

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ВІД ІДЕЇ ДО СУСПІЛЬНИХ ЗМІН

Київ 2017

УДК 338.22:364.2
С69



Фонд Східна Європа



Це видання було підготовлене до друку Громадською організацією «СОЦІУМ-XXI» в рамках проекту «Соціальне підприємництво як інноваційний механізм вирішення питань суспільного розвитку», що реалізується Фондом Східна Європа спільно з ChildFund Deutschland e.V. та є частиною програми «Сприяння розвитку міжсекторного партнерства в цілях захисту інтересів дітей: долучення ВПО до активних учасників процесу». Проект виконується за фінансової підтримки Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини.

Авторський колектив:

Вступ, Розділ 7, Додаток Б — **Корнецький Артем Олегович**
Розділи 1 (1.1, 1.2, 1.3), 2, 6, 8, 9 — **Свинчук Анастасія Анатоліївна**
Розділи 1 (1.4), 3, 5, Додаток А — **Назарук Василь Якович**
Розділ 4 — **Гусак Наталія Євгеніївна**
Додаток Б — **Туманова Анастасія Андріївна**
Кейси — **Гончарова Марина Анатоліївна**

Наукові рецензенти:

Катерина Смаглій, доктор філософії з історії, директорка Київського офісу Інституту Кеннана

Зиновій Свереда, доктор соціальної економіки, президент Українського кооперативного альянсу

Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник / Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. – К: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017 – 188 с.

Викладені у цій публікації думки та погляди можуть не співпадати з точкою зору Фонду Східна Європа, ChildFund Deutschland чи Міністерства економічного співробітництва та розвитку Федеративної Республіки Німеччина.

Книга «Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін» підготовлена колективом українських авторів та складається з двох частин. Перша частина є теоретичною та охоплює такі теми, як: поняття «соціальне підприємництво»; історичні віхи розвитку цієї діяльності у світі та Україні; місце інновації у соціальному підприємстві; характеристики соціальних підприємств в Європі, Великобританії, Німеччині та Україні; перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. Друга частина — практична, тут зібрані практичні поради щодо створення соціального підприємства: розробка концепції соціального підприємства, елементи бізнес-планування, вибір оптимальної організаційно-правової форми для реєстрації соціального підприємства, вимірювання соціального впливу діяльності. Книга також містить опис діяльності різноманітних українських соціальних підприємств для ознайомлення з їх досвідом, труднощами та досягненнями у роботі.

Представлені в книзі матеріали можуть бути корисними для соціальних підприємців чи тих, хто планує створити соціальне підприємство, представників усіх трьох секторів економіки (держави, приватного та неприбуткового сектору), і під час викладання соціального підприємництва.

Вступне слово

Шановні читачі!

Соціальне підприємництво — це прекрасна можливість заробляти та робити внесок у розвиток суспільства. Звичайно, ефективне управління підприємством — це наука, що потребує постійної праці над собою. Соціальне підприємництво, як і звичайний бізнес, теж керується певними правилами і законами, і для його успішного ведення необхідно володіти конкретними знаннями та навичками. Саме тому ми намагалися розробити універсальний підручник, який складається з теорії та кейсів, міжнародних та вітчизняних практик, для того, щоб узагальнити та впорядкувати інформацію про цей новий для України сектор.

Створення підручника з соціального підприємництва — це наступний крок на шляху до підтримки розвитку та популяризації СП в Україні. Це перше та універсальне видання на території України, де зібрано та систематизовано теоретичну базу, основні поняття та терміни, які використовуються у сфері соціального підприємництва. Автори розкривають суть поняття соціального підприємництва, ілюструють відмінності від традиційного підприємства та пропонують класифікацію СП. Окрім цього, ми пропонуємо вам ознайомитися з тим, як у світі законодавчо регламентується діяльність СП.

Підручник містить інформацію про історію розвитку та успішні приклади СП з України, Великобританії та Німеччини. Впевнені, що цей підручник

стане для вас провідником у світ соціального підприємництва. Ми намагалися зібрати тут все, що може стати у нагоді для того, хто у наш час відважиться зробити такий нелегкий, але важливий крок — започаткувати соціальне підприємство.

Великий блок присвячений питанням практичного впровадження СП в Україні, зокрема автори детально зупиняються на питаннях розробки концепції СП, створення бізнес-плану, питаннях вибору організаційно-правової форми для роботи СП в Україні.

Підручник містить практичні рекомендації для осіб, які цікавляться темою, та тих, хто вже започаткував соціальне підприємство. Цей підручник також стане у нагоді вимушеним переселенцям чи тим, хто шукає шляхи для вирішення проблем ВПО, оскільки зібрана у підручнику теоретична та практична інформація — максимально релевантна до сьогоденних умов. Таким чином, розробка та видання підручника сприятиме розвитку та популяризації СП в Україні та приверненню уваги до ролі СП у вирішенні проблем ВПО.

Наша щира подяка команді ChildFund Deutschland e.V., нашим партнерам у реалізації цього проекту, за фінансову підтримку та експертизу у реалізації спільного проекту з розвитку соціального підприємництва в Україні. Ми також глибоко вдячні ГО «Соціум-XXI» та авторському колективу за те, що зібрали та скомпонували цей матеріал, який тепер допоможе багатьом отримати базові знання та навички про соціальне підприємництво.

Успіхів та наснаги при вивченні підручника і, власне, при створенні соціальних стартапів!

Віктор Лях

Президент

Фонд Східна Європа

Шановні читачі, колеги, друзі!

Як координатор програми ChildFund Deutschland (Дитячого Фонду Німеччини) в Україні радий, що ви зацікавилися темою соціального підприємництва та взяли до рук цю книжку.

Ця книжка, присвячена темі соціального підприємництва в Україні та Європі, яке у час складного економічного розвитку необхідне для прогресу та важливе для знаходження альтернативних ефективних рішень. Ідея вирішувати соціальні проблеми підприємницькими методами набуває популярності по всій Європі та завойовує увагу суспільств та урядів. Соціально-підприємницькі ініціативи також часто випереджають державну реакцію на виклики сьогодення, створюють тисячі робочих місць, генерують значні фінансові ресурси, чим і доводять свою конкурентоздатність у порівнянні з теперішніми моделями економічного розвитку і, водночас, вносять лепту у сталий позитивний розвиток суспільства.

ChildFund Deutschland керується у своїй роботі ідеєю та моделлю «Співробітництво задля розвитку», у фокусі якої є діти, підлітки та молоді люди, заради яких ми працюємо у 38 країнах світу. Головною метою є довготривала діяльність для того, щоб надати допомогу цільовій групі шляхом самопомоги. У випадку України мова йде про підтримку дітей і підлітків у складних життєвих ситуаціях, захисту їх прав і інтересів та розвитку українського громадянського суспільства, а також розвитку суспільних структур через соціальне підприємництво, яке є невід'ємною складовою суспільного розвитку.

Книжка зображає соціальне підприємництво не лише як бізнес, що вирішує соціальні проблеми та ефективно генерує фінансові ресурси, а як інструмент дизайн-мислення та діалогу, побудови довіри та співпраці заради себе і молодих поколінь, як позитивну та гуманну модель розвитку суспільства, що має стати взірцем для молоді. Адже соціальне підприємництво — це ще й погляд на тих людей, які для більшості членів суспільства часто zostаються непоміченими. Це метод формування відповідальності за самих себе, за сусідів, села та райони, міста, країни і довкілля у широкому розумінні.

Досвід показує, що немає чужих проблем, тому важливо вміти спільно знаходити рішення. У середовищі соціальних підприємців Німеччини побутує девіз: «Завдання соціального підприємництва — це перетворювати слабкість на силу». Так, наприклад, сліпі жінки проводять краще та ефективніше обстеження жінок на рак грудей, люди з порушенням аутистичного спектру надзвичайно ефективно розвивають комп'ютерні програми, а колишні безхатченки організують екскурсії, розповідають про їх минулий спосіб життя на вулиці і таким чином звертають увагу на проблеми інших.

Отже, соціальне підприємництво, у першу чергу, — нестандартний підхід, інновація та відповідальність за громаду та її окремих представників. Проте, для того щоб людина змогла взяти на себе відповідальність, могла стати двигуном та індикатором покращень і суспільних змін, необхідно створити для неї умови та простір. Тому соціальне підприємництво потребує ефективної ідеології, адвокації, уваги мас-медіа, позитивних прикладів, критичного підходу та відкритості для спільноти.

Щиро радий, що тема соціального підприємництва дедалі частіше виноситься на порядок денний у різних регіонах України. Засновуються нові якісні соціальні підприємства, що сприяє не лише розвитку нових ідей та обміну, а й створює певну нову культуру та ідеологію підприємництва, народжує нові прозори, креативні та інновативні приклади для молодих поколінь.

Бажаю вам цікавого читання, відкриття нових перспектив та виявлення для себе альтернативних можливостей у сфері соціального підприємництва та в житті.

Богдан Андрощук

кандидат філософських наук,

координатор програми *ChildFund Deutschland* в Україні

ЗМІСТ

Вступ	10
Теоретична частина	12
Розділ 1. Що таке соціальне підприємництво?	12
1.1 Підходи до визначення поняття «соціальне підприємництво»	12
1.2 Історичні віхи розвитку соціального підприємництва	22
1.3 Підходи до класифікації соціальних підприємств	23
1.4 Значення інновації у соціальному підприємництві	28
Кейс: Товариство з обмеженою відповідальністю «Ноувейст Юкрейн»	35
Розділ 2. Опис характеристик соціальних підприємств в Європі	37
2.1 Великобританія	38
2.2 Німеччина	43
Кейс: Соціальне підприємство «Барвіста»	50
Розділ 3. Історія розвитку соціального підприємництва в Україні	53
Кейс: Львівська міська громадська організація «Туристсько-спортивний клуб «Манівці»	58
Розділ 4. Опис характеристик соціальних підприємств в Україні	60
Кейс: Центр реабілітаційної медицини, психологічної та соціальної допомоги Благодійний фонд «ВАН»	65
Розділ 5. Наступні кроки: перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні	67
Кейс: Благодійна крамниця «Шафа добра»	73
Практична частина	75
Розділ 6. Розробка концепції СП	75
Кейс: Кінний клуб «Айвенго»	97
Розділ 7. Бізнес-планування в соціальному підприємництві	99
7.1 Анотація бізнес-плану	104

7.2 Опис підприємства	105
7.3 Соціальна цінність	108
7.4 Оцінка ринку.....	110
7.5 Команда	113
7.6 Фандрейзинг	116
7.7 Стратегія маркетингу	121
7.8 Фінансовий план.....	125
7.9 Цілі та завдання.....	129
7.10 Управління ризиками	131
7.11 Додатки	134
Кейс: Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРІНІТІ».....	137
Розділ 8. Реєстрація та ведення діяльності в Україні	139
Кейс: Підприємство громадської організації Білоцерківське учбово-виробниче підприємство Українського товариства сліпих.....	153
Розділ 9. Вимірювання соціального впливу та результатів діяльності.	155
Кейс: Об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів «Чернігівщина екологічна».....	170
Додаток А. Приклади бізнес-планів соціальних підприємств	171
Додаток Б. Навчальний кейс: ТЕПЛЕ МІСТО	177
Відомості про авторів	187

Вступ

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

Соціальне підприємництво називають еволюцією бізнесу або навіть революцією для неприбуткової діяльності. Революцією тому, що це явище надає можливість неприбутковим організаціям самим забезпечувати собі ресурси для функціонування, а не бути жебраками. Соціальне підприємництво також не виключає прибутковості, але пріоритети для нього зовсім інші. На першому місці для таких підприємств є вирішення соціальних проблем або створення соціальної цінності для допомоги суспільству. Для цього використовуються ефективні бізнес-моделі, які забезпечують сталий розвиток підприємству.

В Україні категорія «соціальне підприємництво» все ще не має широкого розповсюдження. Ми не впевнені щодо її тлумачення і часто плутаємо соціальне підприємництво з соціальною відповідальністю бізнесу як в науці, так і в бізнесі. Для захисту вітчизняної науки варто зауважити, що у світі досі не існує єдиного визначення даної категорії, але більшість із цих визначень говорить про бізнесові механізми вирішення соціальних проблем, створення громад та взаємодопомогу. Більше того, соціальне підприємництво є мультидисциплінарною темою для досліджень, тому що в її концепцію входять не тільки економічні елементи, але і питання моралі та етики, соціальної справедливості та психології.

Навіщо соціальні підприємці відмовляються від прибутків (принаймні від їх частини) заради вирішення соціальних проблем? Що спонукає бізнес відходити від класичних економічних

теорій, які описують прибуток як причину існування підприємництва? Наразі можна тільки припустити, що відповіддю на ці запитання є еволюція, яка відбувається в підприємстві, але факт залишається фактом: соціальні підприємства існують, і їх стає більше.

Вчені та практики сперечаються щодо критеріїв відношення підприємств до соціальних. В США, наприклад, достатньо, щоб товар або послуга вирішували певну соціальну проблему, і тоді підприємство, яке виробляє цей товар або надає послугу, вже можна називати соціальним. В Європі підхід трохи інший: соціальні підприємства мають віддавати частину прибутку на соціальні проекти або надавати роботу людям з особливими потребами. Проте існує один критерій, з яким погоджуються всі — це соціальний ефект, який має бути вимірюваним.

Якими б не були розбіжності в тлумаченні соціального підприємництва, мета цієї діяльності — допомога суспільству. Це реальний механізм використання соціальних можливостей і вирішення соціальних проблем. Чим більше людей про нього почує, тим більший ефект цей механізм буде створювати. Соціальному підприємству необхідно навчати людей допомагати один одному, а для цього потрібно передусім забезпечити належними інструментами для застосування його на практиці.

В нинішніх умовах ця тема дуже актуальна для України. Сучасні виклики українського суспільства, а саме військові дії та проблеми внутрішньо переміщених осіб, створюють додаткові причини щодо активізації соціальних ініціатив. Тільки за офіційними даними, станом на 2016 р. в Україні зареєстровано більше 1,7 млн. внутрішньо переміщених осіб. Це люди, які потребують допомоги держави та суспільства. Соціальне ж підприємництво може стати ефективною формою такої допомоги. На відміну від звичайної благодійності, соціальні підприємства — це сталі бізнесові механізми, які мають набагато більший вплив на існуючі проблеми та дозволяють ефективніше розподіляти фінансові ресурси.

Більше того, в Україні вже зараз існують умови, щоб здійснювати ефективне соціальне підприємництво, запроваджуються програми фінансування таких проектів. Цей підручник дозволить розглянути теоретичні та практичні аспекти соціального підприємництва. Його можна використовувати для викладання такої дисципліни або як допоміжний ресурс для освітніх ініціатив.

Теоретична частина

Розділ 1. Що таке соціальне підприємництво?

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

Як показує світова практика, незважаючи на суттєве зростання витрат у суспільних фондах споживання переважної більшості країн, підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу, активізацію діяльності організацій третього сектору економіки, багато гострих соціальних проблем так і залишаються нерозв'язаними. Це свідчить про недостатню ефективність традиційних способів, які використовують державні, приватні та неприбуткові організації для подолання бідності, безробіття, інших проблем уразливих категорій населення, і обумовлює пошук нових форм організації надання соціальних послуг. Однією з них і стало виникнення феномену «соціальне підприємництво».

1.1 Підходи до визначення поняття «соціальне підприємництво»

Проблематика соціального підприємництва стала предметом наукових досліджень з 90-х років XX століття, проте ще й досі в науковому середовищі існують розбіжності у його визначенні.

Теоретичною платформою наукового дослідження соціального підприємництва є концепція «змішаної» або «комбінованої цінності» Дж. Емерсона (J. Emerson) [1], згідно якої організація є елементом соціально-економічної реальності, в діяльності якої сполуча-

ються економічна та соціальна складові. При цьому зазначені складові розглядаються не ізольовано, а як взаємоповнюючі.

На думку Дж. Емерсона, результати економічної та соціальної діяльності організації не можна протиставляти. «Питання полягає не в тому, що обирати — створення економічного багатства або соціальне удосконалення, а у тому, щоб створювати цінності та використовувати ресурси для збільшення благ за безперервного виробництва обох їх видів (економічних і соціальних)» [2, с. 89].

Основу концепції комбінованої цінності у контексті дослідження соціального підприємництва становлять такі її положення:

- всі організації створюють комбіновану цінність;
- існує безперервна взаємодія соціальних та економічних цілей діяльності організації;
- оцінка ефективності інвестицій у створювану цінність з використання лише фінансових інструментів призводить до недооцінки ефективності в цілому.

Отже, концепція Дж. Емерсона хоча і вказує на соціальну природу будь-якої економічної діяльності, але не дозволяє пояснити особливості соціальних підприємств. Разом з тим, вона дає підстави для виокремлення основних підходів до розуміння цього феномену.

На сьогодні можна виокремити чотири основні підходи до його визначення: широкий, комбінований, інноваційний та проблемно-орієнтований.

1. Широкий підхід В основу широкого підходу (Е. Шоу (E. Shaw), Дж. Віравардена (J. Weerawardena), Г. Морт (G. Mort), А. Фоулер (A. Fowler), Центр з поліпшення соціального підприємництва (The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship)) покладено гіпотезу про те, що соціальне підприємництво — це діяльність, яка в кінцевому результаті передбачає досягнення соціальної мети. Тобто, відповідно до даного підходу, під соціальним підприємництвом розуміється діяльність:

- державних соціальних організацій;
- традиційних бізнес-організацій, які завжди мають соціальну складову;
- недержавних неприбуткових організацій.

Отже, широкий підхід не дозволяє виокремити та визначити особливості соціального підприємництва, оскільки до нього можна віднести будь-яку діяльність, яка має соціальний ефект.

2. Комбінований (комерційно-соціальний) підхід (А. Макміллан (I. MacMillan), Дж. Робінсон (J. Robinson), Я. Рогалін) ґрунтується на передбаченні, що соціальне підприємництво — це діяльність, орієнтована на досягнення не лише соціальних, але й комерційних результатів. За такого підходу соціальне підприємництво — це вужча сфера діяльності, яка передбачає наявність бізнес-складової.

3. Інноваційний підхід (Дж. Мейр (J. Mair), Е. Нобоа (E. Noboa), Е. Остін (J. Austin), Дж. Вей-Скіллерн (J. Wei-Skillern), Х. Стівенсон (H. Stevenson), Ф. Перріні (F. Perrini), С. Вурро (C. Vurro)) робить наголос на інноваційній складовій підприємницької діяльності та на використанні інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем. Інноваційний підхід, з одного боку, суттєво обмежує сферу соціального підприємництва порівняно з комбінованим підходом, оскільки не всі бізнес-організації використовують інновації у соціальній складовій своєї діяльності. Аналогічно не підпадає під соціальне підприємництво діяльність неприбуткових організацій та державних соціальних установ, які не впроваджують інновації. З іншого боку, такий підхід розширює соціальне підприємництво за рахунок доповнення його діяльністю неприбуткових організацій та державних соціальних установ, які розробляють і реалізують інновації у своїй діяльності.

4. Проблемно-орієнтований підхід (К. Лідбітер (C. Leadbeater), Фонд Шваба (Schwab Foundation)) відносить до соціального підприємництва таку діяльність, соціальні результати якої спрямовані на певну соціальну групу або проблему (люди з інвалідністю, люди з алко- та наркозалежністю, безхатченки тощо). Цей підхід можна розглядати як різновид широкого підходу, але з обмеженням, і сфери соціального підприємництва, і потенційних споживачів його продукції або послуг.

Наявність кількох підходів до визначення соціального підприємництва свідчить, що це дуже широке поняття, яке характеризує діяльність різноманітних організацій. Разом з тим, всі ці підходи вказують на пріоритетність соціальної мети такої діяльності, а розрізняються вони широтою охоплюваної сфери. Конкретизувати сферу соціального підприємництва допомагає визначення сутності другої складової цього словосполучення.

Підприємництво у його сучасному розумінні — це творчий ініціативний процес пошуку і використання суб'єктом господарювання до тепер невідомих або ще не реалізованих можливостей (інновацій) підвищення прибутків своєї господарської діяльності з метою одержання додаткового підприємницького доходу. При цьому, підприємницький дохід являє собою частку прибутку, яка утворилася від реалізації спроможності суб'єкта господарювання до інноваційної діяльності. За такого визначення підприємництво не ототожнюється з бізнесом. Бізнес — це будь-яка

ініціативна господарська діяльність його суб'єктів з метою отримання прибутку. Підприємництво — це специфічний бізнес започаткований на інноваційній основі з метою отримання додаткового підприємницького доходу [3; 4; 5].

Дохід, який підприємець отримує від своєї господарської діяльності, умовно можна розділити на дві частини. Перша частина — це нормальний (звичайний) прибуток, який являє собою компенсацію підприємцю за його працю з організації та управління господарською діяльністю. Такий звичайний прибуток одержує «традиційний» бізнесмен. Друга частина (додатковий прибуток) — це винагорода підприємцю за підвищені ризики його діяльності, за вміння краще за інших комбінувати фактори виробництва, за спроможність знайти і реалізувати інновації у своїй господарській діяльності. Цей додатковий прибуток і називають підприємницьким доходом. Процес отримання підприємницького доходу й становить глибинну економічну природу і сутність підприємництва [6; 7; 8].

Відповідно до цього, під соціальним підприємництвом ми розуміємо систематичну, в тому числі інноваційну, господарську діяльність, яка передбачає вирішення соціальних проблем.

За такого визначення до соціального підприємництва може бути віднесено діяльність певної сукупності організацій всіх трьох секторів національної економіки: державного, бізнес та третього сектору. Наприклад, це діяльність:

- суб'єктів бізнес-сектору, які дотримуються концепції корпоративної соціальної відповідальності;
- неприбуткових організацій третього сектору, які з метою пошуку додаткових джерел фінансування своєї соціальної діяльності започатковують і реалізують підприємницькі комерційні проекти;
- державних організацій, які здійснюють комерціалізацію своєї діяльності з надання соціальних послуг (наприклад, державні університети, державні медичні заклади).

Це означає, що соціальне підприємництво є специфічною діяльністю, яка знаходиться на перетині сфер діяльності трьох секторів національної економіки (рис.1).

Взаємодія державного та бізнес-сектору у контексті вирішення соціальних проблем здійснюється, наприклад, у формі передавання окремих видів соціальних послуг для реалізації бізнес-структурам з відповідним їх державним фінансуванням.



Рис.1. Сфера соціального підприємництва

Джерело: складено автором за [9; 10; 11; 12]

Взаємодія державного і третього сектору економіки, наприклад, знаходить відображення у залученні волонтерів до реалізації державних соціальних програм.

