

УДК 338.4:355.1

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-19>

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ: УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

С. В. КОРОБКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7521-6306>

Анотація. У статті досліджено роль соціального підприємництва як стратегічного інструменту забезпечення стійкої реінтеграції ветеранів в українське суспільство в умовах війни. **Мета дослідження** полягає у теоретико-прикладному обґрунтуванні управлінських та економічних засад функціонування ветеранських соціальних підприємств як механізму трансформації військового досвіду в ресурс сталого розвитку. **Методика дослідження.** Використано методи системного та порівняльного аналізу для вивчення демографічної структури ветеранської спільноти, метод концептуального моделювання для розробки матриці трансформації військових компетенцій в управлінські навички, а також статистичний метод для оцінки потенціалу ветеранського бізнесу. **Результати.** Доведено, що соціальне підприємництво забезпечує подвійний ефект: адаптацію ветеранів через розвиток Agile-менеджменту та посилення фінансової спроможності територіальних громад. Визначено ключові інституційні бар'єри та систематизовано стратегічні вектори державної підтримки ветеранських ініціатив. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у можливості використання запропонованих управлінських моделей для підвищення ефективності ветеранських стартапів, розширення інклюзивності ринку праці та зміцнення економічної безпеки держави в поствоєнний період.

Ключові слова: соціальне підприємництво, ветеранське соціальне підприємництво, реінтеграція ветеранів, управлінські моделі, економічна стійкість, військовий досвід, поствоєнне відновлення.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабна збройна агресія проти України зумовила суттєве зростання ветеранської спільноти, що трансформує питання її реінтеграції з суто соціально-гуманітарного завдання у стратегічний чинник повоєнного відновлення та зміцнення національної безпеки. У сучасних умовах ветерани дедалі частіше розглядаються не лише як отримувачі соціальної допомоги, а як активні учасники соціально-економічних трансформацій на рівні громад і держави. Водночас традиційні інструменти ринку праці виявляються недостатньо ефективними у роботі з ветеранською спільнотою. Стандартизовані моделі зайнятості не враховують специфіку військового досвіду, потребу в гнучких форматах професійної реалізації та прагнення ветеранів зберегти цінності служіння, командної взаємодії й відповідальності, сформовані під час військової служби. У цих умовах особливої актуальності набуває пошук альтернативних моделей професійної самореалізації, здатних поєднати економічну доцільність із соціальною відповідальністю.

Одним із таких інструментів є соціальне підприємництво (СП), яке створює умови для актив-

ної участі ветеранів у відновленні економіки та розвитку територіальних громад. У управлінському вимірі воно забезпечує трансформацію військового лідерського досвіду в адаптивні цивільні управлінські компетенції, а в економічному – сприяє формуванню інклюзивних робочих місць і диверсифікації локальних економік.

Таким чином, дослідження соціального підприємництва як інструменту реінтеграції ветеранів є науково та практично значущим, оскільки дозволяє переосмислити роль ветерана в повоєнному суспільстві – від об'єкта соціальної підтримки до суб'єкта сталого економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання соціального підприємництва та реінтеграції ветеранів перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців, що зумовлено критичною необхідністю адаптації суспільства до умов тривалої війни та повоєнного відновлення. Аналіз представлених праць дозволяє згрупувати їх за такими тематичними напрямками:

1. Соціальне підприємництво як інструмент повоєнного відновлення та макроекономічної стабілізації. Дослідження С. Бойди [3], Л. Валюс [5], а також Д. Антонюка та Ю. Буй [2] розглядають СП як глобальний каталізатор соціальних іннова-

цій. Автори наголошують на тому, що війна стала специфічним драйвером для розвитку бізнес-моделей, орієнтованих не лише на прибуток, а й на вирішення гострих суспільних проблем, що є базою для відбудови економіки України.

