакуліна Н. М. Розвиток креативних індустрій в Україні. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 34–38.
25. Пастернак О. І., Карп'як М. І. Креативні екосистеми у стратегічній модернізації регіональної економіки. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 6 (128). С. 123–130.

26. Киристюк С. В. Міжнародні та вітчизняні тенденції розвитку креативної економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки». 2014. Вип. 6, ч. 1. С. 68–70.

27. Креативні індустрії в Україні : економіка та політика / Ін-т економічних досліджень та політичних консультацій. Київ : ІЕД, 2019. 120 с.

28. Міністерство культури та інформаційної політики України. Креативні індустрії : основні показники діяльності (статистичний огляд). Київ : МКІП, 2023. 48 с.

29. Культура та креативні індустрії в Україні : стійкість, відновлення, інтеграція з ЄС : звіт за результатами дослідження. Брюссель : Європейська комісія, EUNIC, 2024. 110 с.

30. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.04.2019 р. № 265-р.

31. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 р. № 2778-VI.

32. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI.

33. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 р. № 3551-XII.

34. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII.

35. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI.

36. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695.

37. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. Вінниця : Вінницька обласна державна адміністрація, 2019. 180 с.

38. Регіональна програма розвитку малого і середнього підприємництва у Вінницькій області на 2023–2027 роки. Вінниця : Вінницька обласна рада, 2023. 60 с.
39. Обласна цільова програма підтримки внутрішньо переміщених осіб у Вінницькій області на 2023 рік. Вінниця : Департамент соціальної та молодіжної політики Вінницької ОДА, 2023. 40 с.
40. Державна служба статистики України. Ринок праці України у 2023 році : статистичний збірник. Київ : ДССУ, 2024. 210 с.
41. Державна служба статистики України. Регіони України 2023 : статистичний збірник. Київ : ДССУ, 2024. 480 с.
42. Головне управління статистики у Вінницькій області. Соціально-економічне становище Вінницької області у 2023 році : статистична доповідь. Вінниця, 2024. 120 с.
43. Міністерство у справах ветеранів України. Звіт про стан реалізації державної ветеранської політики у 2023 році. Київ : Мінветеранів, 2024. 80 с.
44. UNHCR Ukraine. Ukraine : Internally Displaced Persons Overview 2023. Geneva : UNHCR, 2023. 20 p.
45. USAID. Social Entrepreneurship in Ukraine : Market Overview and Opportunities. Kyiv : USAID, 2020. 72 p.
46. British Council in Ukraine. Social Enterprise Landscape in Ukraine. Kyiv : British Council, 2018. 64 p.
47. World Bank. Social Inclusion of Internally Displaced Persons in Ukraine : Economic and Social Impacts. Washington, DC : World Bank, 2017. 130 p.
48. International Labour Organization. Supporting Economic Reintegration of Veterans in Ukraine : Analytical Report. Geneva : ILO, 2023. 70 p.
49. European Bank for Reconstruction and Development. Supporting SMEs and Creative Industries in the Regions of Ukraine : Analytical Review. London : EBRD, 2022. 90 p.
50. Social Economy in the European Union : Comparative Report. Brussels : European Economic and Social Committee, 2020. 140 p.

51. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.

52. Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ключковська В.О., Козловський С.В. та ін.]; за заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. – 430 с.

53. Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ключковська В.О., Козловський С.В. та ін.]; за заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 430 с.

54. Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. Економіка і організація управління. №3 (55). 2024. С. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.2>.

55. Doronina, O., Tregubov, O., Yakymova, N. (2025). Entrepreneurship as a Factor in Strengthening the Competitiveness of the Regional Economy: Information and Analytical Assessment of Problems and Development Prospects. In: Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanová, J. (eds) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, vol 240. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81557-7_18

56. Дороніна, О., & Трегубов, О. (2024). Стратегічне планування розвитку економічного простору регіонів України в умовах нестабільності. Економіка та суспільство, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-172>