Взаємодія бізнес- і третього сектору економіки, наприклад, здійснюється у формі спонсорської допомоги громадським організаціям у межах реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

На перетині сфер діяльності всіх трьох секторів національної економіки, як видно з рисунку 1, формується специфічна група організацій. Від неприбуткових та державних організацій їх відрізняють ринкові засади діяльності, що обумовлює їх фінансову незалежність. Від бізнес-організацій, які сповідують принципи соціальної відповідальності, такі організації відрізняються особливостями розподілу прибутку. Отриманий у результаті господарської діяльності такої організації прибуток не може бути розподілений між його власниками та засновниками, а спрямовується або безпосередньо на розв'язання соціальних проблем, або на розширення діяльності соціального підприємства з метою збільшення обсягів соціальних результатів його функціонування. Крім того, діяльність цих організацій здійснюється систематично, орієнтована на довгострокову перспективу, що відрізняє її від здійснення відносно короткострокових програм чи проектів, які реалізуються в межах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) або підприємствами громадських організацій.

У західній літературі таку групу підприємств прийнято називати соціальними підприємствами (СП). Проте визначення цієї категорії підприємств ще й досі залишається дискусійним.

Взагалі виокремлюють чотири основних підходи (три з яких отримали назви шкіл) до визначення соціальних підприємств [2, с. 96; 13; 14, с. 44; 15, с. 73] (табл.1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «соціальне підприємство»

Назва підходу	Представники	Змістова характеристика
«Школа соціально орієнтованого бізнесу»	К. Алтер (K. Alter), А. Ніколлз (A. Nicholls), Х. Хауг (H. Haugh), М. Дуніам (M. Duniam), Р. Еверсоул (R. Eversole), О. Московская	СП — бізнес-організація, яка здійснює виробництво і реалізацію товарів, робіт, послуг з метою задоволення соціальних потреб. Найбільш широкий підхід до визначення соціального підприємства.
«Школа заробленого доходу»	Дж. Босчі (J. Boschee), НЕСсТ (NESsT)	СП — неприбуткова організація, яка збільшує питому вагу самофінансування в структурі джерел її фінансування. Охоплює лише неприбуткові організації.
«Школа соціальних інновацій»	Європейська асоціація венчурної філантропії (EVPA), Г. Діз (G. Dees), Д. Борнштейн (D. Bornstein), М. Крамер (M. Kramer), Г. Мулган (G. Mulgan)	СП — організація, діяльність якої орієнтована на розробку та впровадження інновацій у соціальній сфері. Обмежує кількість СП лише такими, які здійснюють соціальні інновації.
EMES підхід	Міжнародна дослідницька мережа «EMES»	СП — організація, що залучає кошти із зовнішніх джерел для здійснення неприбуткової діяльності (гранти, пожертви тощо) і відповідає 9 визначеним критеріям, які поділені на такі групи: економічні та підприємницькі; соціальні та колективного управління. Охоплює лише неприбуткові організації.

Джерело: складено автором

Відмінності між наведеними підходами до визначення соціальних підприємств залежать від типів організацій, на які були спрямовані дослідження представників відповідної школи, та різних точок зору щодо характерних рис соціального підприємства.

На сьогодні поміж науковців і практиків, які досліджують проблеми соціальних підприємств, відсутня єдність у визначенні характерних рис таких суб'єктів господарювання. Узагальнення результатів дослідження цього питання зарубіжними та вітчизняними науковцями дозволило нам виокремити такі специфічні риси соціального підприємства (рис. 2):

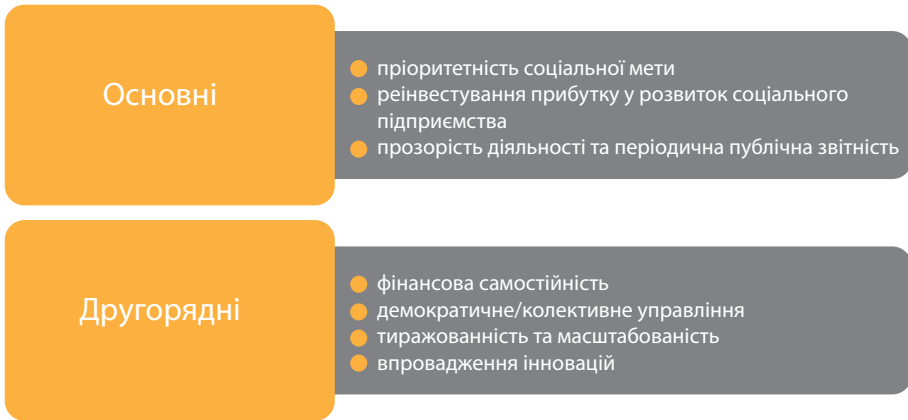


Рис.2. Характерні риси соціального підприємства

Джерело: складено автором

Основні:

- пріоритетність соціальної мети — СП в першу чергу прагне досягти соціальної мети, однак при цьому досягнення бізнес-мети має забезпечувати ресурси для досягнення соціальної мети;
- реінвестування прибутку у розвиток соціального підприємства (в т.ч. і на реалізацію соціальної мети);
- прозорість діяльності та періодична публічна звітність — соціальне підприємство періодично і публічно висвітлює результати своєї діяльності та надає періодичну звітність.

Другорядні:

- фінансова самостійність — тобто ні соціальна, ні бізнес-складові діяльності соціального підприємства не залежать в цілому від фінансування діяльності благодійними організаціями, державою, корпораціями тощо;
- демократичне/колективне управління — до процесу прийняття рішення долучається значна частина стейкхолдерів соціального підприємства;
- тиражованість та масштабованість — поширення досвіду соціального підприємства та збільшення масштабів діяльності соціального підприємства на місцевому, регіональному, національному або навіть на міжнародному рівнях;
- впровадження інновацій — впровадження нових інноваційних інструментів у соціальній чи господарській сфері.

Виокремлення другорядних рис означає, що такі риси не є обов'язковою ознакою соціального підприємства. Деякі з них можуть змінюватися залежно від низки економічних та соціальних факторів, що впливають на діяльність соціального підприємства.

З метою конкретизації особливостей соціального підприємства у порівнянні з іншими організаціями, діяльність яких може бути охарактеризовано як соціальне підприємництво, складено таблицю 2.

Відповідно соціальне підприємство (СП) — це бізнес-організація, пріоритетна мета прозорості (публічної) діяльності якої полягає у вирішенні соціальних проблем. Забезпечувальна мета містить у собі отримання прибутку, який реінвестується у її розвиток. Зазначені цілі тісно взаємопов'язані: від обсягів отриманого соціальним підприємством прибутку залежать і параметри соціальних результатів його діяльності.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика соціального підприємства з іншими організаціями

Критерії	Неприбуткові організації				Державні установи	Організації, що застосовують концепцію КСВ	Соціальне підприємство
	Громадські організації	Благодійні організації	Волонтерські організації				
1	2	3	4	5	6	7	
Здійснення та захист прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів.	Надання допомоги для сприяння законним інтересам бенефіціарів у сферах благодійної діяльності, а також розвиток і підтримки цих сфер у суспільних інтересах.	Добровільне здійснення соціально спрямованої неприбуткової діяльності шляхом надання волонтерської допомоги	Створення умов для діяльності та розвитку приватних осіб і суб'єктів громадського і підприємницького секторів та забезпечення надання цим особам і суб'єктам спектру послуг, що з якоюсь причиною не надаються поза публічним сектором.	Довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії шляхом реалізації заходів, які в сукупності забезпечують успішну корисність її діяльності	Вищення певних соціальних проблем суспільства та отримання прибутку		
Мета діяльності							
Джерела фінансування	Цільове державне фінансування (цільові гранти) Гранти від міжнародних фондів Благодійні внески організації Пожертування	Благодійні внески Пожертування	Державний і місцевий бюджети Прибуток від власної діяльності Гранти	Нерозподілений прибуток Дивіденди	Прибуток від власної діяльності Кошти учасників СП Кредити банків Гранти Дотації державних органів Благодійні внески Кошти в рамках програм КСВ Мікрофінансування		

Продовження табл.2

1	2	3	4	5	6	7
Основний зміст діяльності	Цивільні ініціативи та рухи протесту, екологічний рух, підтримка розвитку громад і розширення можливостей освіти, проведення культурних заходів або організація дозвілля	Добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара	Надання волонтерської допомоги, здійснення догляду за хворими, інвалідами та ін.; надання допомоги громадянам, які постраждали внаслідок стихійного лиха, проведення заходів, пов'язаних з охороною навколишнього природного середовища, збереженням історико-культурної спадщини тощо	Забезпечення законності, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян Соціально-економічного розвитку відповідних територій Соціальний захист населення	Реалізується через ряд програм: розвитку персоналу, охорони здоров'я, екології, освіти та підтримки наукових досліджень, взаємодії з органами державної та місцевої влади, підтримки культури та мистецтва, а також філантропічні програми, меценатство, спонсорство тощо.	Виробництво товарів та/або надання послуг Реалізація соціальних проєктів
Основні соціальні результати діяльності	Захист прав Надання допомоги	Реалізація різноманітних проєктів, спрямованих на вирішення проблем суспільства	Допомога соціально незахищеним і соціально вразливим верствам населення Екологічні, спортивні заходи	Захист прав Надання допомоги соціально незахищеним і соціально вразливим верствам населення	Соціальний захист і турбота про працівників; участь у житті та розбудові громади; співпраця з іншими групами впливу у розв'язанні економічних, екологічних та інших проблем	Товари і послуги Вирішення соціальних і геологічних проблем на місцевому чи регіональному рівні Допомога соціально незахищеним і соціально вразливим верствам населення

Джерело: складено автором за [16; 17; 18; 19; 20; 21; 22]

1.2 Історичні віхи розвитку соціального підприємництва

Глибше усвідомити сутність соціального підприємництва допомагає його розгляд в історичній ретроспективі. Дослідження розвитку соціального підприємництва дозволило нам виокремити такі його історичні віхи (рис. 3).

Історичними попередниками СП, на думку Дж. Макклурга (J. McClurg) [23], були: монастирі (місце допомоги соціально вразливих верств населення), церковно-приходські школи, створенні за рахунок громади лікарні, навчальні заклади, будинки для престарілих, а також діяльність місіонерів. Їх діяльність мала соціальний ефект, але, здебільшого, носила несистематичний характер, задовольняла потреби і інтереси громади лише частково.

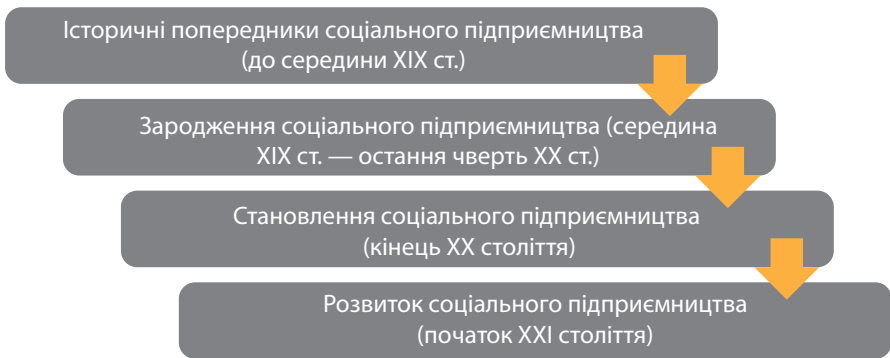


Рис. 3. Історичні віхи розвитку соціального підприємництва

Джерело: розроблено автором

Стадію зародження характеризує діяльність меценатів і спонсорів, власників промислових і торговельних підприємств, які використовували частину прибутку цих підприємств для фінансування різноманітних соціальних проектів (загальноосвітні школи, публічні бібліотеки, громадські лікарні, музеї, школи мистецтв). Реалізація цих проектів цілком залежала від можливостей їх фінансування меценатами та спонсорами. На цьому історичному етапі активізується діяльність різноманітних громадських організацій, створюються чисельні благодійні та волонтерські організації, діяльність яких фінансується переважно за рахунок членських внесків громадян з різних верств населення. Однак, діяльність і цих організацій залежала від зовнішніх джерел фінансування та орієнтувалася на вирішення соціальних проблем здебільшого у короткостроковій перспективі.

На стадії становлення виникають перші соціальні підприємства (наприклад, фонд «Ashoka», неприбуткова організація роздрібної торгівлі «Ten Thousand Villages»), в

наукову термінологію вводиться поняття «соціальне підприємництво». Соціальне підприємництво як нове економічне явище починає досліджуватися науковцями, з'являються перші публікації з цієї проблематики та обговорюються питання щодо визначення соціального підприємництва.

Початок XXI століття ознаменувався суттєвим збільшенням кількості СП, переважно у розвинених країнах. Загострення соціальних проблем у цей період і зацікавленість урядів цих країн у залученні соціальних підприємств до розв'язання соціальних проблем суспільства, обумовило необхідність юридичного оформлення цієї групи підприємств. Саме в цей період були прийняті закони, які визначали статус соціальних підприємств. Одночасно проблеми соціальних підприємств стають предметом дослідження все більшої кількості науковців.

На сьогоднішній день соціальне підприємництво є визнаним у світі специфічним видом підприємництва, що спрямоване на створення соціальних та економічних благ. Незважаючи на свій молодий вік (приблизно 20-25 років), воно набуло значного поширення у світі і зайняло гідне місце в одному ряду з такими загально-визнаними трендовими напрямками розвитку підприємництва, як корпоративна соціальна відповідальність, благодійність, венчурна філантропія. Саме за допомогою соціальних підприємств намагаються вирішувати проблеми у тих секторах суспільства і економіки, які не охоплені державою або іншими підприємствами та на які не звертається достатня увага через відсутність коштів, знань, навичок чи безперспективність отримання значних економічних вигод.

1.3 Підходи до класифікації соціальних підприємств

Відмінності у визначенні соціального підприємництва та соціального підприємства обумовили існування різних підходів до класифікації соціальних підприємств, основними з яких є (табл. 3):

Таблиця 3

Підходи до класифікації соціальних підприємств

Критерій	Автор	Типи
1	2	3
Ступінь інтеграції соціальної програми та бізнес процесів	К. Альтер	Вбудовані (embedded) Інтегровані (integrated) Екстерналізовані (external)
Цілі діяльності та напрям використання прибутку	Г. Діз, Дж. Емерсон	Благодійні Комерційні Гібридні

Місія, наявність доходу від основної діяльності та наявність інноваційної складової	Ю. Благоев, Ю. Арай	Традиційні НКО Некомерційні соціально орієнтовані підприємницькі фірми Гібридні організації Комерційні соціально орієнтовані підприємницькі фірми
Шляхи створення соціальних підприємств	М. Новиков	Ініціатива самих людей з інвалідністю або їх громадського об'єднання Ініціатива представників бізнесу (такими можуть виступати окремі менеджери чи вже сформовані і успішні комерційні структури)
Специфіка організації бізнес-діяльності	В. Даванс, К. Альтер та Л. Міллер	Модель підтримки підприємців (entrepreneur support model) Модель посередника ринку (market intermediary model) Модель працевлаштування (employment model) Модель платних послуг (fee-for-service model) Модель фінансування послуг (service subsidization model) Модель «зв'язковий ринку» (market linkage model) Модель підтримки організації (organizational support model)

Джерело: складено автором за [24; 25; 26; 9; 27]

Різноманітність підходів до класифікації соціальних підприємств обумовлена такими основними факторами:

- наявність великої низки соціальних проблем, вирішення яких потребує нових методів ведення бізнесу;
- наявність нормативно-правової бази, що регулює діяльність соціальних підприємств;
- не чітке розмежування соціального підприємництва та благодійності, корпоративної соціальної відповідальності тощо.

Американська дослідниця К. Альтер класифікує соціальні підприємства за ступенем інтеграції соціальної програми та бізнес-діяльності на:

- вбудовані — підприємства неприбуткових організацій, діяльність яких організована спеціально для реалізації певної соціальної програми;
- інтегровані — підприємства, створені неприбутковими організаціями з метою фінансування реалізації їх соціальних програм;

- екстарналізовані — підприємства, створені неприбутковими організаціями, соціально орієнтований бізнес яких не пов'язаний ні безпосередньо, ні через фінансування з організаціями-засновниками.

За такої класифікації СП визнаються виключно бізнес-організації, проте автор не уточнює, чи має бути ця бізнес-діяльність обов'язково прибутковою.

Інший критерій класифікації соціальних підприємств, запропонований американськими науковцями Г. Діз та Дж. Емерсон, залежно від мети діяльності СП та напрямку використання прибутку СП розрізняють:

- благодійні — СП філантропічної спрямованості, метою діяльності яких є створення соціальної цінності, джерелом фінансування яких є спонсорські та благодійні внески, гранти, які використовуються безпосередньо на реалізацію соціальної програми;
- комерційні — підприємства, які виготовляють товари (надають послуги) соціального характеру, але мають на меті створення економічної цінності, а прибуток від їх діяльності розподіляється між акціонерами та власниками;
- гібридні — підприємства, метою діяльності яких є одночасно створення соціальної та економічної цінності, а отриманий прибуток використовується для реалізації соціальної місії та/або розвитку бізнесу, а отже і збільшення у майбутньому соціальних та економічних результатів.

За такого критерію до складу соціальних підприємств потрапляють неприбуткові організації і традиційні бізнес-організації, які виготовляють товари або надають послуги соціального характеру, прибуток від реалізації яких не слугує джерелом фінансування розв'язання соціальних проблем. Отже, соціальними у цьому контексті можна називати лише гібридні підприємства. При цьому ми погоджуємося з думкою К. Альтер, що існує два джерела отримання доходу неприбутковими організаціями: «1) відшкодування витрат (наприклад, реєстраційні внески на заходах, плата за тренінг та ін. — цей вид доходів обмежений програмою, в рамках якої здійснюється); і 2) систематична дохідна діяльність («зароблений дохід» — «earned income», це членські внески, продаж публікацій, консультаційні послуги та ін.). Якщо перший покриває частину витрат неприбуткової організації, обмежений у часі і принципово не змінює характеру роботи неприбуткової організації, то другий вид має систематичний характер, пов'язаний з постійною операційною діяльністю і може служити основою перетворення в соціальне підприємство» [2, с. 87].

Схожий, але розширений за кількістю критеріїв підхід до класифікації соціальних підприємств був запропонований російськими науковцями Ю. Благовим та Ю. Арай. Комплексне використання критеріїв місії, наявності доходу та інноваційної складової дозволило їм класифікувати соціальні підприємства так:

- традиційні неприбуткові організації з соціальними цілями;
- некомерційні соціально орієнтовані підприємницькі фірми — некомерційні організації з соціальною метою, що використовують інновації у своїй діяльності;
- гібридні організації — організації з соціальною місією, для яких отримання доходу є підпорядкованою метою;
- комерційні соціально-орієнтовані підприємницькі фірми — комерційна організація, у якій соціальна місія співіснує з економічною.

Порівняно з попередніми підходами, класифікація Ю. Благова та Ю. Арай доповнена критерієм інноваційності.

Оригінальний підхід до класифікації соціальних підприємств на основі критерію, який характеризує схему взаємодії соціального підприємства з його цільовою аудиторією та з ринком його діяльності, розробили В. Даванс, К. Альтер та Л. Міллер. Комбінації різних схем такої взаємодії дозволили їм виокремити такі типи (за їх визначенням моделі) соціальних підприємств.

Запропоноване нами визначення соціального підприємства передбачає, що СП отримує прибуток від своєї діяльності. Дослідження практики функціонування СП показує, що переважна більшість СП не є фінансово незалежними і шукає можливості залучати кошти від благодійних організацій чи бізнес-організацій. Не кожне СП на початку свого функціонування спроможне прибутково організувати свою господарську діяльність, у більшості випадків новостворені СП орієнтовані на покриття збитків. Зазначене стало підґрунтям для авторської класифікації соціальних підприємств за ступенем фінансової спроможності (рис. 4).

Особливості частково самоокупних та самоокупних соціальних підприємств полягають у тому, що їх бізнес-діяльність прямо і безпосередньо спрямована на вирішення певних соціальних проблем. Відмінності між ними стосуються їх спроможності частково або повністю відшкодувати витрати на своє функціонування. Відповідно до типу частково самоокупних СП відносяться, як правило, новостворені та неприбуткові організації, які прагнуть стати СП.

Частково самоокупні

Соціальні підприємства, які здійснюють бізнес-діяльність безпосередньо спрямовану на вирішення соціальних проблем, за результатами якої вони частково покривають свої витрати та які орієнтовані на залучення зовнішніх джерел фінансування

Самоокупні

Соціальні підприємства, доходи яких від бізнес-діяльності, безпосередньо спрямованої на вирішення соціальних проблем, покривають всі їх витрати і видатки на виробництво та реалізацію товарів, послуг, робіт

Прибуткові

Соціальні підприємства, які спрямовують чистий прибуток на реалізацію соціальних цілей

Рис. 4. Класифікація соціальних підприємств за ступенем фінансової спроможності

Джерело: розроблено автором

Самоокупні СП — це невелика кількість СП, які у подальшому, залежно від результатів їх бізнес-діяльності, можуть потрапити до типу частково самоокупних або прибуткових. Прибуткові СП — це такі, які ефективно організували свою бізнес-діяльність і спроможні не тільки фінансувати її розширення, але й інвестувати у вирішення певних соціальних проблем.

На відміну від існуючих підходів до класифікації соціальних підприємств, запропонований критерій ступеня фінансової спроможності дозволяє обґрунтувати вибір джерела фінансування та впливає на процес гармонізації його соціальних та бізнес-цілей.

Діяльність соціальних підприємств має далекосяжні економічні наслідки:

- створення та розвиток СП у регіонах сприяє зростанню потреби у найманих працівниках, зниженню рівня безробіття, і, як наслідок, зростанню валового внутрішнього продукту, національного доходу, доходів місцевих бюджетів;
- розвиток і поширення СП сприяє реформуванню і вдосконаленню нормативно-правової бази у соціальній сфері. Вже нині до Верховної Ради подавалися

законопроекти «Про соціальні підприємства» № 10610 від 14.06.2012 р. [28] та № 2710 від 23.04.2015 р. [29];

- СП можуть частково, а в деяких випадках і повністю, взяти на себе надання соціальних послуг пільговим категоріям населення. Це зменшить потребу у чиновниках соціальної сфери й видатки бюджету;
- діяльність СП орієнтована на конкретну групу(пи) споживачів соціальних товарів/робіт/послуг і передбачає залучення їх представників до управління СП, що забезпечує прозорість оцінки результатів його діяльності;
- діяльність СП, яка здійснюється за принципом самоокупності, дозволяє певною мірою компенсувати фінансові прогалини у соціальній сфері;
- здійснення заходів у соціальній сфері шляхом грошово-компенсаційних механізмів є нераціональним використанням коштів, адже такі виплати не приносять довготермінового ні соціального, ні економічного ефекту як для конкретного регіону, так і для держави в цілому. Спрямування коштів на створення СП забезпечує трудову інтеграцію людей з обмеженими можливостями, безробітних тощо, що сприяє їх соціалізації, розвитку, навчанню тощо;
- інвестори, які вкладають кошти в СП, отримують можливість простіше відслідковувати їх використання.