2. Реінтеграція ветеранів через самозайнятість та розвиток людського капіталу. Роль ветеранського бізнесу у збереженні людського потенціалу детально аналізують К. В. Бондаревська [4; 22] та Н. В. Ушенко [19]. Дослідники акцентують увагу на тому, що створення власних підприємств є ефективним способом професійної реадаптації, який дозволяє ветеранам трансформувати здобутий досвід у продуктивну економічну діяльність.

3. Управлінські моделі та роль громад у підтримці ветеранів. А. В. Вербицька [6; 7] та С. Б. Єгоричева, М. І. Лахижа [8] обґрунтовують важливість партисипативних моделей управління та залучення бізнесу як каталізатора реінтеграції. Особлива роль відводиться територіальним громадам (що також підтверджується кейсами ГО «СТАН»), які стають майданчиками для впровадження проектів реінтеграції на місцях.

4. Нормативно-правове регулювання та державна політика. Інституційний аспект та необхідність вдосконалення законодавчої бази (зокрема закону про статус ветеранів та нових ініціатив щодо спрощення ведення бізнесу) висвітлено у працях О. Л. Петрик [13], Д. Л. Злобіна [10] та в аналітичних матеріалах Українського ветеранського фонду та НіСД (О. Коваль [11]).

Незважаючи на значну кількість досліджень, залишається невирішеною проблема системного обґрунтування механізмів фінансової результативності ветеранських підприємств та адаптації інструментів гнучкого управління до специфіки їхньої діяльності в умовах воєнних та поствоєнних трансформацій.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних засад функціонування соціального підприємництва як стратегічного інструменту реінтеграції ветеранів, що охоплює: в управлінському вимірі – ідентифікацію специфічних лідерських компетенцій ветеранів та механізмів їх трансформації в управлінські стратегії соціального бізнесу; в економічному вимірі – визначення ролі ветеранських соціальних підприємств у відновленні людського капіталу та оцінку їхнього потенційного впливу на економічну стійкість територіальних громад в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасна ветеранська спільнота України (близько 1,5 млн осіб станом на жовтень 2025 р.) є потужним ресурсом людського капіталу: понад 65% становлять особи найбільш

працездатного віку (25–44 роки). Проте інклюзивна реінтеграція ускладнена високою часткою осіб з інвалідністю (38%) та потребою в адаптації управлінських рішень під потреби жінок-ветеранок (5%) [1, 17].

Ключовою проблемою є значний розрив у підприємницькій сфері: при високій готовності до власної справи (68,8%), лише 9,4% ветеранів мають діючий бізнес [1]. Це вказує на системні бар'єри у конверсії військового досвіду в економічну активність. Попри високий рівень суспільної взаємодії (84%), більшість ветеранів (66%) відчувають труднощі з адаптацією, що підтверджує недостатню ефективність традиційних механізмів соціально-трудова інтеграції та актуалізує пошук нових інструментів, зокрема через соціальне підприємництво.

Отримані результати підтверджують, що ветеранська спільнота України одночасно виступає як потужний ресурс економічного розвитку та як соціально вразлива група, що потребує комплексних управлінських рішень. Високий рівень підприємницьких інтенцій у поєднанні з наявними бар'єрами реінтеграції актуалізує потребу у впровадженні альтернативних моделей економічної активності, здатних поєднати фінансову стійкість із соціальною місією. У зв'язку з цим доцільним є звернення до теоретико-методологічних підходів осмислення соціального підприємництва як інструменту системної реінтеграції ветеранів.

У сучасному науковому дискурсі соціальне підприємництво розглядається як гібридна бізнес-модель, де пріоритетом є реалізація суспільно значущих цілей. Ключовою особливістю такої діяльності є поєднання генерації фінансових ресурсів із продукуванням соціальної цінності, при якому прибуток переважно реінвестується у розвиток організації або територіальної громади [11, 20]. Таким чином, соціальне підприємництво реалізує двоєдину функцію: забезпечує власну фінансову стійкість та одночасно створює соціальне благо для вразливих груп населення, зокрема через механізми інклюзивної зайнятості та підтримки громади.