Надання соціальних послуг в Україні потребують різні категорії громадян. Їх соціальні потреби зумовлюють необхідність існування соціальних підприємств, визначають їх соціальну місію, а також потенційний ринок збуту. Варто зазначити, що споживачами товарів, послуг СП є й інші категорії громадян, оскільки такі підприємства можуть виготовляти не лише вузько-орієнтовану продукцію чи надавати спеціалізовані послуги, як то підприємства з виробництва протезів. СП можуть діяти у багатьох сферах (наприклад, агропромислові кооперативи, що сприяють зменшенню безробіття в сільській місцевості).

1.4 Значення інновації у соціальному підприємництві

Соціальних підприємців часто називають інноваторами, оскільки вони намагаються вирішувати «старі» соціальні проблеми «новими» підприємницькими підходами. Це пов'язано, насамперед, з тим, що традиційний бізнес зайняв найбільш цікаві, з точки зору рентабельності, ніші, і особливістю соціальних груп, які опинилися в складних життєвих обставинах. Фактично, потрібно часом «поєднати непоєднане», аби отримати комерційний та соціальний/екологічний

ефекти. Наприклад, організація «Ashoka» (www.ashoka.org) займається пошуком і підтримкою соціальних підприємців в усьому світі, які пропонують нестандартні рішення для соціальних проблем. Більшість дослідників пов'язують соціальне підприємництво з інноваціями і, навіть саме соціальне підприємництво називають інновацією у соціальній сфері, принаймні у країнах, де СП лише починає розвиватися. Передумовами інноваційної діяльності у соціальній сфері України є:

Наявність ресурсів, які не цікаві традиційному бізнесу

Представники уразливих груп населення (внутрішньо переміщені особи, учасники бойових дій, люди пенсійного віку, багатодітні мами, реабілітовані нарко-, алкозалежні, колишні ув'язнені, люди з особливими потребами, ВІЛ-позитивні люди, національні меншини, реабілітовані бездомні тощо). Як правило, працевлаштування таких людей несе певні ризики для компаній, або вимагає додаткового інвестування для пристосування робочого місця до особливостей таких працівників. Така велика кількість незадіяних ресурсів спонукає або їх самих, або тих, кому не байдужі ці люди, створювати проекти для виживання у складних умовах.

Іншими ресурсами можуть бути наявні у громаді споруди, які не використовуються, ландшафтні об'єкти, водойми тощо.

Збільшення кількості громадських організацій і їх «всесвітня мобілізація»

Д. Борнштейн [30, с. 38] у своїй книзі виділяє 6 причин такого явища:

1. «Всесвітня мобілізація» відбувається у досі нечуваних масштабах;
2. Організації діють по усьому світу і характеризуються більшим різноманіттям напрямків діяльності, ніж раніше;
3. Все частіше ми бачимо організації, які не є фрагментарними, а розвивають системні підходи до вирішення проблем;
4. Громадські організації все менше залежать від церкви, держави, і, по суті, здійснюють значний вплив на владу (про що свідчить міжнародна коаліція з заборони протипіхотних мін та створення міжнародного суду);
5. Вони налагоджують партнерські стосунки з підприємствами, навчальними закладами і урядами, займаються формуванням нових ринків, відкривають гібридні соціальні підприємства, розробляють способи вирішення тих чи інших проблем, певною мірою змінюючи принципи функціонування урядів;

6. Через природну конкуренцію, яка починається після «відкриття брами» і появи нових гравців, третій сектор відчуває позитивний вплив підприємництва, посилення конкуренції, посилення кооперації, зростання продуктивності.

Громадські організації в Україні дбають про диверсифікацію джерел доходів і розглядають соціальне підприємництво як можливий напрямок фінансування статутної діяльності. Через зазначені Д. Борнштейном причини вітчизняні організації мають можливість спостерігати тисячі успішних прикладів соціального підприємництва в усьому світі і не відставати від сучасних тенденцій.

Наявність джерел, де можна почерпнути новацію

Тут слід зазначити не лише про наявність джерел, а й про легкість та доступність інновацій, які можна використовувати для започаткування соціального підприємства. Серед джерел можна виокремити такі:

- Іноземні соціальні підприємства, про які пишуть у підручниках, дослідженнях, засобах масової інформації, та які мають власні Інтернет-сторінки;
- Міжнародні організації, які працюють в Україні і популяризують соціальне підприємництво через проведення тренінгів, стажувань, видання матеріалів і грантову підтримку. Наприклад, програма UCAN за підтримки USAID, Британська Рада в Україні, Міжнародний фонд «Відродження», Німецький Дитячий Фонд (ChildFund Deutschland), Програма розвитку ООН, Міжнародна організація з міграції, ОБСЄ та багато інших;
- Спеціалізовані центри підтримки та розвитку соціального підприємництва, які працюють в усьому світі і в Україні зокрема;
- Будь-які громадські чи благодійні організації, які займаються вирішенням тієї ж соціальної проблеми, що і ваша організація;
- Наукові конференції, круглі столи, семінари, форуми, стажування та інші події, покликані представляти кращий досвід у вирішенні соціальних проблем;
- Спеціалізована література про соціальну сферу та підприємництво;
- Навчальні програми, курси, тренінги, інші освітні заходи, які пропонуються у різних навчальних закладах (бізнес-школах, університетах, коледжах тощо) для підготовки соціальних підприємців.

Отже, ці передумови у різних комбінаціях дають можливість створити унікальні підходи до вирішення конкретних соціальних проблем.

Щодо типології інновацій, К. Смаглій [31, с. 43] для соціальних підприємств запропонувала 7 типів, скомбінувавши 5 типів інновацій за Й. Шумпетером і 2 за Г. Дізом:

1. Створення нових продуктів чи послуг, які на ринку до цього не існували.
2. Доставка на ринок уже відомих товарів чи послуг за нижчою ціною.
3. Доставка вже відомих продуктів і послуг на нові ринки, представлені малозабезпеченими споживачами.
4. Використання праці вразливих груп населення для виготовлення вже відомих товарів чи послуг.
5. Створення дочірніх підприємств бізнес-компаніями для реінвестування їх надходжень у соціальні цілі.
6. Розробка і втілення нових шляхів залучення споживачів відомих товарів чи послуг до активної соціальної роботи.
7. Розробка нових моделей генерування прибутку від продажу давно відомих товарів чи послуг для забезпечення постійних фінансових надходжень та їх спрямування на реалізацію певних соціальних програм.

Запровадження інновації може забезпечити виживання на ринку і досягнення соціальної мети, для чого, власне, створюється соціальне підприємство.

Список використаних джерел:

1. Emerson J. The blended value map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation / J. Emerson, S. Bonini, K. Brehm. — 2003. — 182 p.
2. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования / отв. ред. А. А. Московская ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. — 284 с.
3. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики: монографія / З.С. Варналій. — 4-те вид., стер. — К.: Знання, 2008. — 302 с.
4. Основи виробничого підприємництва: навч. посіб. / [О.А. Підлісна, В.В. Янковий, М.П. Дорошенко та ін.]; за ред.: О.А. Підлісної та В.В. Янкового. — Київ: НТУУ «КПІ», 2010. — 272 с.

5. Основи підприємництва: теорія і практикум: навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, А. Г. Желябін, М. А. Ажажа. — Львів: Магнолія — 2006, 2009. — 454 с.
6. Державна політика розвитку підприємництва в Україні: навч. посібник / З.С. Варналій, К.О. Ващенко, В.М. Кампо та ін. ; за заг. ред. К. О. Ващенка ; Міжрегіональна Акад. упр. персоналом. — К. : Персонал, 2010. — 305 с.
7. Менеджмент: підручник / В.Г. Федоренко, О.Ф. Іткін, В.І. Анін та ін. ; за наук. ред. В. Г. Федоренка ; М-во освіти і науки України. — К. : Алерта, 2008. — 652 с.
8. Скібіцький О.М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник / О.М. Скібіцький, В.В. Матвеев, Л.І. Скібіцька ; М-во освіти і науки України. — К. : Кондор, 2011. — 911 с.
9. Social Enterprise Typology / K. Alter. — Virtue Ventures LLC, 2007 — 133 p.
10. Maretich M. Social enterprise: from definitions to developments in practice/ M. Maretich, M. Bolton — London: Alliance Publishing Trust, 2010. — 42 p.
11. Thomas C. The role of social entrepreneurship in community development [Electronic resource] / C. Thomas — 2004. — Mode of access: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.4590&rep=rep1&type=pdf> — Title from the screen.
12. Nyssens M. Social Enterprises at the crossroads of Market, Public Policies and Civil Society [Electronic resource] / M. Nyssens. — 2006. — Mode of access: <http://katarsis.ncl.ac.uk/ws/ws3/Presentations/WP1-1-socialenterprise-nyssens.pdf> — Title from the screen.
13. Defourny J. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences/ J. Defourny , M. Nyssens // Journal of Social Entrepreneurship. — 2010. — Vol.1 — No. 1 — pp. 32 — 53.
14. Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective/ J. Defourny, L. Hulgård, V. Pestoff — Routledge, 2014 — 280 p.
15. Social Enterprise: An Organizational Perspective / B. Gidron, Y. Hasenfeld — Palgrave Macmillan, 2012 — 280 p.
16. Волосковець Н. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки / Н. Ю. Волосковець

- // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. — 2010. — Вип. 17. — С. 125-130.
17. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»: за станом на 26.09.2014 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>. — Назва з екрану.
 18. Закон України «Про волонтерську діяльність»: за станом на 01.04.2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3236-17>. — Назва з екрану.
 19. Закон України «Про громадські об'єднання»: за станом на 26.05.2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>. — Назва з екрану.
 20. Рубцов В. П. Державне управління та державні установи: Навч. посіб. для дистанційного навчання / В. П. Рубцов, Н. І. Перинська; За ред. д-ра соціол. наук, проф. Ю. П. Сурміна. — К.: Університет «Україна», 2008.— 440 с.
 21. Шадрин А.Е. О государственной поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций [Електронний ресурс] / А.Е. Шадрин — 2011. — Режим доступу: http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/2e614b80496877c5b7f9b75f9eae86bc/presentation_shadrin.ppt?MOD=AJPERES. — Назва з екрану.
 22. Leadbeater C. Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years [Electronic resource] / C. Leadbeater.— 2007. — Mode of access: <http://www.peopleproject.eu/wiki/PEOPLE%20WIKIS/socialentrepreneurship/mainSpace/files/Social%20enterprise%20and%20social%20innovation.pdf>. — Title from the screen.
 23. The Institute for Social Entrepreneurs. Evolution of the social enterprise industry: A chronology of key events [Electronic resource]. — 2008. — Mode of access: <http://socialent.org/documents/EVOLUTIONOFTHESOCIALENTERPRISEINDUSTRY--ACHRONOLOGYOFKEYEVENTS.pdf> — Title from the screen.
 24. Арапетян А. Чисті прибутки соціального підприємництва [Електронний ресурс] / А. Арапетян, О. Архипчук // Практика Управління. — 2008. — №7. — Режим доступу: <http://lvbs.com.ua/exch/file/Social%20enterprises.pdf>. — Назва з екрану.
 25. Благов Ю. Социальное предпринимательство: проблемы типологии [Електронний ресурс] / Ю.Благов, Ю.Арай // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер.

Менеджмент. — 2010. — Вып. 3 — С. 109-114. — <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/479.pdf>. — Назва з екрану.

26. Новиков М.Л. Социальные предприятия как инструмент решения проблемы трудовой занятости людей с инвалидностью: международный опыт и российские практики / М.Л. Новиков // Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах: практика меж секторного взаимодействия. — М.: Агентство социальной информации, 2008. — С.385-406.
27. Braunerhjelm P. Social entrepreneurship — a survey of current research. [Electronic resource] / P. Braunerhjelm, U. Hamilton — 2010. — Mode of access: http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2013/03/WP_09.pdf Title from the screen.
28. Проект Закону «Про соціальні підприємства» №10610 від 14.06.2012 за станом на 26.09.2014 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України — Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=10610&skl=7. — Назва з екрану.
29. Проект Закону «Про соціальні підприємства» № 2710 від 23.04.2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України — Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54903. — Назва з екрану.
30. Борнштейн Д. Как изменить мир: Социальное предпринимательство и сила новых идей/ Дэвид Борнштейн; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 499 с.
31. Смаглій К. Зміни творить кожен із нас: соціальне підприємництво та стратегічна філантропія. — Київ: Видавничий дім «Кієво-Могилянська Академія», 2014. — 207 с.

Кейс: Товариство з обмеженою відповідальністю «Ноувейст Юкрейн»

КЛЮЧОВІ ФАКТИ:

Заснування: влітку 2015 року було створено товариство з обмеженою відповідальністю, щоб продавати рішення для сортування і надавати бізнес-послугу, а наприкінці 2015 року була також зареєстрована Громадська організація «Україна без сміття».

Організаційна форма діяльності: ТОВ

Місія: «Ми прагнемо системних змін заради чистого та безпечного довкілля».

Громадський проект «Україна без сміття» має на меті покращити стан навколишнього середовища, залучаючи громади до сортування сміття. Це зменшить навантаження на сміттєві полігони і сприятиме розвитку ринку переробки вторинної сировини в Україні.

Діяльність: «Майстер Добрих Справ» — мобільний пункт прийому вторинної сировини, який обслуговує містян та організації Києва. В рамках проекту також здійснюється продаж постерів та контейнерів для сортування цінного упакування (пластик, метал, скло, папір). Кошти від продажу контейнерів та вторсировини спрямовуються на покриття адміністративних витрат (оренда, паливо, зарплатня та інше), решта — на підтримку освітніх та соціальних проектів: інтерактивні лекції в школах та дитсадках України, ініціативних груп ОСББ, впровадження екологічного аудиту, просування проекту «Кришка Project» (перетворення небезпечного пластику на корисні навчальні посібники для уроків природознавства).

Кількість працівників: 3 офіційно, ще 4-6 залучено за необхідності, волонтери для участі в акціях та фестах.

Історія створення: Все почалося з бажання сортувати сміття в умовах квартири. Євгенія Аратовська, керівник проекту, сортувала сміття вдома, але, коли вирішила віднести його до пункту прийому, виявилось, що не всі види підлягають переробці або деякі види сміття можна було б переробляти, але цього ніхто не робить. Згодом Євгенія побачила, що проблема з сортуванням сміття існує і в інших людей. Також бракувало спеціальних недорогих і зручних рішень для сортування (контейнери).

Спочатку організатори зробили контейнери для сортування сміття в умовах квартири та офісу, окремо для пластику, скла, паперу та металу. Логічним продовженням продажу контейнерів було започаткування сервісу з вивозу вторинної сировини, що включає збирання ретельно відсортованої офісними працівниками або населенням вторинної сировини, заготовляння її і продаж переробним підприємствам.

Можна сказати, що коли проект розпочав свою роботу, попиту на ці послуги майже не існувало і організаторам довелося запит на нього створювати самотужки, просуваючи ідею сортування сміття серед бізнес-структур і людей. Завдяки своїй діяльності, організатори побачили великий пласт під назвою «сортування сміття» та розпочали про-світницьку діяльність, почали розказувати зрозумілими словами про те, що таке сміття,

з чого воно складається і як його позбутися найбільш екологічним способом. Головна фішка: розповідати про складне питання, проблему сміття, дуже просто, навіть примітивно.

Пізніше було започатковано безкоштовний сервіс для киян, щоб люди, які сортують сміття, могли принести його у мобільний пункт прийому «Майстер Добрих Справ». Отже, протягом тижня машина працює на вивезення вторинної сировини з офісів (бізнес-послуга), а на вихідні зупиняється за маршрутом, куди кияни приносять відсортоване сміття (безкоштовна послуга).

Фінансування на початку: Організатори не шукали гранти чи кредити, розраховували на себе. Спочатку розробили спеціальні контейнери, які купували великі організації. Потім до проекту приєднався соціально відповідальний партнер — «Рено Україна», які надали безкоштовно авто для вивозу вторсировини з офісів, — і компанії вже мали змогу отримати сервіс вивезення вторсировини з офісу.

Маркетинг: Найбільша маркетингова стратегія — сторінка у Фейсбуці. Особливістю ведення сторінки організації у соціальній мережі є подання інформації про світову практику переробки сміття у вигляді зрозумілої та яскравої інфографіки, акцент на тому, що можна робити зі сміттям, і що «Ноувейст Юкрейн» вже роблять з ним. Окрім цього, задля поширення інформації про свою діяльність представники організації беруть участь у різноманітних заходах, міських фестах, передачах на радіо та телебаченні.

Складнощі у роботі: По-перше, важливо знайти однодумців, які розуміють цю тему так само, як ти сам. Проблема у пошуку людей, які хочуть цю справу продовжувати і розвиватися разом. По-друге, підтримка стрімкого росту підприємства. Потреба у запровадженні технологічних нововведень, наприклад, створення додатку для телефону, купівля та встановлення інноваційних технологій з переробки сміття.

Успіхи: Стали першими на конкурсі СП в Одесі у вересні 2015 року та фіналістами конкурсі «Підприємницький талант України» від «Amway». Керівник соціального підприємства, Євгенія Аратовська, стала першою лауреаткою премії «Земля жінок 2016», від Фонду «Ів Роше» в Україні. Відзнаки — не лише доказ успіху підприємства, вони також стали поштовхом вперед, допомогли в поширенні інформації про соціальне підприємство серед громадськості завдяки підтримці ЗМІ.

КОНТАКТИ:

Адреса: м. Київ

Е-пошта: info@nowaste.com.ua

Веб-сайт: www.nowaste.com.ua; <https://www.facebook.com/NowasteUkraine>

Підґрунтям для розвитку соціального підприємництва в Європі стала активізація з середини XIX століття кооперативного руху. На відміну від бізнес- та некомерційних організацій, кооперативи створюються переважно фізичними особами з метою задоволення їх власних економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування. На початку XX століття кооперативи вже відігравали важливу роль у вирішенні соціальних проблем європейських країн.

Поряд з розвитком кооперативної сфери у всіх європейських країнах, виникають благодійні та інші види некомерційних організацій в секторах охорони здоров'я та соціального обслуговування. Поступово держава починає активно перебирати реалізацію соціальних функцій на себе (приймаються закони у сфері соціального страхування, соціального забезпечення, створюються відповідні державні інституції [1]). Посилення ролі держави у соціальному захисті населення, яке стало орієнтиром для більшості європейських країн, значно обмежило вплив асоціацій, кооперативів, товариств взаємного страхування на розв'язання соціальних проблем [1]. Проте у 70-ті роки XX сторіччя на фоні уповільнення економічного зростання, дефіциту державного бюджету, хронічного структурного безробіття (близько 40% безробітних [2]) виявилися прогалини у такій системі державного соціального забезпечення. При цьому європейські країни по-різному реагували на тодішні економічні виклики. Так, Бельгія, Франція, Німеччина та Ірландія у 80-х роках XX ст. впровади-

Розділ 2. Опис характеристик соціальних підприємств в Європі

ли програму «вторинного ринку праці», спрямовану на зниження рівня безробіття, яка передбачала інтеграцію безробітних на ринку праці, в реалізації якої брали участь неприбуткові організації.

У країнах Скандинавії, з достатньо високим рівнем соціального захисту населення, неприбуткові організації не брали участь у розв'язанні проблем безробіття, а здебільшого здійснюють свою діяльність у сфері відпочинку та культури. Разом з тим, для скандинавських країн характерний розвинутий кооперативний рух (робочі та сільськогосподарські кооперативи).

Відносно низький рівень державних витрат на соціальні послуги у Великобританії компенсувався активною діяльністю некомерційного сектору, фінансування якого здійснюється переважно бізнес-організаціями. Великобританія у 80-х роках почала активно запроваджувати псевдо-модель соціального забезпечення. Її специфіка полягала у тому, що держава залишала за собою функції фінансування і регулювання соціальних послуг, а їх надання на конкурсній основі могли здійснювати як державні організації, так і неприбуткові та бізнес-організації [3].

Поступово в європейських країнах соціальне підприємництво оформлюється інституційно та починає отримувати підтримку держави [4]. А саме, починаючи з 90-х років XX століття, починають активно створюватися і розвиватися соціальні підприємства у Великобританії, що в основному було обумовлено активною державною підтримкою такого виду діяльності.

2.1 Великобританія

На сьогоднішній день у Великобританії найбільш вживаними є такі визначення соціального підприємства:

- визначення Департаменту торгівлі і промисловості (DTI): «соціальне підприємство — це бізнес, який, перш за все, переслідує соціальні цілі (і в меншій мірі — цілі максимізації прибутку акціонерів або власників), доходи якого переважно реінвестуються, відповідно до цієї мети, в підприємство або співтовариство».
- визначення, дане компанією Social Enterprise UK (SEUK): «соціальне підприємство — це самостійна, прозора і підзвітна організація з чіткою соціальною та/або екологічною місією, яка генерує більшу частину своїх доходів за рахунок продажу власних товарів і/або послуг і реінвестує більшу частину свого прибутку».

Отже, до основних характеристик британського соціального підприємства можна віднести:

1. Це бізнес-організація;
2. Ключова мета діяльності — вирішення або пом'якшення соціальних і/або екологічних проблем. Бажано, щоб це було закріплено в статутних документах;
3. Реінвестування свого прибутку у розвиток свого підприємства або на підтримку громадських ініціатив та організацій;
4. Прозорість операцій і звітність щодо впливу і здійсненому соціальному ефекту.

«Old Spike Roastery» (<https://www.oldspikeroastery.com>) створений на початку 2015 року з дуже простою метою: допомогти боротися з безпритульністю у Великобританії шляхом обсмажування і постачання кращих сортів кави, а також проводячи навчання мистецтва кавоваріння.

Залучаючи безхатченків до навчання у якості баристи, Roastery допомагає віднайти їм свою мету. Окрім цього, команда «Old Spike Roastery» забезпечує безпритульних житлом, банківськими рахунками та терапією, щоб дати їм інструменти, які дозволять залишити бездомність позаду.

Варто зазначити, що ніякого контролю за підприємствами з боку уряду на предмет того, чи підходять вони під ці характеристики, немає. Для британських соціальних підприємств характерна сильна самоідентифікація: якщо підприємство вважає себе відповідним визначенню соціального, то воно може назвати себе таким. Для різних досліджень і звітів британський уряд використовує такі критерії: якщо підприємства не платять більше ніж 50% прибутку власникам або акціонерам, бачать свою бізнес-місію соціальною, генерують не менше 25% свого доходу від торгівлі і не отримують більше 75% доходу від грантів або пожертвувань.

Відповідно до дослідження [5], яке проводилося Social Enterprise UK у 2015 році у Великобританії, налічувалося близько 70 000 соціальних підприємств, внесок в економіку яких оцінюють у 24 млрд фунтів стерлінгів та на яких працює понад 1 млн осіб.

Окрім цього, за результатами опитування 15 198 СП, були виокремлені такі основні тенденції розвитку СП у 2015 році [5]:

- близько половини (49%) всіх соціальних підприємств — це підприємства, що функціонують п'ять років або менше; 35% СП — це ті, що здійснюють свою діяльність три роки або менше;

- близько 50% соціальних підприємств у 2015 році отримали прибуток та майже всі досліджуванні підприємства використовують більшу частину цього прибутку для досягнення їх соціальних або екологічних цілей;
- 73% СП отримують більше ніж 75% доходу від торгівлі;
- 31% СП функціонують у топ 20% найбідніших громад Великобританії;
- 59% соціальних підприємств співпрацюють з державним сектором. Для 27% соціальних підприємств державний сектор є основним джерелом доходу;
- 40% соціальних підприємств очолюють жінки; 40% директорів СП — це особи з інвалідністю;
- 41% соціальних підприємств створили робочі місця у порівнянні з 22% традиційних малих і середніх підприємств.

Соціальні підприємства Великобританії [5; 6; 7] поширені в таких основних організаційно-правових формах: компанія, відповідальність учасників якої обмежена наданими ними гарантіями (близько 45% СП станом на 2015 рік); товариство з обмеженою відповідальністю; акціонерна компанія з обмеженою відповідальністю; компанія, що діє в інтересах громади (форма діяльності, що була створена спеціально для соціальних підприємств, яка передбачає, що активи та доходи мають використовуватися для блага суспільства, та які повинні діяти в сферах догляду за дітьми, соціального житла, дозвілля, громадського транспорту) — близько 20% СП станом на 2015 рік; товариства взаємодопомоги; некорпоративні асоціації; індивідуальний підприємець; командитне товариство.

Дослідження [5] показало, що соціальні підприємства здійснюють свою діяльність у величезному спектрі галузей — від медичної діагностики до виробництва вуликів. Проте найбільше соціальних підприємств зосереджено у сфері послуг, а саме: у сфері освіти (18%), підтримки бізнесу / консультування (17%), працевлаштування та підвищення кваліфікації (14%) та у роздрібній торгівлі (12%).

Великі організації (250+ співробітників) частіше зосереджені на постачанні державних послуг, таких як житло (33%), соціальне забезпечення (26%) та охорона здоров'я (22%).

Одним із найважливіших питань у діяльності соціальних підприємств є питання фінансування. За результатами звіту «The State of Social Enterprise Report 2015» понад 4 з 10 СП у Великобританії потребували додаткового фінансування [5]:

- найбільш поширений джерелом фінансування є грант, близько 83% респондентів його використовували. Для порівняння у 2013 році таких соціальних підприємств було на 4% більше;
- другим найбільш поширеним джерелом були позики, біля 23% соціальних підприємств використовують їх у своїй діяльності, що на 3% більше у порівнянні з 2013 роком;
- також майже 6% використовували овердрафт; 3% — кредит під заставу; 3% — власний капітал; 5% — лізинг; 16% — інші джерела фінансування;
- значна частина (47%) соціальних підприємств спрямовувала залучені джерела фінансування на розвиток соціального підприємства, 42% респондентів — на оборотний капітал, 35% — на закупівлю/ремонт обладнання, 5% — фінансові платежі за результатами контрактів.

Створення «Belu» (<http://www.belu.org/>) почалося з простої ідеї: що існує кращий спосіб для ведення бізнесу, шляхом зниження впливу на навколишнє середовище та використання всього прибутку для фінансування чистих водних проектів.

«Belu» отримало нагороди як кращий етичний бізнес і як провідне соціальне підприємство Великобританії. Сутність бізнес-діяльності даного СП полягає у виробництві та реалізації природної мінеральної води. Прибуток, отриманий від реалізації бізнес-складової, спрямовується на фінансування неприбуткової організації «WaterAid» (міжнародна організація, чия місія полягає в тому, щоб змінити життя найбідніших і найуразливіших верств населення шляхом поліпшення доступу до безпечної питної води, санітарії та гігієни).

Британські соціальні підприємства активно залучають кошти зі спеціалізованих фінансових інститутів, а саме: з місцевих і міжнародних фондів (Ashoka, Big Lottery Fund, ClearlySo, Co-operative and Community Finance), фондів підтримки при різних міністерствах, «трастових» фондів; кредитних спілок, венчурних організацій (Impetus-PEF). Є також організації «соціальних» інвесторів (Big Issue Invest, Bridges Ventures, CAF Venturesome, Social Finance), «соціальні» банки (Charity Bank, Triodos Bank, Unity Trust Bank і Futurebuilders England) [8] та інші організації. Інфраструктура ринку також включає соціальну фондову біржу (Social Stock Exchange), онлайн-платформу Ethex, краудфандингову платформу для соціальних інвестицій Abundance. Є фінансові інструменти, такі як «облігації соціального впливу» (Social

Impact Bonds) і MicroGenius, що дозволяють звичайним людям купувати акції підприємств легко і безпечно [9].

Також у 2014-му році були введені податкові пільги, що надаються соціальним інвесторам: особам і організаціям, які вкладають кошти в соціальні підприємства. Їх податок на прибуток зменшується на 30%.

Разом з тим, соціальні підприємства Великобританії мають змогу отримувати кошти від державного органу «Big Lottery Fund», який відповідає за розподіл коштів, залучених від національної лотеї National Lottery, на «добрі справи».

Такий активний розвиток соціального підприємництва неможливий був би без активної підтримки з боку держави. Узагальнення досліджень з питання державної підтримки соціального підприємництва у Великобританії свідчить, що основними її рисами є:

- наявність законодавчої та нормативної бази, що регламентує та регулює питання функціонування суб'єктів соціального підприємництва та його державної підтримки. Ключовим є прийнятий Закон про державні послуги (соціальні цінності) (Public Services (Social Value) Act), який набрав чинності 31 січня 2013 року. Даний документ вимагає від державних органів при замовленні послуг вибирати саме ті підприємства і тих постачальників, які сприяють економічному, соціальному та екологічному благополуччю місцевих громад і в цілому місцевому розвитку. Такими постачальниками можуть бути соціальні підприємства або соціально відповідальні компанії. Наприклад, якщо держава шукає постачальника молока в школи, то, відповідно до закону, вона вибирає того, хто, крім виробництва молока, ще й займається розвитком місцевої громади: проводить в місцевих школах лекції про здоровий спосіб життя, надає робочі місця людям, які довгий час перебували без роботи, і т.д. Треба відзначити, що для багатьох соціальних підприємств саме державні органи є основним клієнтом [9];
- розробка та реалізація системи державних програм підтримки соціального підприємництва (загальнодержавних, регіональних, місцевих). Вдалими крокам Великобританії на шляху розвитку соціального підприємництва слід вважати прийняття наступних документів: «Соціальне підприємництво: стратегія успіху», «Кращий бізнес: стратегія і план дій для соціальних підприємств Шотландії», які визначали цілі підвищення ролі соціального підприємства, відкриття ринків для таких підприємств, створення інтегрованої підтримки цього сектора та інше. Окрім цього, у 2006-му році була опублікована нова стратегія «Соціальне підприємство, план дій: розширення масштабів нових висот» (Social enterprise action plan: Scaling new heights). У ній викладені конкретні дії з розвитку соціального підприємництва. Серед них варто виділити сприяння поліпшенню професійної підготовки; створення інвестиційного

фонду та збільшення фінансової підтримки, а також міжвідомчий план для стимулювання більш тісної роботи між урядом і організаціями громадянського суспільства;

- наявність урядових установ та організацій, які забезпечують реалізацію державної підтримки соціального підприємництва. Ще в 2001-му році було створено спеціальний підрозділ з питань соціального підприємництва (Social Enterprise Unit) при Департаменті торгівлі і промисловості та призначений молодший міністр, відповідальний за соціальне підприємництво. У травні 2006 р. при Кабінеті Міністрів Великобританії був створений «Департамент третього сектора» (The Office of the Third Sector — OTS), призначений для забезпечення державної підтримки та створення сприятливих умов, що сприяють розвитку добровільних і благодійних організацій, різних громадських об'єднань, соціальних підприємств і товариств взаємодопомоги. Департамент OTS тісно пов'язаний з урядовими відомствами, регіональними та місцевими адміністраціями, повинен активно сприяти організаціям і підприємствам третього сектора;
- розподіл функцій підтримки між центральними, регіональними та місцевими органами влади;
- взаємодія органів державної влади різних рівнів з недержавними, громадськими організаціями, орієнтованими на соціальне підприємництво, асоціаціями та об'єднаннями самих підприємців (Альянс соціальних підприємств (Social Enterprise UK)).

Досвід Великобританії у сфері соціального підприємництва підтверджує тезу щодо того, що соціальне підприємництво розглядається як потужний драйвер інституціональних змін й розвитку економіки у країнах з трансформаційною економікою.

2.2 Німеччина

Як і у більшості європейських країн, у Німеччині підґрунтям для розвитку соціальних підприємств стали благодійні та громадські організації, кооперативи і фонди, які почали створюватися ще у XIX столітті.

Узагальнення спеціальної літератури з даної проблематики [10; 11; 13] дозволяє визначити, що основними передумовами для розвитку німецьких соціальних підприємств стали активна діяльність жіночих та екологічних рухів 60-х-70-х років XX століття (це сприяло виникненню соціальних підприємств у якості інструментів соціальної критики, як рішення для масового безробіття і як інструменту місцевого розвитку) та криза в соціальній сфері, починаючи з кінця 1980-х років XX століття, що в свою чергу посприяло виникненню соціальних підприємств на базі існую-

чих благодійних організацій. Окрім цього, відповідна державна політика сприяла доступу комерційних організацій до ринку соціальних послуг.

Разом з тим, у науковому колі даної країн ще не існує єдності щодо визначення соціального підприємства. У дослідженні [11] наводиться визначення соціального підприємства за С. Янсенем, яке найбільше відображає німецький досвід соціального підприємництва [12, с. 75]:

«Соціальні підприємства є або (1) новими формаціями («соціальне підприємництво») або (2) трансформацією уже існуючих соціальних організацій («соціальне внутрішньоорганізаційне підприємництво»), які мають (3) високий ступінь інституційності, в першу чергу (4) за допомогою статуту корпорації або асоціації і (5) відповідних формальних структур управління, та які приносять користь (6) за допомогою індивідуалістичної структури мотивів щодо (7) підприємницького розвитку (8) інноваційних та масштабованих планів (9) щодо пом'якшення і вирішення соціальних проблем — як це визначено соціальним підприємством.

Діючи таким чином, соціальні підприємства спираються на (10) самолегітимацію (через ЗМІ), і на (11) мобілізацію зовнішніх ресурсів, та діють або (12) в якості конкурентів з раніше створеними державними службами, або (13) за рахунок розвитку нового ринку за аналогією з класичними підприємствами.

Соціальні підприємства не мають, (14) як правило, інтересу самозбереження, коли вирішується певна визначена соціальна проблема, або коли вона більш ефективно вирішується за допомогою інших — ринкових, державних або напівдержавних структур. У разі, якщо це не є можливим, соціальні підприємства застосовують (15) комерційну бізнес-модель для самофінансування, доповнену за необхідності з допомогою пожертв».

Ключовими характерними елементами визначення, використаного вище, є [11, с. 7]:

- формальна організація, головним чином, така, як підприємство або асоціація;
- початкова організація або переорієнтація існуючих організацій (відповідно до тенденції гібридизації деяких благодійних організацій та асоціацій);
- вирішення соціальних проблем в якості місії;
- підприємницький підхід;
- в основному використання інноваційних рішень (хоча це не обов'язково є характеристикою соціальних «інтрапренерів»);
- доходи не обмежені доходами ринку, але можуть надходити від пожертв.

«Dialogue Social Enterprise» (<http://www.dialogue-se.com/>) — соціальне підприємство, що здійснює свою діяльність по всьому світу. Місія полягає в тому, щоб сприяти соціальній інтеграції людей з інвалідністю, знедолених і літніх людей на глобальному рівні. Основними цілями є: підвищення обізнаності про внесок у суспільство людей з інвалідністю та осіб похилого віку, що призводить до інклюзивної поведінки; поліпшення соціально-економічної ситуації людей з обмеженими можливостями, особливо людей з порушеннями слуху чи зору.

Для досягнення цих цілей дане соціальне підприємство організовує виставки, семінари та заходи по всьому світу. «Dialogue Social Enterprise» (DSE) одне із перших СП у всьому світі, яке створило модель соціальної франшизи. Dialogue підприємства працюють в більш ніж 30 країнах і засновані на трьох програмах: Діалог в темряві, Діалог в тиші, Діалог з часом. Окрім цього DSE надає консультаційні послуги корпоративним клієнтам щодо інклюзії.

На сьогоднішній день в Німеччині нараховується близько 100 тис. соціальних підприємств, у діяльності яких задіяно майже 2,5 млн. працівників. Значну роль в активізації соціального підприємництва у Німеччині відіграла активна державна політика у даній сфері. Серед ключових напрямків державної підтримки соціальних підприємств варто виокремити:

- впровадження статусу «суспільне благо», який можуть отримати організації з соціальною місією будь-якої організаційно-правової форми; такий статус звільняє від сплати корпоративного податку на прибуток, проте накладає суворі обмеження на розподіл прибутку;
- Національна стратегія зайнятості до 2010 року, що передбачала [11]: більш широке залучення соціальних підприємств та інших суб'єктів відповідної екосистеми (венчурних філантропічних фондів, міжнародних донорських організацій) в політичний діалог про соціальні інновації та зайнятість; огляд умов ризику капітальних вкладень в суспільно-корисні компанії; вивчення можливості для конкретних конкурсів і нагород для соціальних підприємств з метою підвищення рівня інформованості; включення соціальних підприємств як окремих категорій цільових груп в схеми державної підтримки. Для того, щоб державні органи / організації були більш обізнані і реагували на соціальні інновації, створення необхідних форумів для обміну; підтримка ініціатив, спрямованих на встановлення загальних стандартів для вимірювання та обліку

впливу; сприяння співробітництву між соціальними підприємствами, іншими підприємствами, асоціаціями, громадськими інститутами і державними структурами на різних рівнях.

- фінансування соціальних підприємств з боку національного банку розвитку KfW та структурних фондів ЄС;
- стимулювання волонтерства, яке тою чи іншою мірою дотичне до соціального підприємництва;
- Закон про німецькі кооперативи, що зрівняв кооперативи з соціальною місією та традиційні кооперативи;
- підтримка на регіональному та місцевому рівні — землі і муніципалітети також беруть участь в просуванні і підтримці соціального підприємництва. Наприклад, земля Північний Рейн-Вестфалія створила схему підтримки, спеціально призначену для підприємств, що працюють «для загального блага». Баварія робить акцент на просуванні «соціальних кооперативів». Великі міста Берлін і Мюнхен активно просувають соціальне підприємництво і тісно співпрацювати з зацікавленими сторонами в створенні механізмів їх підтримки.

«Quartiermeister» (<http://www.quartiermeister.org/en/>) — пиво для міста. З кожною придбаною пляшкою пива «Quartiermeister», покупець вносить свій вклад в підтримку соціальних ініціатив і проектів у районі, де він придбав даний напій.

Прибуток, що отримує СП за рахунок продажу пива, йде на реалізацію соціальних проектів. Проте «Quartiermeister» — це не лише СП, але й асоціація. Асоціація несе відповідальність за розподіл фінансування і регулює функціонування бізнесу. Ви самі вирішуйте в Інтернеті, які проекти будуть фінансуватися за рахунок «Quartiermeister». Ви можете також подати заявку на фінансування для вашого власного проекту чи рекомендувати проекти з власного міста.

Окрім державних структур, розвитком соціального підприємства займаються й інші організації [11]:

- вищі навчальні заклади: впроваджуються навчальні курси з організації діяльності соціальних підприємств та інших організацій «третього сектору»;

- фонди Ашока і Шваб допомагають соціальним підприємствам дослідженнями, загальною інформацією, порадами, пошуком партнерів, створенням мереж, фінансуванні та іншими видами підтримки;
- Social Impact Labs в Берліні, Гамбурзі, Франкфурті та Лейпцигу (якими управляє Social Impact gGmbH), а також Social Lab Köln (в сфері освіти) пропонують різні послуги, особливо для стартапів соціальних підприємств: коворкінг-інфраструктуру, консультації, пошук джерел фінансування, створення мереж, науково-дослідні та експериментальні проекти. Проект «AndersGründer» від Social Impact gGmbH надає всебічну підтримку соціальним новаторам;
- Impact HUBs в Мюнхені та Берліні пропонують коворкінг-простори, конференц-зали та інші бізнес-інфраструктури для осіб, що ідентифікують себе в якості соціальних підприємців;
- IdeaCamp з Берліна націлений на молодих (студентів) соціальних підприємців, програми наставництва, інструктивні матеріали, робочі наради і семінари, а також мережеві можливості;
- деякі професійні консультанти, такі як IQ-Consult, спеціалізуються на консультації соціальних підприємців та їх партнерів в бізнесі і громадянському суспільстві;
- сайти, такі як betterplace.de, доповнюють державний портал engagiert-indeutschland.de, дозволяють зібрати пожертви чи залучити волонтерів тощо.

Соціальні підприємства створюються в таких організаційно-правових формах як фонд, громадське об'єднання, товариство з обмеженою відповідальністю і кооператив. Проте, на відміну від інших європейських країн, наприклад, таких як Італія (соціальні кооперативи), Великобританія (компанія, що діє в інтересах громади), у Німеччині немає особливої правової форми для соціальних підприємств.

Дослідження структури та обсягів доходу соціальних підприємств Німеччини дало такі результати [11; 14]: основна частина коштів (близько 21%) надходила від реалізації товарів, робіт, послуг цільовим групам споживачів та 20,8% в якості плати за послуги, що виплачуються з державних бюджетів (як правило, соціальні послуги в рамках Соціального кодексу). Окрім цього, близько 15% від доходу становлять державні гранти та субсидії, приватні пожертвування — 10,3%, кошти від фондів — 7,1%, спонсорські внески та кошти отримані в рамках КСВ — 8%, членські внески — 5%.

До основних сфер діяльності німецьких соціальних підприємств можна віднести (станом на 2012 рік) [11; 14]: соціальні послуги (22%), навчання та дошкільні навчальні заклади (17%), спорт і активний відпочинок (14%), мистецтво та ЗМІ (13%),

охорона здоров'я (8%), житло-забезпечення (5%), дозвілля (4%), охорона природи та охорона навколишнього середовища (3%), представництво громадянських інтересів (2%), дослідження (2%), міжнародна діяльність (2%), комунальні послуги (2%), побутові послуги (1%) та ін.

Стрімкий розвиток соціального підприємництва в Німеччині, як і Великобританії, в першу чергу пов'язаний із активною державною підтримкою цього напрямку, а також суттєвим рівнем громадської активності. Разом з тим, німецькі соціальні підприємства стикаються із рядом перепон на своєму шляху, а саме: небажання суб'єктів державного сектора до інновацій та/або партнерства з соціальними підприємствами; слабкі управлінські навички та висока вартість консультаційних послуг у сфері бізнесу для стартапів СП; проблеми у формуванні та підтримці стійкої бізнес-моделі, а також з мультиплікацією своєї діяльності; відносно невеликі масштаби фінансування проектів з соціальними наслідками.

Список використаних джерел:

1. Borzaga C. The Concept and Practice of Social Enterprise. Lessons from the Italian Experience / C. Borzaga, G. Galera // *International Review of Social Research*. — 2012. — Volume 2. — Issue 2. — pp. 85-105.
2. Doeringer M. Fostering social enterprise: a historical and international analysis / M. Doeringer // *Duke Journal of Comparative & International Law*. — 2010. — Vol. 20. — No.2. — pp. 291-329
3. Defourny J. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences/ J. Defourny , M. Nyssens // *Journal of Social Entrepreneurship*. — 2010. — Vol.1 — No. 1 — pp. 32 — 53.
4. Сафаров С. М. Основы социального предпринимательства / С. М. Сафаров. — Иваново: Издательство «Роща», 2014. — 295 с.
5. Villeneuve-Smith F., Temple N. The State of Social Enterprise Report 2015. — Mode of access: <http://www.socialenterprise.org.uk/advice-services/publications/state-social-enterprise-report-2015> — Title from the screen.
6. Fostering Social Entrepreneurship: A Comparative Study of the Legal, Regulatory and Tax Issues in Brazil, Germany, India, Poland, UK and USA [Electronic resource] / Linklaters, Schwab Foundation — 2006 — 77 pp. — Mode of access: http://www.weforum.org/pdf/schwabfound/Linklaters_Schwab_Report.pdf Title from the screen.

7. Stroyan J. A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Country Report: United Kingdom [Electronic resource] / J. Stroyan, N. Henry, BWB — 2014. — Mode of access: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149> — Title from the screen.
8. Sources of funding for social enterprises [Electronic resource] / Welsh Social Enterprise Coalition — Mode of access <http://www.walescooperative.org/sources-of-funding-for-social-enterprises> — Title from the screen.
9. Как британское правительство развивает социальное предпринимательство? [Электронный ресурс] — 2016. — Режим доступа: http://by.odp-office.eu/ekspertyza/_sacyjalnaje-pradprymalnictva/kak-britanskoe-pravitelstvo-razvivaet-socialnoe-predprinimatelstvo
10. Zimmer A. The Development of Social Entrepreneurs in Germany [Электронный ресурс] / Zimmer A., BräuerS -2014. — Режим доступа: https://www.unimuenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer/developement_of_social_entrepreneurs.pdf
11. A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Country Report: Germany [Электронный ресурс] /ICF Consulting Services-2014. — Режим доступа:http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=socentcnr_vrepts&mode=advancedSubmit&langl&langId=en
12. Jansen,Stephan A.,RolfG.Heinze,and MarkusBeckmann,eds. Sozialunternehmen in Deutschland: Analysen, trends und handlungsempfehlungen. Springer-Verlag, 2013.
13. Zimmer A. Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in Germany: A National Report [Электронный ресурс] / Zimmer A., BräuerS. — 2014. — Режим доступа: <http://www.fp7-efeseiis.eu/national-report-germany/>
14. Wolf M. The State of Social Entrepreneurship in Germany. SEFORIS Country Report [Электронный ресурс] — 2014. — Режим доступа: https://static1.squarespace.com/static/56d2eebbb654f9329ddb20e/t/5773e6699f7456f692f91e87/1467213419285/Country_Report_Germany.pdf

Кейс: Соціальне підприємство «Барвіста»

КЛЮЧОВІ ФАКТИ:

Заснування: жовтень 2015 року

Організаційна форма діяльності: унітарне комерційне підприємство, засновником та власником є Громадська організація «Жіночий інформаційно-консультативний центр».