Паралельно з розвитком підприємницьких моделей у науковому та управлінському дискурсі актуалізується поняття «реінтеграція». Запозичений із міжнародної практики, зокрема програм Міжнародної організації з міграції, цей концепт еволюціонував від вузького правового значення до комплексної стратегії залучення комбатантів до соціально-економічного життя громад. [18]. Інституціоналізація реінтеграції на державному рівні закріпила її статус як пріоритетної соціально-політичної парадигми.

У межах даного дослідження обґрунтовується теза, що категорія «реінтеграція» найбільш повно відображає процес повернення ветеранів до мир-

ної життєдіяльності. На відміну від адаптації, реінтеграція передбачає перехід ветерана від ролі пасивного об'єкта соціальної підтримки до активного суб'єкта економічних трансформацій. Ефективність цього процесу залежить від синергії зусиль держави, органів місцевого самоврядування, бізнесу та інститутів громадянського суспільства у формуванні інклюзивного середовища професійної самореалізації.

Повномасштабна війна суттєво ускладнила процеси реінтеграції, зумовивши додаткові виклики, серед яких: дефіцит фінансових ресурсів, руйнування інфраструктури, міграційні процеси, а також необхідність спеціалізованих управлінських підходів до роботи з ветеранами з інвалідністю.

Окремої уваги заслуговує феномен ветеранського бізнесу, специфіка якого полягає в унікальній ціннісній орієнтації та підвищеній стійкості до ризиків. Ключовим управлінським завданням у цьому контексті є трансформація військового досвіду, сформованого в умовах чіткої ієрархії та високої відповідальності, у цивільні управлінські компетенції – стратегічну гнучкість, підприємницьку ініціативу та здатність до адаптації в ринковому середовищі.

Концептуальна схема трансформації особистісних якостей ветерана в управлінський інструментарій соціального підприємництва (Рис. 1) відображає перехід від жорстких військових стандартів до гнучких стратегій соціального бізнесу.

Ключовим фактором успіху в управлінні ветеранськими підприємницькими ініціативами є

здатність інтегрувати навички стратегічного планування, системної організації та психологічної витривалості у площину фінансового менеджменту та виконання контрактних зобов'язань. Така інтеграція дозволяє трансформувати «військову етику відповідальності» у «ділову репутацію соціального підприємства», забезпечуючи довгострокову життєздатність бізнесу в умовах воєнного стану [19].

Управлінський та економічний виміри ветеранського соціального підприємництва (ВСП) утворюють цілісну модель реінтеграції.

В управлінському аспекті ВСП виступає як адаптивна форма організації діяльності, що корелює з ціннісними орієнтирами ветеранської спільноти через домінування соціальної місії, створення інклюзивного робочого середовища та персоніфікацію робочих місць. [5–7; 13; 16]. Управлінський вимір ВСП створює специфічне «безпечне середовище» (safe space), де здійснюється синергія військової дисципліни та сучасних принципів соціального менеджменту. Це дозволяє нівелювати бар'єри між військовим та цивільним досвідом, перетворюючи соціальне підприємництво на стратегічний інструмент сталого розвитку територіальних громад.

Економічний вимір ВСП полягає у поєднанні принципів ринкової самоокупності з продукуванням суспільної користі, що забезпечує доступ до альтернативних джерел фінансування та підвищує стійкість бізнес-моделей [2; 4; 5; 10; 19]. Він не обмежується лише самозайнятістю окремих осіб. Це інструмент підвищення фінансової стійкості



Рис. 1. Трансформація військових якостей в управлінські інструменти для соціального підприємництва

Джерело: узагальнено автором

громад та стратегічний ресурс для формування соціально-орієнтованої моделі ринкової економіки України у воєнний та поствоєнний періоди.