Місія: досягнення соціальних результатів, зокрема, надання соціальних послуг, підтримка соціально-вразливих груп населення та створення додаткових робочих місць.

Діяльність, яку виконує організація:

- проведення діяльності орієнтованої на соціальний, юридичний захист та соціальну адаптацію громадян України, які перебувають у складних життєвих обставинах, в тому числі осіб, що потерпіли від насилля та торгівлі людьми, через створення робочих місць на швейному підприємстві;
- виробництво текстильних виробів, одягу та ремонт одягу;
- художня та машинна вишивка на текстильних виробах та одязі;
- відкриття магазинів для реалізації власних швейних виробів;
- фінансова підтримка статутної діяльності ГО ЖІКЦ.

Кількість працівників: 4 штатних працівниці, додатково до 4 працівників залучають на тимчасові роботи в залежності від обсягів та строків виконання замовлень.

Історія: Пошук ідеї щодо самофінансування та стабільної діяльності ГО ЖІКЦ хвилювало членів та засновників організації постійно з дня заснування організації (2000 рік). Грантові програми короткострокові. Після закінчення гранту, через відсутнє фінансування, організацію залишали кваліфіковані фахівці, які за час виконання проекту підвищували свої знання на спеціалізованих навчаннях та набували практичного досвіду роботи в сфері надання допомоги жінкам, постраждалим від насильства в сім'ї та торгівлі людьми. Також організація втрачала можливість утримувати будь-який офіс та підтримувати комунікативні зв'язки з партнерами та клієнтами.

З 2005 по 2010 рік Міжнародна організація з міграції в Україні підтримувала притулок для жінок, які стали жертвами торгівлі людьми, для проходження ними реінтеграційної програми на базі ГО ЖІКЦ. В притулку була створена майстерня з пошиття та вишивання з метою надання жінкам можливості підвищити свій рівень життя шляхом самозайнятості, створення власної справи чи працевлаштування на швейних виробництвах. З 2011 року громадська організація ЖІКЦ почала самостійно вирішувати питання утримання офісу за рахунок надання послуг населенню з ремонту одягу. Для того, щоб відновити надання юридичних, психологічних та соці-

альних послуг притулку для цільової групи, потрібні більші кошти. Тому Правління ГО ЖІКЦ прийняло рішення про участь у конкурсі грантів Координатора проектів ОБСЄ в Україні спрямованого на створення соціального підприємства в рамках проекту «Запобігання торгівлі людьми в Україні шляхом посилення економічних можливостей представників груп ризику».

Фінансування на початку: 10 місяців роботи над бізнес-планом завершилися успіхом: отримано професійне швейне обладнання від ОБСЄ в Україні! Тепер на підприємстві можна не тільки ремонтувати одяг, але й шити жіночий одяг на замовлення дизайнерів, корпоративний одяг для організацій. Протягом 6 місяців грант підтримував фондом заробітної плати офіційне робоче місце на підприємстві «Барвіста» 9-ом дівчатам групи ризику та жінці зі статусом ВПО. Також грант профінансував консультантів, які допомогли ЖІКЦ підготувати Статут підприємства до реєстрації та налагодити бухгалтерський облік підприємства. Тканини, нитки, матеріали для лекал виробів, закуплені за кошти гранту, також дали можливість стартувати виробництву.

Маркетинг: Для підприємства на початковій стадії розвитку, коли працюють на виробництві початківці без практичного досвіду, найскладнішим стало завдання реалізації виробленої продукції. Просування продукції та продаж — це окремий вид бізнесу. Залучити професійного менеджера з продажу також виявилось непростим завданням. Вироблена якісно та за доступною ціною продукція (білі жіночі сорочки) «застрягла» надовго на складі. Саме тому підприємство змінило маркетингову стратегію з «просування власної продукції» на «виготовлення продукції на замовлення» фізичних і юридичних осіб. Якість пошиття та відповідальність надали можливість встановити ділові зв'язки з менеджерами українських дизайнерів та виготовляти жіночий одяг і білі ділові жіночі сорочки. Підприємство досягло постійних замовлень від корпоративних клієнтів на виготовлення сувенірних еко-торбинок.

СП «Барвіста» рекламує свою діяльність через соціальні мережі і шляхом участі у ярмарках, виставках, форумах.

Складнощі у роботі: Придбання додаткового обладнання та відкриття додаткових робочих місць покращило б фінансовий стан підприємства, але для цього потрібно брати кредит. Без виробничої історії, напрацьованих ринків збуту і бази постійних клієнтів, споживачів продукції та послуг, підприємство не може отримати кредит в банку. Отримати соціальне замовлення від бюджетних організацій, які фінансуються з бюджетів органів місцевого самоврядування (амбулаторії, дитячі садочки та інші) ще складно внаслідок обмеженої потужності підприємства. Тому розвиток відбувається дуже повільно з постійним ризиком втрати навчених фахівців.

Ще однією складністю для підприємства є відсутні в Україні сприятливі умови для розвитку соціальних підприємств: відсутність пільгових кредитів, пільг на оренду приміщень, системи оподаткування доходів, які передбачено перераховувати на соціальні програми громадської організації.

Успіхи: Працюють без гранту вже більше 6 місяців! Сформована команда однодумців. Працівники не втрачають оптимізму та вірять у розвиток, працюють над створенням нових видів продукції на замовлення корпоративних клієнтів.

КОНТАКТИ:

Адреса: смт. Озерне, Житомирський район, Житомирська обл.

Е-пошта: barvysta.soc.ent@gmail.com

Веб-сайт: www.wicc.com.ua; <https://www.facebook.com/barvusta>

Соціальне підприємництво не є новим явищем для України, оскільки дослідники (Зіновій Свєреда, Юрій Лопатинський) вважають, що на початку ХХ століття Митрополит Андрей Шептицький активно впроваджував принципи соціального підприємництва і кооперації у веденні бізнесу на Західній Україні. Також згадують відомих підприємців-меценатів Ханенків, Терещенків, Яхненків, Симиренків, Харитоненків та інших, які інвестували велику частину своїх прибутків у розвиток української освіти і культури та соціальну сферу.

У цьому розділі ми зупинимося на розвитку соціального підприємництва України з моменту набуття нею незалежності у 1991 році.

1991 рік — прийнятий Закон України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» [1], де Стаття 14 дає можливість організаціям, які представляють людей з особливими потребами, створювати господарські підприємства: «З метою виконання статутних завдань і цілей зареєстровані громадські організації інвалідів, їх спілки мають право здійснювати необхідну господарську діяльність без мети отримання прибутку, а також господарську та підприємницьку діяльність шляхом створення госпрозрахункових установ і організацій із статусом юридичної особи, а також підприємств, заснованих на колективній власності громадських організацій. Продукція підприємств і організацій громадських організацій інвалідів включається до державного замовлення в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України». Про-

Розділ 3. Історія розвитку соціального підприємництва в Україні

тотипами класичних соціальних підприємств стали підприємства Українського товариства організацій сліпих (УТОС) та Українського товариства організацій глухих (УТОГ), які почали свою діяльність з 1933 року.

У статутах таких підприємств соціальна складова є основною метою створення і діяльності.

Приклад мети у Статуті підприємства УТОС:

Основною метою діяльності є:

- працевлаштування інвалідів по зору 1 та 2 груп з урахуванням охорони залишкового зору, слуху, дотику та інших компенсаторних можливостей сліпих шляхом розробки спеціальної технології, та впровадження тефло-технічних засобів промислового та культурно-побутового призначення;
- навчання інвалідів по зору 1 та 2 груп всім посильним для них професіям та технологічним операціям;
- працевлаштування інвалідів у відповідності з рекомендаціями, розробленими науково — дослідними інститутами та іншими компетентними установами і організаціями;
- забезпечення інвалідів відповідними умовами праці, житлом, можливістю оздоровлення на базі відпочинку та створення умов для соціально – культурного розвитку у гуртках, та бібліотеці.

Джерело: Статут Краматорського учбово-виробничого підприємства Українського товариства сліпих

2004 рік — «Мережа громадянської дії в Україні» (UCAN) за фінансової підтримки Агенції США з міжнародного розвитку (USAID) реалізував проект «Соціальне підприємництво» в Україні [2].

Саме з 2004 року словосполучення «соціальне підприємництво» увійшло до українського лексикону після проведення серії тренінгів з експертами США щодо створення соціальних підприємств громадськими організаціями. За період з 2004 по 2007 роки програмою UCAN було підтримано грантами 28 проектів створення соціальних підприємств на території України.

2010 рік — За ініціативи Британської Ради в Україні створений Консорціум «Сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні», до якого увійшли Фонд «Східна Європа», Міжнародний фонд «Відродження», комерційний банк «Ерсте-банк» та міжнародна аудиторська компанія «PWC».

В період з 2010 по 2013 рр. Консорціумом були підтримані проведення тренінгів для тренерів з соціального підприємництва за участі британських експертів, створення 4 ресурсних центрів розвитку соціального підприємництва у регіонах України (Київ, Донецьк, Сокаль, Сімферополь), підготовлений та перекладений посібник з планування соціального підприємства, який містить усі важливі складові СП. Посібник викладений у вільному доступі на Інтернет-сторінці Британської Ради [3].

2013 рік — став достатньо знаковим для розвитку соціального підприємництва в Україні, завдяки таким подіям:

- «Каталог соціальних підприємств України 2013 року» — перша спроба зібрати інформацію щодо підприємств, які себе вважали соціальними. До Каталогу увійшло 41 підприємство з різних областей України, різних галузей та організаційно-правових форм.
- «I Всеукраїнський Форум соціальних підприємців» відбувся у березні, у якому взяли участь 100 учасників, з яких лише чверть представляли соціальні підприємства, половина представляли громадські організації, що прагнули створювати соціальні підприємства, решта — донорські, освітні, наукові, державні структури.
- Запуск порталу «Соціальне підприємництво в Україні» www.socialbusiness.in.ua — інформаційний майданчик виключно про соціальне підприємництво.
- Перша спроба законодавчого регулювання соціального підприємництва. О.Б. Фельдман підготував законопроект № 2508 «Про соціальні підприємства» [4], який був відхилений при розгляді Комітетом Верховної Ради з питань економічної політики.

2014 рік — побачила світ перша систематизована книга про соціальне підприємництво українською мовою від Катерини Смаглій «Зміни творить кожен із нас: соціальне підприємництво та стратегічна філантропія», яка складається з теоретичної та практичної частин, що розкривають явище соціального підприємництва, знайомлять з історією розвитку цього типу бізнесу та його законодавчого регулювання в США, країнах Європейського Союзу, Російській Федерації та Україні.

2015 рік — Western NIS Enterprise Fund (США), www.wnisef.org за підтримки USAID відкриває Програму соціального інвестування, метою якої є надання фінансових ресурсів для розвитку соціальних підприємств у вигляді кредитів (під низькі кредитні ставки від 5 до 10% річних) через комерційні банки в Україні.

У квітні 2015 року була друга спроба узаконити соціальне підприємництво в Україні. О. Фельдман запропонував допрацьований варіант законопроекту «Про

соціальні підприємства» № 2710 [5], який отримав негативний висновок антикорупційної експертизи нормативно-правового акту.

Цей рік також можна охарактеризувати великою кількістю заходів, на яких тема соціального підприємництва була якщо не головною, то займала особливу увагу в організаторів та в учасників.

У зв'язку з військовими діями на сході України, з'явилася велика кількість нових вразливих груп населення: внутрішньо переселені особи (ВПО) та учасники бойових дій, які потребували допомоги і у побуті, і у нових робочих місцях. Багато міжнародних донорських організацій запровадили програми з підтримки ВПО, особливо відкриття власних підприємств. Такі програми відкрили: Програма розвитку ООН, Міжнародна організація з міграції, Міжнародний фонд «Відродження» та інші, що, по суті, стало суттєвою підтримкою розвитку соціальних підприємств.

2016 рік:

- Курс «Соціальне підприємництво» був вперше проведений у Львівській бізнес-школі Українського католицького університету.
- Курс «Соціальне підприємництво», як вибірковий, був запроваджений у бакалаврській програмі Школи соціальної роботи Національного університету «Кієво-Могилянська Академія».
- «II Всеукраїнський Форум соціальних підприємців» пройшов у листопаді, на який зголосилося вже 300 учасників, що втричі більше, ніж на першому форумі.
- «Каталог соціальних підприємств України 2016 року», до якого увійшли 150 підприємств, які ретельно відбиралися у відповідності до критеріїв, розроблених заздалегідь.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» від 21.03.1991 № 875-XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/875-12>. — Назва з екрану.
2. UCAN — Соціальне підприємництво [Електронний ресурс] // UCAN. — Режим доступу: http://www.unicorn.cn.ua/ukr/activities/social_entrepreneurship/index.html. — Назва з екрану.
3. Спреклі, Ф. Посібник з планування соціального підприємництва. [Електронний ресурс] — 2011. — Режим доступу: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik_z_planuvannya_socialnogo_pidpriemstva.pdf
4. Проект Закону «Про соціальні підприємства» № 2508 від 11.03.2013 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України — Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=46025. — Назва з екрану.
5. Проект Закону «Про соціальні підприємства» № 2710 від 23.04.2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України — Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54903. — Назва з екрану.

Кейс: Львівська міська громадська організація «Туристсько-спортивний клуб «Манівці»

КЛЮЧОВІ ФАКТИ:

Заснування: грудень 2003 року

Організаційна форма діяльності: громадська організація + ФОП

Місія: промоція активного туризму та здорового способу життя.

Діяльність: організація активного відпочинку та корпоративних заходів. Прибуток спрямовується на підтримку діяльності громадської організації: соціальні (будівництво спортивного залу у Львові, спортивної школи у с. Березина Миколаївського району Львівської області), спортивні (веслувальний слалом, водний туризм, дзюдо, скелелазіння та акробатика для дітей, молоді і дорослих), культурні заходи, свята та фестивалі (Фестиваль «Манівці» та «небу-ХАЙ!»), навчально-тренувальні збори і мандрівні дитячі табори.

Кількість працівників: 1 офіційно працевлаштована особа (ФОП), інші працівники та волонтери залучаються за необхідності — до 70-ми осіб.

Історія створення: З того моменту, як майбутні члени Тур-клубу почали займатися туризмом і зрозуміли, що від держави, державних інституцій отримати кошти для фінансування участі у чемпіонатах марно, вирішили самостійно шукати гроші. На початку спортивний туризм ніхто не розглядав як комерційну діяльність. Ідея зробити екскурсії та активний відпочинок не лише діяльністю Тур-клубу, а й платною послугою, з'явилася сама собою. Під час роботи Туристично-спортивний клуб «Манівці» постійно вникала потреба у купівлі нового спортивного обладнання, місця для тренувань взимку та для навчання греблі, інше. Необхідність постійної підтримки діяльності клубу вимагала від його членів постійного використання волонтерської роботи та пошуку фінансових ресурсів (власних чи благодійних внесків). Несподівано до Тур-клубу звернулися шестеро хлопців з австрійської компанії, які хотіли спробувати покататися на гірських річках. За отримані кошти від проведеного заходу Тур-клуб придбав весла. Далі почали звертатися інші компанії з проханням провести літній відпочинок, і так все почалося. З того часу Тур-клуб організовує активні мандрівки та корпоративні заходи, таким чином забезпечуючи громадську діяльність організації.

Фінансування на початку: Перші кошти необхідні для купівлі спортивного спорядження та інших матеріалів Туристично-спортивного клубу «Манівці» були власними заощадженнями членів Клубу.

Маркетинг: Організація соціальних проєктів є найкращим маркетинговим ходом, на думку працівників соціального підприємства. Кожен захід Тур-клубу «Манівці»

збирає велику кількість учасників чи просто глядачів, які пізніше розповідають про Клуб знайомим. Фактично найбільша зала в гіпсовій печері «Оптимістична» називається «Манівці». Чемпіонати України знову ж таки пов'язані з ім'ям клубу. Всі проекти, соціальна діяльність є найкращою рекламою.

Складнощі в роботі: Найбільша проблема — це плинність кадрів. Часто в громадських організаціях працівники змінюються кожні 4 роки (2 роки вчиться, 2 роки працюють на ГО, а потім йдуть). Поки що в організації немає можливості працевлаштувати людей офіційно на достойні заробітні плати.

Інша проблема — законодавство. Не створено жодних пільг чи кредитів з низькими відсотковими ставками для соціальних підприємств.

Успіхи: У 2008 році були абсолютними чемпіонами України у водному туризмі — це був спортивний злет. Різноманітні проекти, наприклад, очищення озера на Погулянці, Фестиваль екстремального туризму і дозвілля «Манівці», відкриття Соціального мульти-спортивного залу на Погулянці, будівництво одного з найвищих скеледромів України, Фестиваль «небу-ХАЙ!» та інші заходи — досягнення Туристично-спортивного клубу «Манівці».

КОНТАКТИ:

Адреса: м. Львів

Е-пошта: info@manivci.lviv.ua

Веб-сайт: <http://manivci.org/>, <https://www.facebook.com/manivci.org/>

Розділ 4. Опис характеристик соціальних підприємств в Україні

Сьогодні соціальне підприємництво в Україні розуміється як діяльність, що має на меті пом'якшення соціальних проблем на умовах самоокупності, інноваційності та стійкості [1] і включає пошук можливостей для реалізації нових ідей, заснування соціальних підприємств, які б вирішували соціальні проблеми, та розвиток їх мережі [2]. Проте, не всі соціальні підприємства ідентифікують себе як такі. І, незважаючи на те, що за приблизними оцінками експертів таких підприємств в Україні у 2016 році налічувалося близько 700 (з яких 290 були створені громадськими організаціями людей з інвалідністю), участь у дослідженні «Соціальне підприємництво в Україні», що проводилося у 2016 році Школою соціальної роботи Національного університету «Кієво-Могилянська академія» за підтримки Pact Int. та Western NIS Enterprise Fund, взяли лише 73 соціальних підприємства [3].

Основними характеристиками соціального підприємництва науковці, представники бізнес-структур та практики називають такі: наявність соціальної та/чи екологічної проблеми, яку необхідно вирішити; пошук інноваційних шляхів для вирішення проблем через адаптацію найоптимальнішої бізнес-моделі; юридичне оформлення підприємств як окремих структур чи як складових бізнесу або громадських організацій.

Критеріями успішної діяльності соціальних підприємств в Україні експерти визначили три основні: (1) чітко сформульована соціальна місія; (2) наявність прибутку та його розпо-

діл або самоокупність; (3) публічна звітність соціального підприємства про свою діяльність [3]. Деякі експерти додають до них достойну оплату праці персоналу, позитивну атмосферу в колективі, сприятливі умови праці, високу якість запропонованих товарів та послуг. Також, на думку деяких експертів, важливою є й особистість самого соціального підприємця, який має володіти лідерськими якостями та вміти генерувати інноваційні ідеї.

Наразі в Україні формується «нова хвиля соціальних підприємств», діяльність яких налічує від 1 до 10 років. На думку експертів, їх поява спричинена не лише складними соціально-політичними та економічними обставинами в країні, але й обумовлена ініціативами лідерів думок, які бажають впроваджувати комерційну діяльність соціального характеру. Цілком можливо, що поява таких лідерів — це продукт зросту самосвідомості суспільства, що могло бути спричинено суспільно-політичними подіями в Україні за останні 10 років.

«Назва з'явилась спонтанно, але відображає нашу бізнес-модель. Якщо ми загадаємо часи перших розстрілів на Майдані, коли гинули перші люди, в Михайлівський собор потягнулись люди. І якщо відійти в сторону — це виглядає, як великий мурашник. Було багато снігу навалено, була протоптана доріжка: ззаду пам'ятника «Княгині Ольги» люди виносилися, а спереду йшли доріжкою, несли медикаменти, банки і так далі. І це був самоорганізований мурашник, люди самостійно організувались задля досягнення мети... Оця аналогія з мурахами, коли людям не потрібна настанова, кожний знає, що йому робити» (Керівник Благодійної торгової платформи «Мурахи»).

Оскільки поняття «соціальне підприємство» офіційно не закріплено в нормативно-правовому полі України, то їх діяльність регулюється існуючими законами, що стосуються підприємств чи організацій відповідно до організаційних форм юридичної особи, за якими вони зареєстровані [4]. Результати дослідження 2016 року показали, що діючі соціальні підприємства оформлені юридично як (1) фізичні особи — підприємці, (2) громадські організації, (3) підприємства громадського об'єднання, (4) приватні підприємства, (5) товариства з обмеженою відповідальністю, (6) благодійні організації, (7) організації громадського об'єднання, (8) державні підприємства, (9) сільськогосподарські кооперативи та (10) громадські спілки [3].

Основними тенденціями розвитку соціального підприємництва в Україні є такі [3]: більшість з них виникає у великих містах; територія поширення їх діяльності здебільшого охоплює локальний рівень або усю територію України; найпоширеніша організаційна форма — ФОП; переважають ті СП, чия тривалість діяльності складає від 1 до 3 років. Щодо кількості працівників, то майже в половині соціальних підприємств, що взяли участь у дослідженні, працює до 10 осіб. Колективи, що складають 50 і більше осіб, — у тих соціальних підприємствах, які мають на

меті працевлаштування представників вразливих груп населення (зокрема, людей з інвалідністю, внутрішньо-переміщених осіб та учасників збройного конфлікту). Основними напрямками роботи є працевлаштування та підтримання діяльності організації. Значно менше тих соціальних підприємств, що мають на меті генерування прибутку для окремих груп населення та надання певних видів послуг.

Соціальна місія діючих СП України стосується двох основних напрямів: підтримка соціально вразливих груп населення та розвиток місцевих громад.

- «Зменшити залежність людей від речей і стимулювати соціально відповідальне споживання» (Благодійна торгова платформа «Мурахи»).
- «Створення передумов для започаткування європейської свідомості наших громадян» («ЛавГав»).
- «Ми фінансуємо заклад для жінок в кризових ситуаціях і створюємо для них робочі місця» (Соціальна пекарня «Горіховий дім»).
- «Щоб у нашому магазині працювала людина з інвалідністю, щоб вона була зайнятою, щоб була потрібною» (Благодійний магазин «Доброслон»).

Свою місію СП висловлюють у різних документах, але переважно це їх статuti. Досягнення місії СП відбувається різними способами. Найчастіше вони здійснюють продаж товарів власного виробництва та підтримують соціальні, культурні та/чи спортивні заходи, проекти, програми. Третім серед найбільш популярних способів є працевлаштування представників вразливих груп. Також здійснюється підтримка закладів/організацій для вразливих груп населення та продаж товарів не власного виробництва. Зміст діяльності СП охоплює найрізноманітніші галузі бізнесу, серед яких домінує швейне підприємництво та виробництво товарів хенд-мейд.

Переважає більшість СП має власний бізнес-план на строк від 1 до 3 років. Основним джерелом фінансування багатьох СП є кошти від власної комерційної діяльності.