Управління ВСП базується на специфічних компетенціях, що виникають внаслідок адаптації військового досвіду до вимог цивільного ринку. Унікальність цього процесу полягає у синергії армійської дисципліни та підприємницької адаптивності. Така конверсія дозволяє формувати вискоелективні команди, що вирізняються особливою стійкістю до макроекономічних шоків та операційних криз, що стає фундаментальним активом у структурі менеджменту організації.

Функціонування ВСП в умовах воєнної експозиції супроводжується комплексом багаторівневих викликів. Системний аналіз цих бар'єрів є пререквізитом для формування дієвої архітектури державної та громадської підтримки. Узагальнену класифікацію ключових детермінант, що перешкоджають масштабуванню ВСП, наведено в табл. 1.

Фундаментальним інструментом у цьому процесі виступає Закон України «Про ветеранське підприємництво» (№4563-IX), імплементація якого у 2026 році ознаменує перехід від фрагментарних ініціатив до системної інституціоналізації. Впровадження правового статусу «суб'єкта ветеранського підприємництва» (СВП) дозволяє легітимізувати специфічні пільги та преференції, перетворюючи соціальну місію бізнесу на його конкурентну перевагу [19]. Основні вектори та очікувані результати цієї трансформації систематизовано у табл. 2.

Комплексний аналіз деструктивних викликів (табл. 1) та стратегічних перспектив (табл. 2) свідчить про дуалістичну природу становлення

ветеранського соціального підприємництва в сучасній Україні. З одного боку, функціонування ВСП обтяжене значними адаптаційно-психологічними та регуляторно-фінансовими бар'єрами. Ці перешкоди не лише уповільнюють темпи економічної реінтеграції, а й потребують розробки специфічних, людино-центричних управлінських рішень, що враховують особливості ветеранської спільноти.

З іншого боку, імплементація Закону України «Про ветеранське підприємництво» у поєднанні з капіталізацією унікального лідерського потенціалу ветеранів відкриває можливості для переходу до системного зростання сектору. Синергія інституційної підтримки, фінансових преференцій та притаманної ветеранам командної згуртованості здатна трансформувати соціальний бізнес із локальних ініціатив у потужний драйвер національної економічної стабільності та суспільної резистентності [6; 7].

Ефективна реалізація законодавчих нововведень, розширення доступу до ресурсного забезпечення та активна протидія суспільній стигматизації є критичними детермінантами перетворення ВСП на стійкий механізм конверсії військового досвіду у суспільне благо.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ВСП має стратегічний потенціал стати фундаментальним інструментом соціально-економічної реінтеграції військовослужбовців. За умови формування дієвої реінтеграційної екосистеми та повноцінного впровадження інституційних механізмів підтримки, ВСП здатне стати рушійною силою економічного відновлення, забезпечуючи високий рівень соціального згуртування та зміцнення національної безпеки України у повоєнний період.

Таблиця 1

Система викликів розвитку ВСП в Україні в умовах воєнного стану

Категорія виклику	Сутність деструктивного впливу	Наслідки для процесу реінтеграції
1. Адаптаційно-психологічні бар'єри	Труднощі трансформації особистості від ієрархічних військових структур до ліберального бізнес-середовища; вплив ПТСР	Потреба у створенні терапевтичних інклюзивних робочих просторів для запобігання професійному вигоранню
2. Соціокультурна стигматизація	Наявність упереджень та певного рівня недовіри з боку інвесторів, партнерів або споживачів.	Створення штучних перешкод у доступі до ринків збуту та партнерських мереж; необхідність активної комунікаційної політики.
3. Нормативно-регуляторна недосконалість	Брак спеціалізованого законодавчого базису до моменту імплементації закону №10258	Надмірна бюрократизація процесів інституціоналізації ВСП та стримування його інноваційного потенціалу
4. Фінансово-ресурсні обмеження	Ускладнений доступ до «м'якого» (пільгового) капіталу; жорсткі кваліфікаційні вимоги грантодавців.	Обмеження можливостей для старту та капіталомісткого масштабування ветеранських проєктів
5. Інфраструктурно-адміністративні перешкоди	Дефіцит доступних виробничих площ; тривалість процедур отримання дозволів.	Підвищення «порогу входу» на ринок та відволікання обмежених ресурсів на подолання бюрократичних лабіринтів.

Джерело: узагальнено автором [10; 13]

Таблиця 2

Стратегічні вектори та детермінанти розвитку ВСП в Україні

Категорія підтримки	Ключовий чинник зростання	Обґрунтування та прогнозований вплив
Інституційно-фінансова підтримка	Пільгове фінансування та грантова допомога	Мінімізація кредитних ризиків на етапі стартапу; залучення донорського капіталу для капіталомістких соціальних проєктів.
	Механізми державних закупівель	Забезпечення гарантованого попиту через квотування (до 5%), що сприяє стабілізації фінансових потоків ветеранських підприємств.
	Ресурсна підтримка (матеріальні активи)	Оптимізація витрат через спрощений доступ до державної та комунальної інфраструктури, що знижує операційне навантаження на СВП
	Державна цільова програма (2026–2028 рр.)	Створення довгострокового планового горизонту для масштабування ветеранських ініціатив на загальнонаціональному рівні.
Соціально-економічний потенціал	Реабілітаційний та психотерапевтичний ефект	Формування корпоративної культури «рівний-рівному», що сприяє подоланню травматичного досвіду через колективну продуктивну працю
	Капіталізація управлінського досвіду	Трансформація військових лідерських якостей у високоефективні менеджерські компетенції, здатні працювати в умовах невизначеності.
	Посилення національної стійкості	Інтеграція ветеранських бізнесів у стратегічні галузі (оборонно-промисловий комплекс, агросектор), що зміцнює економічний суверенітет держави.

Джерело: узагальнено автором [2; 7; 13]

Висновки. У статті обґрунтовано доцільність розгляду соціального підприємництва як системного інструменту соціально-економічної реінтеграції ветеранів у воєнний та поствоєнний періоди. Доведено, що ВСП поєднує економічну самодостатність із реалізацією соціальної місії, створюючи умови для професійної самореалізації ветеранів та розвитку територіальних громад.

Встановлено, що управлінський потенціал ВСП ґрунтується на трансформації військових якостей – дисципліни, відповідальності, командної взаємодії та стресостійкості – у цивільні управлінські компетенції, що сприяє формуванню адаптивних, інклюзивних і стійких організаційних моделей. Такі підприємства забезпечують не лише зайнятість ветеранів, а й підвищують рівень їх суб'єктності в економічних процесах.

З економічної точки зору доведено, що соціальний статус ветеранських підприємств розширює доступ до альтернативних фінансових ресурсів і сприяє створенню самопідтримуваної системи

соціального захисту шляхом реінвестування прибутку у соціально значущі ініціативи. Це дозволяє знизити навантаження на бюджетну систему та посилити фінансову стійкість місцевих громад.

Обґрунтовано, що інституціоналізація державної підтримки, зокрема через імплементацію Закону України «Про ветеранське підприємництво», є ключовою передумовою переходу від фрагментарних ініціатив до формування цілісної реінтеграційної екосистеми. Реалізація інструментів пільгового фінансування, доступу до державних закупівель та спрощення адміністративних процедур створює умови для масштабування ветеранського соціального підприємництва на національному рівні. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з кількісною оцінкою соціально-економічної ефективності ВСП, аналізом результативності державних програм підтримки, а також із розробленням управлінських моделей тиражування успішних практик на рівні регіонів і територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Актуальні проблеми та бачення можливостей для кар'єрного і професійного зростання ветеранів. *Український ветеранський фонд* : веб-сайт. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/aktualni-potreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-ierno-ho-i-profesijnoho-zrostantia-veteraniv> (дата звернення: 08.01.2026).
2. Антонюк Д., Буй Ю. Соціальне підприємництво як каталізатор соціальних інновацій у повоєнному відновленні України: виклики, можливості, європейський досвід. *EUROPEAN PERSPECTIVE: міждисциплінарний дискурс у контексті сучасних викликів і можливостей* : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 29 лютого 2024 р.). Луцьк : Вежа-Друк, 2024. С. 138–142.
3. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>