«Жодного гранту я не отримав, жодного кредиту для соціального підприємства. Я брав участь у конкурсі, виграв конкурс, грошей не дали. Один на одного переводили стрілки. Це був ERSTE-банк і фонд «Русала». Тобто, в результаті схеми, я повинен був отримати безвідсотковий кредит на два роки» (Студія бельгійського шоколаду «Pan-Chocolatier»).

За 2015 рік у більшості соціальних підприємств річні грошові обороти сягнули до 500 тис. грн. Найбільша частка прибутку витрачається на реінвестиції та оплату праці. Серед діючих систем оподаткування найчастіше застосованими є загальна

система оподаткування, єдиний податок третьої групи та юридичні особи, які мають статус «неприбуткових організацій».

Політика розподілу прибутку СП досить різноманітна. На реінвестиції витрачається від 10% до 100% прибутку, на соціальні цілі виділяється від 5% до 100% і т.д. Кожне соціальне підприємство визначає для себе соціальні цілі, на які будуть розподіляти свій прибуток. Загалом, це такі: благодійність (підтримка таких груп, як діти загиблих воїнів АТО; воїни АТО; діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування; випускники інтернатних закладів; малозабезпечені сім'ї; люди без постійного місця проживання; важкохворі діти; люди похилого віку; діти з затримкою у розвитку); підтримка закладів (утримання кризового центру для жінок; благоустрій міста; центр допомоги вагітним; притулок для тварин); підтримка проектів (програма підтримки міських ініціатив через конкурс міських грантів; школа урбаністики; проект із розробки візуальної ідентичності міста; створення візуально привабливих вивісок із збереженням естетики середовища та врахування архітектурних особливостей будівель; проект, який спрямований на розвиток мистецького середовища; проект розбудови спортивного середовища міста та популяризація активного способу життя; просування велосипедів як найбільш раціонального та екологічного міського транспорту; міжнародний архітектурний конкурс зі створення сучасних і органічних дитячих просторів; творчо-промоційна ініціатива зі створення та розповсюдження сучасних і привабливих поштівок про місто тощо).

Для того, щоб соціальне підприємство вважалося успішним, його діяльність має відображатися публічно. Зміст і структура звітності підприємства залежить від виду обліку, а також від інформаційних потреб користувачів. Відповідно, існує управлінська, фінансова, податкова та статистична види звітності. Але для СП важливою також є звітність про соціальну складову своєї діяльності.

Щодо звітування про комерційну складову діяльності, то, оскільки, в Україні немає закону про соціальні підприємства та відсутній окремо визначений їх юридичний статус, особливості звітності відрізняються залежно від форми реєстрації юридичної особи.

Найпоширенішим способом звітування щодо комерційної діяльності виявилися звіти у державну фіскальну службу, щодо соціальної складової діяльності — надання річного звіту тим, хто звертається за такою інформацією. Проте більшість СП не приділяють особливої уваги звітуванню щодо соціальної складової. Основними способами вимірювання впливу від своєї діяльності є наступні: кількість працевлаштованих, попит та кількість осіб, які отримали допомогу.

У своїй повсякденній роботі соціальні підприємства стикаються з великим переліком труднощів, які умовно можна поділити на матеріальні та соціальні. У відповідь на пропозицію обрати три основні труднощі і у першому, і у другому вибо-

рі було названо нестачу коштів, третьою найголовнішою перешкодою виявився низький рівень соціальної свідомості, нерозуміння з боку суспільства. Перешкоди соціального характеру включають і нестачу кваліфікованих кадрів та досвіду і відсутність поінформованості щодо ролі СП у суспільстві. Перешкоди матеріального характеру полягають у відсутності нормативно-правової бази діяльності, нестачі необхідного обладнання, приміщення, пільгових кредитів та можливості наймати висококваліфіковані кадри і достойно оплачувати їх працю. Більшість підприємств відчують, що є неконкурентоспроможними. У деяких з них ця проблема вирішується шляхом держзамовлень. Більшість СП вказали, що мають підтримку з боку органів місцевої влади.

Найважливішими факторами, які сприяють розвитку соціального підприємництва в Україні, є фінансування, пільгові кредити та кваліфіковані кадри. Аналогічно до ситуації з труднощами, перелік факторів розвитку також є досить широким і його можна звести до соціальних та матеріальних факторів. Якщо серед соціальних домінують кваліфіковані кадри, професійний досвід та практики співпраці з державними та бізнес структурами, то серед матеріальних є не лише пошук фінансування та грантів, нестача яких не дозволяє орендувати приміщення, закуповувати обладнання та розширяти бізнес, але й елементарна можливість отримати пільгові кредити.

Список використаних джерел:

1. Сила Т. Соціальна робота і сталий розвиток: в пошуках спільних векторів / Тетяна Іванівна Сила // Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія. Зб. наук. праць., 2013. — № 2(3). — С. 76.
2. Соціальне підприємництво в Україні. — Доступно з: <http://www.socialbusiness.in.ua/> — Назва з екрану.
3. Соціальне підприємництво в Україні: звіт за результатами дослідження / Наталія Гусак, Вікторія Кузнецова, Тетяна Стеценко. — К.: Pact, Inc., Western NIS Enterprise Fund, Школа соціальної роботи НаУКМА, ГО «Молодіжний центр з трансформації соціальної сфери «СОЦІУМ XXI» 2016. — 45 с.
4. ЗУ «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 № 755-IV (редакція від 01.01.2017)

Кейс: Центр реабілітаційної медицини, психологічної та соціальної допомоги Благодійний фонд «ВАМ»

КЛЮЧОВІ ФАКТИ:

Заснування: січень 2014 року

Організаційна форма діяльності: благодійна організація

Місія: профілактика та призупинення негативних проявів шляхом впровадження комплексної програми медико-психологічної, правової та соціальної допомоги населенню м. Черкаси та області.

Девіз: «Покращимо долю України — допоможемо собі».

Діяльність: надання якісних та доступних послуг, у тому числі дослідження організму на клітинному рівні на наявність функціональних змін, розробка індивідуальних реабілітаційних (відновних) та профілактично-оздоровчих програм спеціалістами вищої кваліфікованої категорії (спеціаліста з відновної медицини, психолога, психотерапевта, нарколога та інших); інформування про збереження фізичного та психологічного здоров'я населення, особливо серед дітей та молоді; пропагування здорового способу життя, гендерної рівності та відносин без насильства. Центр проводить пільгові та приватні прийоми і консультації, а також семінари, тренінги і групові заняття (безкоштовні — при наявності грантового чи спонсорського фінансування). Кошти, отримані від надання платних послуг в Центрі, спрямовуються на забезпечення пільгового чи безоплатного обслуговування вразливих груп населення та діяльності благодійної організації.

Кількість працівників: 5 офіційних працівників, інші на волонтерських засадах (близько 7-ми)

Історія створення: Фонд працював у напрямку профілактики ВІЛ, гепатиту, наркоманії, алкоголізму, зменшення вірусних захворювання та негативних проявів серед дітей та молоді. З початком АТО фінансування організації з боку грантодавців на профілактику ВІЛ та інших інфекційних захворювань зменшилося. Благодійна організація прийняла рішення розширити свій напрямок діяльності, почали більше займатися підтримкою проектів, спрямованих на переселенців, учасників АТО, волонтерських проектів. Виникла ідея більше сконцентруватися на відновній медицині та реабілітації. Центр відновної медицини, психологічної та соціальної допомоги працював на базі Фонду раніше, але для вузької цільової аудиторії — людей з наркозалежністю та їх близького оточення. Щоб продовжити існування Центру, потрібно було розширити цільову аудиторію та запровадити платні послуги для населення. Послуги для малозабезпечених та деяких інших категорій клієнтів й надалі надаються на пільгових умовах чи безкоштовно. Центр

також розпочав роботу з учасниками АТО та членами їх сімей, переселенцями, людьми з інвалідністю, пенсіонерами.

Фінансування на початку: До 2014 року фінансування Центру підтримувалося за рахунок грантів, донорських проектів. Після прийняття відповідного рішення Фондом, у 2014 році були запроваджені платні послуги.

Маркетинг: У Центру є як власний сайт, так і сайт в Черкаському рекламному агентстві «Ти в Черкасах». Використовуються також безкоштовні рекламні агентства та соціальні мережі. Інформація про роботу закладу систематично надається під час різноманітних акцій, які проводить Фонд в ЗМІ.

Складнощі в роботі: Головною проблемою є фінансування. Організації потрібні кошти для ремонту приміщення, покращення іміджу організації. У Центрі працевлаштовані висококваліфіковані фахівці та є достатня кількість волонтерів. Але волонтери часто змінюються, адже немає можливості їх працевлаштувати. Для того, щоб зберегти волонтерів, працівники Центру підвищують їх зацікавленість шляхом проведення тренінгів, навчальних заходів.

Успіхи: Успішні періоди в роботі організації, коли звертаються більше волонтерів для допомоги Благодійному Фонду.

КОНТАКТИ:

Адреса: м. Черкаси

Е-пошта: fond-vam@ukr.net

Веб-сайт: vam.ck.ua ; cvm.in.ck.ua

Попит формує пропозицію — це економічний закон, який працює за будь-яких умов, режимів, обставин і рівня розвитку. Попит може стимулюватися, штучно, зокрема, коли ми щось купуємо, а потім думаємо: навіщо це нам потрібно? Міжнародні організації, які працюють в Україні, стимулюють попит на соціальне підприємництво, яке зарекомендувало себе, як дієвий механізм вирішення соціальних проблем у громадах за кордоном. Цей процес стимулювання триває з 2004 року (див. Історія розвитку соціального підприємництва в Україні) і за 12 років сформував «пропозицію» соціального підприємництва у різних напрямках:

- Інформаційний (література, Інтернет-сторінки, ресурсні центри, форуми, конференції, статті, репортажі тощо);
- Освітній (семінари, тренінги, школи, стажування, курси в бізнес-школах та вибіркові курси в університетах, інкубатори та акселератори для соціальних підприємств);
- Ресурсний (гранти, доступні кредити, державні програми підтримки, інвестиції);
- Законодавчий (законопроекти щодо регулювання соціальних підприємств вносилися на розгляд Верховної Ради України двічі: у 2013 та 2015 рр.; лібералізація законів щодо діяльності громадських та благодійних організацій, які дозволяють остан-

Розділ 5. Наступні кроки: перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні

нім займатися комерційною діяльністю задля отримання доходу на статутну діяльність).

Проаналізувавши цей шлях, можна виокремити декілька суттєвих проблем, що уповільнювали розвиток СП:

Проблема 1: радянське минуле, яке сформувало впевненість у тому, що держава подбає про всіх і кожного. З цієї проблеми випливає кілька важких наслідків:

1. споживацьке ставлення у населення та байдужість до усього, що не стосується кожного особисто;
2. відсутність підприємницького мислення у молоді, яку виховували радянські люди;
3. синдром жертви («маємо те, що маємо»);
4. намагання щось зробити у ініціативних людей (лідерів) розбивається об байдужість громади.

Проблема 2: поляризація, розмитість, які призвели до таких наслідків:

1. Держава (влада) у даному випадку сприймається як ворог, якому протиставлять соціальні підприємства, що всупереч усьому вирішують соціальні проблеми, як альтернатива державі. Про альтернативні / паралельні структури зазначив Євген Глібовицький у своєму виступі на I Всеукраїнському форумі соціальних підприємців у 2013 році [1]. Фактично, соціального партнерства немає, за незначними точковими винятками.
2. Різне розуміння соціального підприємництва. Відсутність визначення в українському законодавстві спонукає багатьох представників і бізнесу, і інститутів громадянського суспільства пропагувати своє бачення цього явища, особливо не переймаючись світовими (загальноприйнятими) тенденціями розвитку СП. Відповідно, часто можна побачити приклади, коли підприємства працюють і за власні прибутки вирішують усі соціальні проблеми у громаді, однак не ідентифікують себе як соціальні; і навпаки: підприємства, які називають себе соціальними, не відповідають усім критеріям такого виду бізнесу.

Проблема 3: низька ефективність роботи уряду країни та інститутів громадянського суспільства, які призвели до таких наслідків:

1. корупція;
2. залежність від грантів (безповоротна фінансова допомога);

3. монополізація галузей економіки;
4. гальмування розвитку малого та середнього бізнесу;
5. фінансування соціальної сфери за залишковим принципом;
6. зневіра і апатія населення.

Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні залежать від факторів, на які не завжди можна впливати, а отже сценарії будуть різними.

Сценарій 1: зростання кількості соціальних підприємств як реакція суспільства на велику кількість соціальних проблем і вразливих груп населення.

За умов відсутності коштів у бюджеті країни на соціальну сферу, автоматично вмикається механізм «Хочеш допомоги — допоможи собі сам». Все більше представників уразливих груп населення (внутрішньо переміщені особи, учасники бойових дій, люди пенсійного віку, люди з особливими потребами та інші), розуміючи, що їх доля у їхніх руках, шукають можливостей розпочати власну справу.

Сприятливими чинниками цього сценарію є такі:

- Децентралізація фінансової системи України. Місцевій владі надзвичайно вигідно перетворювати реципієнтів бюджетних коштів на платників податків, а отже зростання кількості соціальних підприємств залежатиме від мудрої політики і далекоглядності очільників територіальних громад.
- Велика кількість різноманітних програм з популяризації соціального підприємництва дозволить легко знайти необхідний тренінг чи курс та започаткувати власну справу.
- Позитивні приклади в Україні та за кордоном підштовхуватимуть тих людей, які песимістично сприймали власні перспективи у зв'язку з приналежністю до вразливої групи населення, до більш активних дій.
- Широкий вибір організаційно-правових форм при реєстрації соціального підприємства, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та оподаткування.

Стримуючими чинниками виступатимуть:

- Обмежений доступ до ресурсів для створення соціального підприємства. Це пов'язано з великим ризиком зазнати фіаско для новостворених бізнесів, а отже, не кожна мрія і ідея буде втілена у життя.

- Відсутність будь-якої підтримки з боку держави для розвитку малого бізнесу.

Сценарій 2: зростання кількості соціальних підприємств як результат появи статусу «соціальне підприємство» у законодавстві України.

Прихильників такого сценарію достатньо багато, а отже і можливість розвитку соціального підприємництва може відбуватися у іншому руслі. За умови прийняття спеціального закону про діяльність соціальних підприємств, вирішиться зазначена вище проблема поляризації і розмитості. З іншого боку, такий розвиток буде залежати від змісту закону та наявності преференцій для соціальних підприємств.

Сприятливими чинниками цього сценарію є такі:

- Чітке визначення соціального підприємництва.
- Вирішення болючої проблеми зі сплатою податку на прибуток підприємства. Часто соціальні підприємства називали безглуздя сплату податків у державний бюджет і з тих же прибутків вирішували соціальні проблеми, які б повинні були вирішуватися державою за отримані від підприємств податки. Це дозволило б, гіпотетично, витратити підприємствами більше фінансових ресурсів на соціальну мету.
- При наявності спеціального закону, логічно було б припустити і створення спеціальних фондів і програм для підтримки соціальних підприємств, щось на кшталт Фонду соціального захисту інвалідів, який надає фінансові ресурси для створення робочих місць підприємствам організацій інвалідів на привабливих умовах (безвідсоткові кредити, безповоротна фінансова допомога, кредити під низькі відсотки тощо).

Стримуючими чинниками виступатимуть:

- Бажання традиційного бізнесу користуватися преференціями соціальних підприємств може дискредитувати суть соціального підприємництва.
- Процедура отримання статусу соціального підприємства може містити корупційну складову.
- Визначення в законі може обмежувати соціальне підприємництво, яке проявляється у інших формах та типах.

Сценарій 3: зростання кількості соціальних підприємств як результат економічного розвитку України.

Соціальні підприємства слід сприймати як звичайний малий та середній бізнес, який має соціальну місію, а це означає, що частка СП лише збільшуватиметься у загальній кількості підприємств України. За таких умов можливостей та ресурсів для створення соціальних бізнесів теж стане більше.

Сприятливими чинниками цього сценарію є такі:

- Прагнення України приєднатись до Європейського Союзу.
- Запровадження реформ у різних сферах суспільного життя. Наприклад, система державних закупівель «Прозорро» (<https://prozorro.gov.ua>), яка відкриває рівний доступ підприємствам до участі у тендерах.
- Умови кредитування бізнесу у комерційних банках стануть більш привабливими.
- Зростання попиту на благодійність, що дозволить соціальним підприємствам отримати більше споживачів своєї продукції.
- З'являтимуться державні програми підтримки малого бізнесу.

Стримуючими чинниками виступатимуть:

- Конкуренція за кінцевого споживача. Соціальним підприємствам, які працюють уразливі групи населення і які віддають велику частину прибутку на вирішення соціальних проблем, буде складно конкурувати з традиційним бізнесом, який має можливість інвестувати у модернізацію виробництва та якість продукції більше фінансових ресурсів.
- Зниження мотивації представників уразливих груп населення створювати підприємства, оскільки у бюджеті з'являться ресурси на соціальну сферу.

Отже, розвиток соціального підприємництва в Україні є незворотним процесом за будь-якого сценарію і зростання попиту на такий бізнес протягом останніх 10 років лише підтверджує прагнення українського суспільства підвищувати якість свого життя, незалежно від приналежності до певної соціальної групи.

На думку К. Смаглій, авторки книги «Зміни творить кожен із нас: соціальне підприємництво та стратегічна філантропія» [2, с.185], «соціальне підприємництво може стати рушійною силою позитивних змін у секторі громадських та благодійних організацій, інструментом для досягнення вищої продуктивності, справедливості та сталості надання соціальних послуг». Задля цього потрібно докладати зусилля не лише над розвитком власних маркетингових стратегій, а й в галузях освіти, куль-

тури, політики, соціальної сфери, створювати об'єднання та міжсекторальні партнерства.

Список використаних джерел:

1. І Всеукраїнський Форум соціальних підприємців: презентації.[Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/podii-zakhody/zvity/114-i-vseukrainskyi-forum-sotsialnykh-pidpriyemtsiv-prezentatsii>. — Назва з екрану.
2. Смаглій К. Зміни творить кожен із нас: соціальне підприємництво та стратегічна філантропія. — Київ: Видавничий дім «Кієво-Могилянська Академія», 2014. — 207 с.

Кейс: Благодійна крамниця «Шафа добра»

КЛЮЧОВІ ФАКТИ:

Заснування: січень 2014 року

Організаційна форма діяльності: ФОП

Місія: повернення невикористаної цінності речей суспільству через перерозподіл для допомоги нужденним, переробку у нові товари.

Діяльність: крамниця приймає безоплатно речі (одяг, взуття, прикраси, негабаритну техніку, сумки, книги), які більше не потрібні господарям. Отримані речі сортуються: 90% розподіляють між міськими благодійними та соціальними організаціями або проводять благодійний ярмарок в маленьких селищах Харківської області. А решту 10% продають у магазині за демократичними цінами. Отримані кошти спрямовують на фінансову підтримку благодійних програм БФ «Харківський центр допомоги вагітним».

Кількість працівників: 3 співробітники в магазині, волонтери.

Історія створення: Засновником благодійної крамниці є підприємець Наталія Рябуха. Знайомство з роботою подібних благодійних магазинів сталося завдяки відео-сюжету, після чого прийшла думка-мрія щодо реалізації. Оскільки досвід подібних крамниць є досить успішним за кордоном, було вирішено реалізувати подібну ідею в місті Харкові, щоб отримати постійне джерело фінансування благодійних проектів. З часом керівництво крамниці було передано Карібовій Тетяні, працівниці Благодійної організації «Харківський центр допомоги вагітним».

В основі ідеї благодійної крамниці — промоція екологічної культури, розумного споживання: у речей залишається невикористана цінність, тому речі можуть або використовуватися повторно, або стати основою для створення чогось нового. Крамниця — не лише майданчик для продажу речей, у приміщенні закладу також відбуваються майстер-класи, є місце для спілкування. Щодо соціальної складової, більшість речей віддаються людям, які їх потребують, безкоштовно. Також допомагають коштами і працевлаштуванням. Зараз планують взяти на роботу двох жінок, які переселилися до Харкова після початку АТО та мають малих дітей. Одна жінка вже працевлаштована.

Фінансування на початку: Відкриття першої крамниці відбувалося без залучення кредитних чи додаткових коштів. Наталія Рябуха використовувала власні ресурси для започаткування проекту.

Для відкриття другої крамниці в Харкові було використано частину прибутку від першої крамниці. Також допомагали у закупівлі меблів та проведення ремонту два фонди, волонтери.

Маркетинг: Завдяки висвітленню у місцевих та київських ЗМІ відкриття крамниці про проект дізналося багато людей, що стало великим поштовхом. Обов'язково використовують також соціальні мережі. Один зі співробітників постійно займається підтримкою крамниці в соціальних мережах: публікує новини, фотографії цікавих речей, які приносять люди, історії, пов'язані з магазином, тощо. Окрім того, так зване «сарафанне радіо» сприяє поширенню інформації про заклад. Позитивні відгуки від покупців спонукають їх знайомих відвідати крамницю. Серед інших маркетингових стратегій — виїзні заходи, вуличні акції та ярмарки.

Складнощі в роботі: Від початку проект тримався на допомозі волонтерів. Але волонтери, як правило, можуть бути присутніми в крамниці лише кілька годин чи один день на тиждень. До того ж волонтери часто змінюються, що може призводити до хаосу, втрати єдиного розуміння, які речі мають цінність.

Успіхи: Вдалими періодами для крамниці є періоди підняття продажів та підвищення активності населення, принесення речей. В ці періоди в крамниці також організують цікаві заходи, наприклад, майстер-класи з дизайну одягу, перешивання речей тощо.

КОНТАКТИ:

Адреса: м. Харків

Е-пошта: shafadobra@gmail.com

Веб-сайт: <https://vk.com/shkafdobra>; <https://www.facebook.com/shkafdobra/>

Важливим при створенні і розвитку соціальних підприємств є розуміння бізнес-моделей і їхнього потенціалу з точки зору проектування соціальних підприємств, оскільки це може допомогти уникнути помилок як під час планування, так і при здійсненні діяльності, а, отже, і збільшити ймовірність того, що більше соціальних підприємств стануть життєздатними і стійкими у фінансовому плані і з точки зору їх соціального впливу.

Для соціальних підприємств характерний широкий спектр організаційно-правових форм господарювання та соціально значущих цілей і завдань, заради яких і створюються такі підприємства. У подібних умовах для успішного управління СП корисно сформулювати його місію. Формулювання місії сприяє вирішенню таких проблем управління. По-перше, місія змушує менеджерів систематично займатися всебічним аналізом сильних і слабких сторін СП та її конкурентів, можливостей і загроз, що підвищує обґрунтованість прийнятих стратегічних рішень. По-друге, у разі великих за розміром або географічно розкиданих СП місія сприяє інтеграції відособлених організаційних одиниць в одне ціле, мотивації персоналу та більш ефективній взаємодії керівників і підлеглих на різних рівнях. По-третє, вірно сформульована місія сприяє проектуванню позитивного іміджу СП на ділових партнерів, акціонерів, інвесторів, від яких у різних формах залежить доля підприємства.