4. Бондаревська К. В. Соціальне підприємництво для ветеранів війни як напрям збереження та розвитку людського капіталу. *Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ : КНЕУ, 2024. С. 66–71.
5. Валюс Л. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2>
6. Вербицька А. В. Роль бізнесу як каталізатора розвитку соціального підприємництва в процесі реінтеграції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 49. С. 7–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-1>
7. Вербицька А. В. Впровадження партисипативної моделі розвитку соціального підприємництва як інструменту реінтеграції ветеранів та членів їх сімей на рівні громади. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 39–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.6>
8. Сторичева С. Б., Лахижа М. І. Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. *Розвиток міста*. 2024. Вип. 2 (02). DOI: [10.32782/city-development.2024.2-7](https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7)
9. Захаріна Т. Соціально-інституційні характеристики реінтеграції ветеранів гібридної війни. *Social Work and Education*. 2023. Вип. 10, № 1. С. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.2>
10. Злобін Д. Л., Петруненко Я. В. Соціальне підприємництво як інструмент економічної реінтеграції ветеранів: український та міжнародний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Т. 4, № 88. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.4.30>
11. Коваль О. П. Зарубіжний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень*: веб-сайт. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_socpidpriemnictvo_16_022024.pdf (дата звернення: 08.01.2026).
12. Літвин І. Кількість ветеранів зростає до 5-6 мільйонів осіб. *Кореспондент.net*. URL: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4689822-kilkist-veteraniv-zroste-do-5-6-milioniv-osib-minveteraniv> (дата звернення: 08.01.2026).
13. Петрик О. Л. Соціальне підприємництво як інструмент державної підтримки реінтеграції військовослужбовців та ветеранів АТО/ООС: нормативно-правовий аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-02-02>
14. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22 жовтня 1993 р. № 3551-ХІІ. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> (дата звернення: 08.01.2026).
15. Реформа підтримки ветеранів. *Урядовий портал* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/bezpeka-ta-oborona/reforma-pidtrimki-veteraniv> (дата звернення: 08.01.2026).
16. Слуга Народу. Ветеранам хочуть спростити умови ведення бізнесу: що пропонує держава. URL: <https://sluga-narodu.com/veteranam-khochut-sprostytu-umovy-vedennia-biznesu-shcho-proponuie-derzhava/> (дата звернення: 08.01.2026).
17. Ткачук Ю. Аналітичний виступ на 18' People Management Conference щодо реінтеграції ветеранів 2025–2030. URL: <https://www.facebook.com/KAGroupLLC/posts/1280852204076380> (дата звернення: 08.01.2026).
18. У 5 містах Львівщини почали працювати над проектами, які розвиватимуть громаду та реінтегруватимуть ветеранів конфлікту. *Громадська організація «СТАН»* : веб-сайт. URL: <https://stan.org.ua/> (дата звернення: 08.01.2026).
19. Ушенко Н. В. Соціальне підприємництво в системі сприяння ветеранської зайнятості. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 2 (16). С. 51–59. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0205>
20. Федорова Х. Як розвивати соціальне підприємництво: особливості бізнесу та українські кейси. *Kyivstar Business Hub* : веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi> (дата звернення: 08.01.2026).
21. Чвертко Л. А., Вінницька О. А. Соціальне підприємництво та його роль у розв'язанні сучасних соціально-економічних проблем. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14804096>
22. Bondarevska K. Social entrepreneurship as a direction for the development of entrepreneurial initiatives by war veterans in Ukraine. *Management and Business*. 2025. Vol. 3, № 1. P. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.59214/mb/1.2025.18>

REFERENCES:

1. Aktualni problemy ta bachennia mozhlyvostei dlia kariernoho i profesiinoho zrostantia veteraniv [Current problems and vision of opportunities for career and professional growth of veterans]. (2024). Ukrainian Veteran Foundation. Available at: <https://veteranfund.com.ua/analytics/aktualni-potreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-iernoho-i-profesiynoho-zrostantia-veteraniv> [in Ukrainian].
2. Antoniuk, D., & Bui, Yu. (2024). Sotsialne pidpriemnytstvo yak katalizator sotsialnykh innovatsii u povoiennomu vidnovlenni Ukrainy: vyklyky, mozhlyvosti, yevropeyskyi dosvid. EUROPEAN PERSPECTIVE: multidisciplinary discourse in the context of modern challenges and opportunities. Lutsk: Vezha-Druk, pp. 138-142 [in Ukrainian].
3. Boida, S. (2023). Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument pisliavoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, No. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25> [in Ukrainian].
4. Bondarevska, K. V. (2024). Sotsialne pidpriemnytstvo dlia veteraniv viiny yak napriam zberezhenia ta rozvytku liudskoho kapitalu. Theory and practice of building the ecosystem of the social sphere in the conditions of post-war revival of Ukraine. Kyiv: KNEU, pp. 66-71 [in Ukrainian].

5. Valius, L. O. (2023). Viina v Ukraini yak katalizator rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, No. 2(02), pp. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2> [in Ukrainian].
6. Verbytska, A. V. (2023). Rol biznesu yak katalizatora rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva v protsesi reintehratsii viiskovosluzhbovtziv, veteraniv ta chleniv yikh simei. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, No. 49, pp. 7–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-1> [in Ukrainian].
7. Verbytska, A. V. (2024). Vprovadzhennia partysypatyvnoi modeli rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva yak instrumentu reintehratsii veteraniv ta chleniv yikh simei na rivni hromady. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, No. 32, pp. 39–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.6> [in Ukrainian].
8. Yehoricheva, S. B., & Lakhyzha, M. I. (2024). Reintehratsiia veteraniv viiny v Ukraini: upravlinski ta ekonomichni aspekty. *Rozvytok mista – City Development*, No. 2 (02). DOI: [10.32782/city-development.2024.2-7](https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7) [in Ukrainian].
9. Zakharina, T. (2023). Sotsialno-instytutsiini kharakterystyky reintehratsii veteraniv hibrydnoi viiny. *Social Work and Education*, Vol. 10, No. 1, pp. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.2> [in Ukrainian].
10. Zlobin, D. L., & Petrunenko, Ya. V. (2025). Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument ekonomichnoi reintehratsii veteraniv: ukrainskyi ta mizhnarodnyi dosvid. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Pravo*, Vol. 4, No. 88. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.4.30> [in Ukrainian].
11. Koval, O. P. (2024). Zarubizhnyi dosvid sotsialnoho pidpriemnytstva i perspektyvy yoho zastosuvannia v Ukraini. *National Institute for Strategic Studies*. Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_socpidpriemnictvo_16_022024.pdf [in Ukrainian].
12. Lytvyn, I. (2024). Kilkist veteraniv zroste do 5-6 milioniv osib. *Korrespondent.net*. Available at: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4689822-kilkist-veteraniv-zroste-do-5-6-milioniv-osib-minveteraniv> [in Ukrainian].
13. Petryk, O. L. (2022). Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument derzhavnoi pidtrymky reintehratsii viiskovosluzhbovtziv ta veteraniv ATO/OOS: normatyvno-pravovyi aspekt. *Problemy suchasnykh transformatsii*, No. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-02-02> [in Ukrainian].
14. Law of Ukraine. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu. No. 3551-XII. (1993, October 22). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> [in Ukrainian].
15. Reforma pidtrymky veteraniv. *Government Portal*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/bezpeka-ta-oborona/reforma-pidtrimki-veteraniv> [in Ukrainian].
16. Sluha Narodu. (2025). Veteranams khochut sprostyty umovy vedennia biznesu: shcho proponuie derzhava. Available at: <https://sluga-narodu.com/veteranam-khochut-sprostyty-umovy-vedennia-biznesu-shcho-proponuie-derzhava/> [in Ukrainian].
17. Tkachuk, Yu. (2025). Analychnyi vystup na 18' people management conference shchodo reintehratsii veteraniv 2025–2030. Available at: <https://www.facebook.com/KAGroupLLC/posts/1280852204076380> [in Ukrainian].
18. Stan NGO. (2024). U 5 mistakh Lvivshchyny pochaly pratsiuvaty nad proektamy, yaki rozvyvatymut hromadu ta reintehrivatymut veteraniv konfliktu. Available at: <https://stan.org.ua/> [in Ukrainian].
19. Ushenko, N. V. (2025). Sotsialne pidpriemnytstvo v sistemi spryannia veteranskoi zainiatosti. *Yevropeyskyi naukovy zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, No. 2(16), pp. 51-59. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0205> [in Ukrainian].
20. Fedorova, Kh. (2024). Yak rozvyvaty sotsialne pidpriemnytstvo: osoblyvosti biznesu ta ukrainski keisy. *Kyivstar Business Hub*. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriemnytstvo-osoblyvosti-biznesu-ta-ukrayinski-keisy> [in Ukrainian].
21. Chvertko, L. A., & Vinnytska, O. A. (2025). Sotsialne pidpriemnytstvo ta yoho rol u rozviazanni suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh problem. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, No. 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14804096> [in Ukrainian].
22. Bondarevska, K. (2025). Social entrepreneurship as a direction for the development of entrepreneurial initiatives by war veterans in Ukraine. *Management and Business*, Vol. 3, No. 1, pp. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.59214/mb/1.2025.18>.