Місія розглядається як сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація.

Практична частина

Розділ 6. Розробка концепції СП

Тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування організації, в якому проявляється відмінність даної організації від її подібних.

Визначення місії дозволяє вирішити низку завдань, а саме:

- визначити сферу діяльності та відкинути неперспективні напрямки;
- визначити основні принципи конкурентної боротьби;
- розробити загальну базу для розробки цілей організації;
- розробити концепцію діяльності, що надихає співробітників організації.

При формулюванні місії варто враховувати, що основними її компонентами мають бути:

1. Соціальна проблема, яку прагне вирішити соціальне підприємство.
2. Продукти або послуги, які виробляє соціальне підприємство, тобто коло потреб, що задовольняються (часто СП досягають ринкових переваг за рахунок інтеграції отримання переваг продукту з додатковими можливостями конкурентоспроможності, такими, як володіння більшою часткою ринку, розвиненою дистрибуторською мережею або позитивним іміджем).
3. Категорії цільових груп споживачів (діяльність СП може бути орієнтована на безхатченків, людей з проблемою залежності від алкоголю/наркотиків або населення в цілому).
4. Застосовувані управлінські технології і функції, тобто спосіб задоволення потреб споживачів (СП орієнтується на використання новітніх чи традиційних технологій?).
5. Конкурентні переваги (у чому полягають особливості і стратегічні переваги соціального підприємства в порівнянні з конкурентами? Такі переваги можуть полягати в унікальному продукті, технології, репутації серед споживачів або територіальному розташуванні?).
6. Філософія бізнесу (які найважливіші цінності та етичні принципи підприємства?).

Конкретизація місії соціального підприємства відбувається шляхом встановлення його цілей. За **ціль** обирають кінцевий стан, бажаний результат, якого прагне досягти будь-яка організація.

Цілі соціального підприємства повинні відповідати певним критеріям:

- конкретність і вимірність. Формулюючи цілі в чітких вимірних формах, керівництво створює базу для прийняття рішень і оцінки ходу робіт;
- горизонт планування. Виділяють довгострокові (горизонт планування більше 5 років), середньострокові (плановий період від 1 року до 5 років) і короткострокові (зазвичай в межах року) цілі;
- досяжність. Цілі встановлюють так, щоб вони не перевищували можливості соціального підприємства. Встановлення недосяжних цілей блокує прагнення працівників до успіху і знижує мотивацію праці;
- несуперечливість. Дії і рішення, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні заважати досягненню інших.

Одним із ключових питань у сфері управління соціальним підприємством є врахування двоїстості цілеспрямування, а саме встановлення балансу між досягненням соціальних та бізнес-цілей. Якщо соціальне підприємство буде надавати перевагу досягненню бізнес-цілей, то воно перетворюється на традиційне підприємство. Орієнтація ж СП на досягнення соціальних цілей зменшує надходження коштів на їх реалізацію, і воно поступово перетворюється на неприбуткову організацію. Крім того, існує ризик, що реалізація соціальних цілей буде відбуватися у спосіб, який не задовольнятиме стейкхолдерів (фізичні і юридичні особи, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність).

Специфіка соціальних підприємств вимагає особливої уваги до формулювання соціальних цілей. При їх визначенні необхідно враховувати наступне [1]:

- при визначенні цілей обов'язково опрацьовуються такі позиції, як соціальна корисність, соціальне значення та соціальні наслідки;
- формування цілей має впливати з чітко сформульованої моделі майбутнього, а цілі відповідати вектору еволюційного розвитку соціальної системи;
- при розробці цілей слід враховувати особливості соціокультурного простору, специфіку соціальної ситуації на території;
- при формуванні цілей слід враховувати інтереси усіх соціальних груп, державних, громадських інститутів, комерційних організацій, що входять до оточення проекту;

- незалежно від формулювання цілей, наслідком діяльності СП будуть соціальні зміни, що впливають на стан об'єкту та загальний вектор соціального розвитку;
- при формуванні соціальних цілей треба враховувати значення попереднього аналізу та прогнозу соціальних змін, оцінку віддалених наслідків проекту.

Під бізнес-цілями в даному випадку розуміється їх широкий спектр: від отримання прибутку до вдосконалення технології, обсягів продажу продукції тощо. Разом з тим, ключове місце з-поміж бізнес-цілей в контексті їх гармонізації із соціальними посідає визначення обсягів фінансових ресурсів СП на плановий рік. Подвійний характер цілей діяльності СП означає, що його планові обсяги фінансових ресурсів мають бути розподілені на реалізацію бізнес- та соціальних цілей.

Встановлення соціальних цілей передбачає визначення соціальної проблеми, яку буде вирішувати соціальне підприємство. Для цього зазвичай формується максимально широкий список соціальних проблем, які, на думку підприємця, необхідно вирішити, і потім він обирає з них ту, яка хвилює його більше, ніж інші.

Інформаційними джерелами для формування переліку соціальних проблем можуть бути:

- Щорічне послання Президента України;
- статистичні збірники: «Захист дітей, які потребують особливої уваги суспільства», «Соціальний захист населення України», «Соціальні індикатори рівня життя населення»;
- статистичні бюлетені: «Національні рахунки соціального захисту в Україні», «Соціально-економічний розвиток України»;
- іноземні портали про реалізовані проекти соціальних підприємств: «Новий бізнес: соціальне підприємництво» (www.nb-forum.ru), «Банк соціальних ідей» (www.bank_nb-forum.ru), www.ideas4all.com, <http://www.whynot.net/>, <http://openarchitecturenetwork.org>, www.ashoka.org, www.skoll.org;
- вітчизняні ресурси: «Соціальне підприємництво в Україні» (<http://www.socialbusiness.in.ua/>), «Ресурсний центр ГУРТ» (<http://gurt.org.ua/>).

Зібравши максимальну кількість інформації, соціальний підприємець може перейти до розробки бізнес-моделі. З цією метою зручно використовувати такий інструмент, як канва бізнес-моделі (BMC (BusinessModelCanvas)) (рис. 5).



Рис. 5. Складові канви бізнес-моделі (Business Model Canvas)

Канва бізнес-моделі була розроблена А. Остервальдером та І. Пігнером і доопрацьована спільноту 470-ти практиків зі всього світу. Це простий наочний інструмент, на одну сторінку, за допомогою якого ми можемо проектувати, впроваджувати інновації та вести діалог про наші бізнес-моделі. Це не єдина структура, яка була розроблена, щоб сформулювати бізнес-моделі. Як і багато інших структур, вона була побудована на ретельному дослідженні, але, на відміну від них, була випробувана на практиці і вдосконалена завдяки внеску багатьох практиків. Крім того, ВМС є складовою дуже інноваційної бізнес-моделі, включаючи ліцензування від організації «Creative Commons» і прихильність до співпраці з приводу інновацій в межах методів ВМС (див. www.businessmodelgeneration.com)[2].

На рисунку 6 зображена схема канви бізнес-моделі, яку можна використовувати для розробки бізнес-моделі конкретного СП. Хоча в сучасному інформаційному суспільстві більш прогресивним і зручним буде використання канви бізнес-моделі он-лайн, а саме використовуючи можливості сайту «Canvanizer» (<https://canvanizer.com>). Розглянемо більш детально кожен її компонент.

1. Ключові партнери — мережа постачальників і партнерів, завдяки яким соціальне підприємство функціонує.

Виокремлюють чотири типи партнерських відносин:

- Стратегічне співробітництво між неконкуруючими компаніями.

- Стратегічне партнерство між конкурентами.
- Спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів.
- Відносини виробника з постачальниками для гарантії отримання якісних комплектуючих.

Окрім цього, можна виділити три основні мотиви створення партнерських відносин: оптимізація і економія в сфері виробництва, зниження ризику та невизначеності, поставка ресурсів і спільна діяльність.

З метою налагодження надійних відносин із постачальниками СП має сприяти:

- дотриманню чітких правил закупівлі;
- недопущенню хабарництва, корупції;
- своєчасним розрахункам із постачальниками;
- утриманню від закупівлі товарів, торгівля якими заборонена міжнародними екологічними й іншими конвенціями.

Разом з тим, СП має дотримуватись і розвивати систему правил і норм добросовісної конкурентної боротьби, уникати збору та поширення інсайдерської інформації про конкурентів. У разі виникнення розбіжностей і суперечок у відносинах з конкурентами компанія має надавати пріоритет переговорам та пошуку компромісу.

2. Ключові види діяльності — найважливіші речі, які необхідно зробити, щоб соціальне підприємство працювало.
3. Ціннісні пропозиції — продукти та послуги, які створюють цінність для конкретних сегментів клієнтів. Те, що змушує клієнтів повертатися до вашого соціального підприємства. Вирізняють як комерційні, так і соціальні ціннісні пропозиції (табл. 4).

Таблиця 4

Приклади комерційних та соціальних ціннісних пропозицій

Комерційні ціннісні пропозиції	Соціальні ціннісні пропозиції
Кейтерінг — якісне, доступне харчування з використанням місцевих продуктів	Працевлаштування — постійна та повноцінна робота для людей з фізичними вадами.
Догляд за садом — обережне, без використання хімічних речовин, якісне обслуговування саду так, як ви хочете.	Місцевий економічний розвиток — відновлення місцевої економіки селища міського типу

Джерело: складено автором за [2]

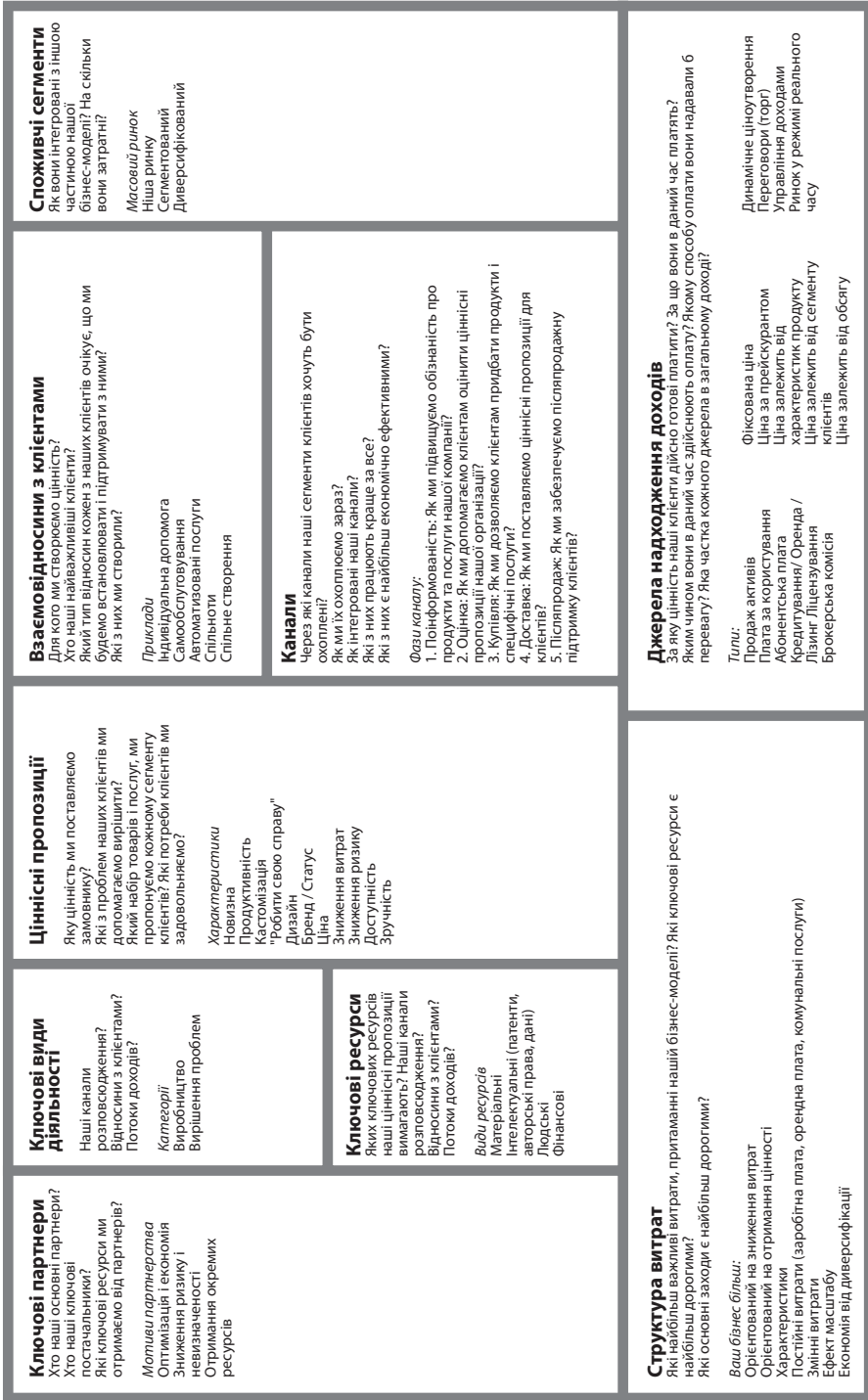


Рис. 6. Схема канви бізнес-моделі

4. Взаємовідносини з клієнтами — типи відносин, що соціальне підприємство встановлює з конкретними сегментами клієнтів. Наприклад, персональна підтримка, самообслуговування, автоматизоване обслуговування, спільноти, спільне створення.

Ефективна система управління СП дозволяє задіяти участь зацікавлених осіб, в т.ч. і споживачів, у заходах (зокрема, і їх представництво в органах управління) для підвищення рівня взаємодії та узгодженості їх інтересів із цілями компанії. Окрім цього, в основі такої системи управління закладено принципи відкритості та прозорості діяльності (як бізнес, так і соціальної) для широкого кола зацікавлених осіб. Прозора та ефективна комунікація СП зі стейкхолдерами необхідна для підтримки їх довіри та впевненості у тому, що таке підприємство дотримується зазначених цілей. Комунікаційні зв'язки зі стейкхолдерами будуються простою та зрозумілою мовою.

Покращення взаємодії СП з існуючими та потенційними стейкхолдерами, а отже і споживачами/клієнтами, передбачає:

- розробку та функціонування офіційного сайту СП, де розміщується основна інформація про його діяльність, структуру, поточні та попередні звіти, результати оцінки діяльності СП, питання стейкхолдерів та відповіді на них;
 - створення сторінки у соціальних мережах, де працівники СП можуть особисто спілкуватися з основними споживачами та потенційними інвесторами підприємства;
 - телефонний та електронний зв'язок із зацікавленими особами;
 - участь у різноманітних тренінгах, семінарах, конференціях з тематики, дотичної до соціального підприємництва.
5. Споживчі сегменти — різні групи людей або організацій, на які орієнтоване СП. При цьому варто зазначити, що групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо:
 - відмінності в їх запитах обумовлюють відмінності в пропозиціях;
 - взаємодія здійснюється різними каналами збуту;
 - взаємини з ними потрібно будувати по-різному;
 - їх вигідність істотно різниться;
 - їх залучають різні аспекти пропозиції.

Існує декілька критеріїв сегментування споживчих ринків, а саме: за географічним принципом (регіон, місто (кількість мешканців), щільність населення, клімат); за демографічним принципом (вік, стать, рівень доходів, освіта, національність); за поведінковим принципом (статус споживача, інтенсивність споживання, ступінь лояльності, відношення до товару) тощо.

Надання соціальних послуг в Україні потребують різні категорії громадян (табл. 5).

Їх соціальні потреби зумовлюють необхідність існування соціальних підприємств, визначають їх соціальну місію, а також потенційний ринок збуту. Варто зазначити, що споживачами товарів, послуг СП є й інші категорії громадян, оскільки такі підприємства можуть виготовляти не лише вузько-орієнтовану продукцію чи надавати спеціалізовані послуги, як то підприємства з виробництва протезів. СП можуть діяти у багатьох сферах (наприклад, агропромислові кооперативи, що сприяють зменшенню безробіття у сільській місцевості).

Таблиця 5

Характеристика категорій громадян споживачів продукції, робіт, послуг соціальних підприємств в Україні

Сегмент споживачів	Характеристика сегменту	Спектр можливих послуг соціальних підприємств	Роль бізнес-організації, мета співучасті
Люди з проблемою залежності від наркотиків	500 тис. осіб. Результати інших досліджень дають і більш вражаючу цифру — 1 млн. [3] — 2% населення країни. Щороку ця кількість збільшується на 7-11%, щороку від наркотиків помирає 10-12 тис. людей. Україна — лідер за темпами поширення наркоманії серед населення в Європі [4]	Реабілітація	Фінансування у рамках КСВ. Покращення здоров'я нації, зростання кількості матеріально-забезпечених споживачів
Люди з проблемою залежності від алкоголю	За період незалежності кількість збільшилася в 10 разів і становить 7 млн. чоловік. За міжнародними стандартами, вимираючою вважається нація, яка вживає понад 9 л чистого спирту на душу населення за рік. Середньостатистичний українець споживає 12 л. Щорічно в Україні гине від алкоголю та наркотиків майже 380 тис. осіб, а понад 30% чоловіків не доживають до пенсійного віку. Українська та ізраїльська молодь посіли перше та друге місце в світі в рейтингу вживання алкоголю серед дітей та молоді [5]	Реабілітація Пропаганда здорового способу життя та допомога у цьому	Фінансування у рамках КСВ, особливо з метою зменшення ризиків для компаній, що випускають алкоголь

Люди з інвалідністю	В світі ті чи інші можливості обмежені приблизно в кожній десятій людині (650 млн. людей), з них майже 470 млн. осіб працездатного віку. Якщо на початку 90-х рр. XX ст. загальна чисельність людей з інвалідністю в Україні становила близько 3% населення (1,5 млн. осіб), то в 2008 р. — 2,65 млн. осіб, у тому числі 122,6 тис. дітей-інвалідів [6]. Кількість людей з інвалідністю в Україні на початок 2010 р. становила 2,6 млн. осіб, або майже 6% загальної кількості населення [6]	Працевлаштування людей з інвалідністю. У США працюють 29% громадян, які мають порушення здоров'я, у Великобританії — 40%, Італії — 55%, Швеції — 60%, Китаї — 80%. В Україні працюючих людей з інвалідністю — 20% [7]	Фінансування у рамках КСВ. Завдяки залученню до праці таких громадян можна отримати як економічні, так і соціальні ефекти: зростає їх платоспроможність, вони інтегруються у суспільство, саморозвиваються тощо
Пенсіонери	13 млн. 766 тис. осіб. На кожного працюючого українця припадає один пенсіонер [8]	Турбота, допомога, виконання патронажних послуг. Створення геріатричних пансіонатів	Пропозиція спеціальних товарів, робіт і послуг для пенсіонерів. Участь у фінансуванні будівництва та роботи геріатричних пансіонатів нового типу, що дозволяє отримати як бізнес-ефект, так і соціальний
Безпритульні й бездоглядні діти	Від 40 до 100 тис. Більшість безпритульних — це діти шкільного віку від 6 до 16 років — 76 %, дошкільники — 13 %, підлітки старше 16 років — 11 %. Найбільше — у Донецькій, Луганській, Харківській областях [9]	Створення спеціальних притулків. Створення освітніх та спортивних закладів, гуртків, дитячих організацій, які забезпечують кращу соціалізацію дітей та здатні «забрати» їх з вулиці. Психологічна допомога сім'ям	Фінансування відповідних програм у рамках КСВ
Ветерани антитерористичної операції (АТО)	З початку АТО станом на серпень 2016 року статус учасника бойових дій отримало вже більше 174,5 тисяч військовослужбовців та працівників Збройних Сил України [10]	Реабілітація, працевлаштування, психологічна допомога, навчання, перекваліфікація	Фінансування відповідних програм у рамках КСВ Консультації з фінансових та юридичних питань
Внутрішньо переміщені особи (ВПО)	За даними Міністерства соціальної політики станом на 6 червня 2016 року, в Україні взято на облік 1 785 740 внутрішньо переміщених осіб, з них майже 1 млн 100 тис — жінки, 700 тисяч — чоловіки [11]	Реабілітація, працевлаштування, психологічна допомога	Фінансування відповідних програм у рамках КСВ Консультації з фінансових та юридичних питань

Джерело: складено автором

Продовження табл. 5

6. Ключові ресурси — найбільш важливі активи і ресурси (фізичні, інтелектуальні, людські, фінансові), необхідні для того, щоб функціонувало СП.

У таблиці 6 узагальнена інформація щодо основних джерел фінансування стартапів соціальних підприємств у міжнародній практиці, охарактеризовано їх переваги та недоліки, а також визначено можливість їх використання в Україні.

З наведених у таблиці даних бачимо, що нині в Україні використовується обмежена кількість джерел фінансування соціальних підприємств, головним з яких є гранти від міжнародних фондів та організацій та конкурси для соціальних підприємців.

Обмежене коло джерел фінансування українських соціальних підприємств свідчить про недостатній рівень розвитку інститутів соціального підприємництва, зокрема, брак підтримки з боку держави та корпорацій.