Svitlana Korobka. *Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv. Social entrepreneurship as a tool for reintegration of veterans: management and economic aspects.*

Annotation. *The article aims to provide a theoretical and practical substantiation of the managerial and economic foundations of social entrepreneurship as a strategic mechanism for the sustainable reintegration of veterans into Ukrainian society amidst the ongoing full-scale military aggression. The study focuses on transforming military leadership experience into civil business competencies and identifying the role of social enterprises in ensuring local economic resilience. Methodology of research.* To achieve the research goals, a comprehensive set of scientific methods was applied: systematic and comparative analysis to study the demographic and professional structure of the veteran community; conceptual modeling to develop a matrix for transforming military skills (discipline, responsibility, tactical planning) into management tools such as Agile and risk management; and statistical analysis to evaluate the entrepreneurial potential and existing barriers within the veteran business sector. **Findings.** The study identifies social entrepreneurship as a double-impact tool: it facilitates the psychological and professional adaptation of veterans while simultaneously strengthening the financial capacity of territorial communities. The managerial dimension of the research proves that veterans possess unique leadership qualities that, when properly adapted, create highly competitive business models

focused on social value. In the economic dimension, the article highlights the importance of diversified funding, including state grants and international assistance, for ensuring the financial sustainability of veteran-led social enterprises. The research systematizes key institutional, psychological, and financial barriers, proposing a strategic framework for state support up to 2028. It is justified that the development of veteran entrepreneurship shifts the perception of veterans from “recipients of social aid” to “active subjects of economic recovery.”

Practical value. *The proposed managerial models and strategic vectors can be utilized by state authorities, local governments, and NGOs to develop targeted support programs. The practical application of the findings will enhance the survival rate of veteran startups, expand the inclusiveness of the labor market, and contribute to the overall economic security of the state during the post-war reconstruction period. The research provides a roadmap for integrating veteran-led social businesses into the national economic ecosystem, ensuring both social impact and financial viability.*

Keywords: *social entrepreneurship, veteran social entrepreneurship, veteran reintegration, managerial models, economic resilience, military experience, post-war recovery, inclusive labor market.*

Стаття надійшла: 07.01.2026

Стаття прийнята: 21.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026