Співпраця останніх з соціальними підприємствами у рамках реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності може відбуватися у таких формах:

- Залучення співробітників корпорації до реалізації проектів СП — персонал корпорації долучається (стає учасником) до реалізації проектів соціального підприємства у соціальній чи бізнес-сфері. Наприклад, організується централізований збір вживаного одягу;
- Закупівля товарів/послуг у різних СП — корпорація може закуповувати певні товари/послуги за необхідності у соціальних підприємств;
- Укладання договору щодо купівлі товарів/послуг з конкретним СП у довгостроковій перспективі — між корпорацією та соціальним підприємством укладається договір щодо купівлі товарів/послуг з конкретним СП на 2-5 років;
- Консультаційні центри СП з питань фінансів, операційної діяльності, бухгалтерського обліку — надання соціальним підприємцям консультацій щодо управління фінансів, організації операційної діяльності, бухгалтерського обліку та звітності, юридичних питань;
- Надання коштів у рамках конкретного проекту СП (пожертви) / фінансування стартапів СП (гранти) — корпорація надає кошти соціальним підприємствам для стартапу або пожертви для реалізації їх соціальної діяльності;

Таблиця 6

Основні джерела фінансування стартапів та особливостей їх використання в Україні

Джерело та його характеристика	Переваги джерела	Недоліки джерела	Особливості використання в Україні
Бутстрепінг (bootstrapping) — заснування підприємства за рахунок особистих коштів підприємця-ініціатора (entrepreneur) без залучення зовнішнього фінансування	Найдешевше джерело фінансування Незалежність від зовнішніх, у т. ч. інституційних інвесторів, кредиторів, а тому й менша підзвітність перед ними Висока фінансова стійкість підприємства через відсутність запозичень Рациональніше використання часу на етапі становлення підприємства (на розвиток бізнесу, а не пошук інвесторів). Частіше раціональніше й ефективніше використання капіталу, через те, що, по-перше, він є обмеженим, а, по-друге, через орієнтованість на клієнта, оскільки кошти будуть надходити від споживачів, а не від інвесторів	Обмеженість фінансових ресурсів розмірами заощаджень підприємця Значні особисті фінансові ризики підприємця Втрата ефекту фінансового лівериджу Більші витрати часу на розвиток бізнесу через обмеженість фінансових ресурсів Це джерело підходить лише для стартапів, які не потребують значних початкових капітальних інвестицій Гриш конкурентні позиції підприємства у порівнянні з компаніями, що мають іншу структуру капіталу й вищу рентабельність власного капіталу	Використовується мало, через низький рівень заощаджень населення й їх фінансової спроможності для заснування бізнесу за власні кошти
«Сім'я, друзі та дурні» (Friends and family (3F/ «love money»))	Низька вартість залучення капіталу, зазвичай не потрібно платити відсотки Гнучкість у термінах повернення коштів Можливість отримання коштів на безповоротній основі	Обмеженість фінансових ресурсів Тиск з боку рідних та близьких Багато порад щодо ведення бізнесу Погіршення стосунків у родині у разі невдачі	Доступне і використовується
Краудфандинг (Crowdfunding) — відкритий заклик через Інтернет для збирання фінансових ресурсів у вигляді грошової пожертви, іноді в обмін на майбутню продукцію, послугу або винагороду	Низька вартість залучення капіталу без необхідності сплати відсотків Встановлення цільової суми залучення коштів Привернення уваги до проекту у медіа Процес акумулювання коштів перетворюється одночасно й на маркетингову форму просування продукту на ринок, що дозволяє в майбутньому зекономити на маркетингових витратах Швидкість отримання грошей Отримання зворотного зв'язку з потенційними клієнтами, що дозволяє ще на етапі проекту покращити кінцевий продукт	У разі недосягнення цільової суми, гроші повертаються інвесторам Обмежений цільовою сумою ресурс, тому у разі неправильних розрахунків необхідного капіталу чи значної зміни ситуації на ринку (наприклад, коливання курсу валют) існує ризик невдачі проекту через недостатність інвестицій Існує ризик погіршення репутації та іміджу компанії, якщо компанія не зможе виконати свої зобов'язання перед інвесторами щодо надання подарунків, нецільового використання інвестованих коштів Ризик копіювання ідеї	Українська краудфандингова платформа «Спільнокошт» Можливість розмішувати свої проекти на закордонних краудфандингових платформах, наприклад, Kickstarter

Продовження табл. 6

<p>Акселератори (Accelerators) — програми для стартапів, в рамках яких СП можуть отримати комплексну послугу: наставництво, робочий простір і фінансування в обмін на частку капіталу (зазвичай 6-8%)</p>	<p>Отримання необхідної методичної допомоги у організації і веденні бізнесу. Отримання мережі контактів, що сприятиме пошуку інвесторів, поширенні ідей соціального підприємства тощо Отримання доступу до капіталу у необхідній кількості. Отримання робочого простору, що зменшує початкові витрати</p>	<p>Необхідність пройти конкурсний відбір. Не тривалі термін підтримки (3-4 місяці). Нав'язування думки наставників. Географічна та часова залежність від наставників. Втрата частини капіталу, що передається компанії-інвестору. Обмеження щодо видів економічної діяльності підприємств</p>	<p>Українські Акселератори: Happy Farm (IT-технології) GrowthUP Eastlabs WannaBiz Founder Institute Вкладають гроші здебільшого у стартапи у сфері IT та телекомунікації</p>
<p>Інкубатори (Incubators) — організації, покликані прискорити зростання і успіх підприємств, надаючи їм підтримку (приміщення, капітал, коучинг, послуги, зв'язки, корисні для розвитку бізнесу знайомства)</p>	<p>Зазвичай відсутні обмеження терміну участі стартап-команди Незначна плата за участь Кваліфіковані наставники Забезпечення приміщенням Оцінка проекту, яка дозволить виявити сильні та слабкі сторони проекту Мережа випускників та контактів, яка дозволить знайти інвесторів, менторів, клієнтів для соціального підприємства.</p>	<p>Орієнтовані на стартапи, які просто реалізувати Орієнтація на молодих стартаперів Робота під великим тиском Географічна прив'язка до ментора Забирають від 2 до 10% частки компанії (не завжди) Обмеження щодо видів економічної діяльності підприємств</p>	<p>Polytaco Startup Depot WannaBiz Bila Tserkva Innovation Business Incubator InnovationBOXregionalbusinessincubator Вкладають гроші здебільшого у стартапи у сфері IT та телекомунікації</p>

Продовження табл. 6

<p>Стипендії та змагання (Fellowships and pitch competitions)</p>	<p>Низька вартість залучення капіталу без необхідності сплати відсотків. Отримання невеликих обсягів коштів Безповоротне отримання коштів Технічна підтримка Професійний розвиток Мережа контактів, яка дозволить знайти інвесторів, менторів, клієнтів для соціального підприємства. Кваліфіковані наставники Близьке знайомство з потенційними інвесторами, консультантами та партнерами</p>	<p>Ризик копіювання ідеї Висока конкуренція за отримання коштів Невеликий обсяг коштів, який можна залучити таким шляхом</p>	<p>ДТЕК, Асоціація СЕСП, Фонд Східна Європа Британська Рада</p>
<p>Гранти (Grants)</p>	<p>Низька вартість залучення капіталу без необхідності сплати відсотків. Безповоротне отримання коштів Не врачається контроль над бізнесом</p>	<p>Цільовий характер фінансування Періодична звітність Здебільшого надаються неприбутковим підприємствам, громадським організаціям Необхідно знайти грант, що підходить саме для старту Висока конкуренція за отримання коштів</p>	<p>Гранти від міжнародних та вітчизняних організацій: ГО «Центр соціального лідерства» Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати Міжнародний фонд «Відродження» Є основним джерелом фінансування вітчизняних стартапів соціальних підприємств</p>

Продовження табл. 6

<p>Облігації соціального впливу (Social Impact Bonds) — новий підхід до соціальних програм, який спрямований на залучення коштів від благодійних організацій та інвесторів для фінансування превентивних/профілактичних соціальних програм.</p>	<p>Більш ефективне витрачання коштів, оскільки існують жорсткі критерії відбору учасників програми Прив'язка фінансування до результатів діяльності Залучення приватних інвесторів до вирішення соціальних проблем Розподіл ризику між інвесторами</p>	<p>В основному спрямовані на профілактичні, превентивні заходи Ризик не повернення коштів Значні витрати часу та ресурсів на впровадження такої програми Проблеми з кількісним виміром соціальних результатів</p>	<p>Не використовуються в Україні</p>
<p>Соціальні облігації (Social bonds) — випуск облігацій, який дозволяє залучити кошти від благодійних організацій та інвесторів для фінансування програм вирішення соціальних проблем</p>	<p>Прив'язка фінансування до результатів діяльності. Залучення приватних інвесторів до вирішення соціальних проблем. Розподіл ризику між інвесторами. Дешевше джерело залучення капіталу ніж позикові кошти. Не потрібне забезпечення, як для кредиту. Дозволяє залучити значні суми коштів на тривалий термін. Не змінює структури власності. Фінансова залежність відчувається тільки у період оферти.</p>	<p>Ризик неповернення коштів. Значні витрати часу та ресурсів на впровадження такої програми. Проблеми з кількісним виміром соціальних результатів, що необхідно для звітування перед інвесторами. Підвищені вимоги до розкриття інформації і звітування перед інвесторами.</p>	<p>Авторська пропозиція, на практиці ще не використовується</p>
<p>Бізнес-Ангели (Angel investors) — люди, які за рахунок накопиченого капіталу, досвіду і зв'язкам займаються просуванням цікавих бізнес проектів</p>	<p>Залучення капіталу у необхідній кількості Швидкість прийняття інвестиційних рішень Доступ до знань та контактів у тій сфері, в якій здійснює свою діяльність інвестор Менторство</p>	<p>Значні витрати часу на пошук такого інвестора Передача частки бізнесу інвестору Обмеження щодо видів діяльності, які можуть зацікавити інвестора</p>	<p>Асоціація приватних інвесторів України Вкладають гроші здебільшого у стартапи у IT-сфері та телекомунікації</p>

Продовження табл. 6

<p>Перетворюючи-це інвестування (Impact Investing) — орієнтований на отримання прибутку бізнес з вимірваними соціальними результатами, який вносить свій вклад у вирішення соціальних проблем бідних і маргіналів</p>	<p>Гнучкість у формах та способах інвестування Досягнення економічного і соціального ефекту</p>	<p>Проблеми з кількісним вимірюванням соціальних результатів Нетривалий термін існування (7 років) Залежить від економічного, нормативно-правового середовища тієї чи іншої держави</p>	<p>Не набуло популярності</p>
<p>Венчурний капітал (Ventures Capital) — це довгостроковий, ризиковий капітал, що інвестується в акції нових і швидкозростаючих компаній з метою отримання великого прибутку після реєстрації акцій цих компаній на фондовій біржі.</p>	<p>Передача частини ризику інвесторам Досвід, поради, зв'язки інвестора Не потрібно сплачувати відсотки за отримані кошти У більшості країн венчурні фірми перебувають під суворим наглядом з боку регулюючих органів</p>	<p>Передача частки бізнесу інвестору Часткова втрата контролю Часткова втрата автономії Угода може містити ряд обмежень щодо кількості та складу персоналу, розміру заробітної плати тощо</p>	<p>Українська асоціація венчурного капіталу венчурний фонд BeValue TA Venture AVentures Capital Vostok Ventures В основному інвестують в проекти в IT — сфері, он-лайн продажів, он-лайн торгівлі, мобільні додатки</p>

Продовження табл. 6

<p>Кредити</p>	<p>Можливість залучити значні обсяги фінансування на тривалий термін Забезпечується достатньо високий рівень фінансової стабільності підприємства Існують пільгові кредити для соціальних підприємств Не потрібно втрачати контроль над підприємством для отримання коштів</p>	<p>Висока вартість через високі ризики банків Необхідність повернення кредиту з відсотками Відсоткова ставка визначається банком і може змінюватися протягом строку дії кредитної угоди Високі вимоги банків до фінансового стану позичальників Необхідність наявності ліквідної застави у розмірі, що покриває основну суму кредиту та відсотки за ним та інвестиції власного капіталу у сумі не менше, ніж кредит банку Надається під заставу майна Складність отримання кредиту для малих підприємств, а для соціальних тим більше Перевага надається підприємствам, що здійснюють свою діяльність вже декілька років і мають хорошу кредитну історію, що для стартапів — неможлива місія</p>	<p>Пільгові кредити для соціальних підприємств надавав Erste банк Зараз можна отримати в рамках Програми соціального інвестування WNISEF</p>
<p>Мікрофінансування (мікрокредитування)</p>	<p>Мікрокредит отримати простіше порівняно з звичайним кредитом Спеціальні платформи для мікрокредитування дозволяють акумулювати необхідні підприємцю кошти від тисяч індивідуальних кредиторів, кожен з яких ризикує незначною сумою коштів (від \$25) Вищий відсоток погашення мікрокредитів</p>	<p>Відсоткова ставка по кредиту здебільшого вища, ніж при традиційному кредитуванні Не велика сума кредиту Потрібно бути членом кредитного кооперативу для того, щоб отримати мікрокредит</p>	<p>Існує кілька джерел отримання мікрокредитів, як від вітчизняних суб'єктів, так і через міжнародні платформи (Kiva etc)</p>

Джерело: складено автором за [12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30]

- Фінансування СП у довгостроковій перспективі (інвестиції, позики, кредити) — корпорація надає соціальним підприємствам інвестиції/позики для здійснення комерційної діяльності;
- Створення СП у якості окремого суб'єкта господарювання — корпорація, використовуючи власні кошти створює соціальне підприємство, що буде функціонувати окремо від корпорації;
- Створення СП як дочірнього підприємства корпорації — корпорація фінансує створення дочірньої компанії, що буде функціонувати як соціальне підприємство;
- Створення СП як окремого підрозділу для укладання контракту для «примусового асортименту» — в межах структури корпорації створюється окремий підрозділ, що буде функціонувати як соціальне підприємство та укладання договору відповідно до якого корпорація буде зобов'язана купувати певну кількість товарів/послуг у соціального підприємства, а те в свою чергу — надавати певні соціальні послуги/ виготовляти соціальні товари.

Таким чином, корпорації, які мають програми корпоративної соціальної відповідальності чи перейшли до створення спільної цінності (shared value), можуть використовувати співпрацю з соціальними підприємствами для покращення власних програм у цій сфері. Зокрема, сучасний погляд на корпорацію як «громадянську корпорацію», місією якої є створення цінності для суспільства в цілому, вимагає від корпорацій обирати такий шлях досягнення корпоративних цілей, який дозволить одночасно отримувати як соціальний, так і економічний ефект. Шлях до створення спільної цінності передбачає перетворення стратегічного мислення корпорації. Отже, існуючі в середовищі функціонування соціальні проблеми починають розглядатися як можливості для бізнесу, вирішення яких стимулює зростання його прибутковості. Таким чином, корпорації під тиском конкурентів та впливових стейкхолдерів починаються перейматися вирішенням соціальних проблем суспільства, і соціальні підприємства можуть стати для них соціальними агентами, через які, на першому етапі співпраці, може забезпечуватися реалізація окремих цілей корпоративних соціальних програм, а у разі розвитку та поглиблення взаємодії між корпорацією і соціальними підприємствами останні можуть стати повноцінними учасниками корпоративного ланцюга створення вартості (value chain), забезпечуючи створення корпорацією спільної цінності — взаємопов'язаних соціальних та економічних результатів діяльності.

7. Канали — як підприємство взаємодіє зі своїми клієнтськими сегментами, щоб донести свої пропозиції цінностей.

Канали виконують ряд функцій, зокрема:

- підвищують ступінь поінформованості споживача про товари і послуги компанії;
 - допомагають оцінити ціннісні пропозиції компанії;
 - дозволяють споживачеві купувати певні товари та послуги;
 - знайомлять споживача з ціннісними пропозиціями;
 - забезпечують обслуговування після продажу.
- 8.** Структура витрат — усі витрати, понесені в процесі роботи соціального підприємства, а також витрати пов'язані з реалізацією соціальних цілей.
- 9.** Джерела надходження доходів — грошові кошти, які формує підприємство з кожного сегмента клієнтів (за вирахуванням витрат за рахунок доходів, для створення прибутку). Наприклад, продаж активів (товарів), плата за використання, оплата підписки, оренда / лізинг / рента, ліцензії, брокерські відсотки, реклама.

При розробці життєздатної та стійкої бізнес-моделі для соціального підприємства мають бути враховані як навички, необхідні для здійснення соціального впливу, так і залучені для цього витрати. Так, наприклад, якщо ви зосереджені на результатах від зайнятості людей, які довгий час були безробітними, ви маєте бути повністю обізнані про наслідки бізнес-моделі підтримки і навчання людей, які не працювали якийсь час. Можуть бути фінансові наслідки, на додаток до викликів щодо основних видів діяльності, взаємовідносин з клієнтами та ключових ресурсів. Крім того, можливо, буде потрібно знайти варіанти отримання додаткового некомерційного доходу для оплати додаткових витрат, які необхідні для гарантування довгострокової участі найманих працівників у реалізації цілей СП. Прибуток від бізнесу може не покривати заробітну плату, необхідну для виплати працівникам. Однак це не означає, що для цього не може бути розроблена життєздатна бізнес-модель.

Список використаних джерел:

- 1.** Геращенко Н.О. Особливості формування цілей у проектах соціального розвитку / Н.О. Геращенко // Управління проектами та Розвиток виробництва: Збірка наук. праць — Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2010. — № 1 (33). — С. 47-51. — Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/33/10gnopsr.pdf>. — Назва з екрану.
- 2.** Burkett I. Using the Business Model Canvas for social enterprise design [Electronic resource] — Mode of access: <https://mbs.edu/getmedia/91cc0d01-3641-4844->

b34c-7aee15c8edaf/Business-Model-for-SE-Design-Burkett.pdf — Title from the screen.

3. Вієвський А. М. Зріз наркотичної ситуації в Україні (дані 2010 року) [Електронний ресурс] / А. М. Вієвський, М. П. Жданова, С. В. Сидяк, В. С. Безногих, А. І. Грищенко, К. І. Лепеха, К. А. Матвєєва-Кукурудз, С. П. Таран, Л. В. Турченко // Український медичний та моніторинговий центр з алкоголю та наркотиків МОЗ України. — Київ. — 2011. — Режим доступу: http://www.campingstyle.com.ua/damon/Drug_Country_Profile.pdf. — Назва з екрану.
4. Статистика по наркоманії в Україні [Електронний ресурс] — 2010. — Режим доступу: http://orthodox-medical.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=194:2010-10-11-13-19-08&catid=23:2009-09-23-11-07-40&Itemid=23. — Назва з екрану.
5. Україна ввійшла до п'ятірки найбільш питущих країн світу [Електронний ресурс] // Рідна країна. — Режим доступу: <http://ridna.ua/p/ukrajina-vvijshla-doprjatirky-najbilsh-pytuschyh-krajin-svitu/>. — Назва з екрану.
6. Кількість інвалідів в Україні за 5 р. зросла на 5,5% — до 2,6 млн [Електронний ресурс] // РБК-Україна. — Режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/newsline/show/kolichestvo-invalidov-v-ukraine-za-5-let-vyroslo-na-5-5---do-21102010150900>. — Назва з екрану.
7. Кравченко М.В. Актуальні проблеми соціального захисту інвалідів в Україні [Електронний ресурс] / М.В. Кравченко. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/dutp/2010_2/txts/10kmvziu.pdf. — Назва з екрану.
8. Кількість пенсіонерів в Україні зрівнялася з кількістю працюючих [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://facenews.ua/4092/kilkist-pensioneriv-v-ukrajini-zrivnjalasja-z-kilkistu-pratsjuuchih.html>. — Назва з екрану.
9. Доля І.М. Подолання дитячої безпритульності: міжнародна та вітчизняна практика / І.М. Доля // Стратегічні пріоритети. — №1-2 (14-15). — 2010. — С. 55-59.
10. Виступ речника Міністерства оборони України під час брифінгу в Українському кризовому медіа-центрі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.mil.gov.ua/news/2016/08/02/vistup-rechnika-ministerstva-oboroni-ukraini-pid-chas-brifingu-v-ukrainskomu-krizovomu-media-czentr-i/>.
11. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики [Електронний ресурс]. — Режим доступу http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article?art_id=189926&cat_id=107177.

12. Holtzman L. Should Your Business Startup Funds Come from Family and Friends? [Electronic resource] / L. Holtzman — 2009. — Mode of access: <http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/52058.aspx> — Title from the screen.
13. Kleemann F. Un (der) paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing / F. Kleemann, G. Vob, K. Rieder // Science Technology and Innovation Studies. — 2008. — vol. 4. — №1. — pp. 5-26.
14. What are the advantages and disadvantages of crowdfunding? [Electronic resource] — 2014. — Mode of access: <http://www.premierline.co.uk/knowledgecentre/business-guides/2014/8/what-are-the-advantages-and-disadvantages-of-crowdfunding> — Title from the screen.
15. Abele L. Funding your startup social enterprise [Electronic resource] / L. Abele. 2015. Mode of access: <http://www.socialgoodguides.com/funding-your-startup-social-enterprise-guide/> Title from the screen.
16. Startup Communities Around The World: Incubators And Accelerators In Ukraine [Electronic resource] — 2014. — Mode of access: <http://www.startupcommons.org/blog/startup-communities-around-the-world-incubators-and-accelerators-in-ukraine>
17. Ukrainian Tech Accelerators and Incubators [Electronic resource] — Mode of access: <http://pustovalovdmiriy.wix.com/startupcommunity#!accelerators-and-incubators-ua/caqp> — Title from the screen.
18. Callanan L. From Potential to Action: bringing social impact bonds to the US [Electronic resource]/ L. Callanan, J. Law, L. Mendonca. — 2012. — Mode of access: <http://mckinseysociety.com/social-impact-bonds/> Title from the screen.
19. Tan K. Impact Investing: Time for New Terminology? [Electronic resource] / K. Tan — 2014. — Mode of access: http://www.ssireview.org/blog/entry/impact_investing_time_for_new_terminology — Title from the screen.
20. Пільгові кредити для соціальних підприємств від WNISEF [Електронний ресурс] — 2015. — Режим доступу: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/instrumenty/finansuvannia-sotsialnykh-pidprijemstv/158-pilhovi-kredyty-dlia-sotsialnykh-pidprijemstv-vid-wnisef>. — Назва з екрану.
21. Marulanda B. Taking the good from the bad in microfinance: lessons learned from failed experiences in Latin America [Electronic resource] / B. Marulanda, L. Fajury, M. Paredes, F. Gomez. -2010. — Mode of access: <http://www.calmeadow.com/pdf/failures.pdf> — Title from the screen.

22. Griffiths A. Introduction to social impact bonds and early intervention [Electronic resource] / A. Griffiths, C. Meinicke. — 2014. — Mode of access: <http://www.eif.org.uk/wp-content/uploads/2014/04/Social-Investment-Report-final-for-publication-04-Apr.pdf> Title from the screen.
23. Thomas M. The Advantages and Disadvantages of Bootstrapped Funding vs. Venture Capital Funding [Electronic resource] / M. Thomas. — 2013. — Mode of access: <http://appianpartnersblog4.quora.com/The-Advantages-and-Disadvantages-of-Bootstrapped-Funding-vs-Venture-Capital-Funding> — Title from the screen.
24. Clark B. Accelerators vs. Incubators: What's the Difference? [Electronic resource] / B. Clark — 2014. — Mode of access: <http://microventures.com/education/accelerators-vs-incubators> Title from the screen.
25. Fankhauser D. The Pros and Cons of Startup Accelerators [Electronic resource] / D. Fankhauser — 2013. — Mode of access: <http://mashable.com/2013/06/11/startup-accelerator-growth/> Title from the screen.
26. Mattheij J. The Pros and Cons of Joining a Start-up Incubator [Electronic resource] / J. Mattheij. — 2011. — Mode of access: <http://thenextweb.com/entrepreneur/2011/04/04/the-pros-and-cons-of-joining-a-start-up-incubator/4/> — Title from the screen.
27. Лаготюк В.О. Бізнес-ангели як основа розвитку власної справи [Електронний ресурс] / В.О. Лаготюк, Ю.А. Громик. — Режим доступу: http://www.bsfa.edu.ua/PDF7/lahotyuk_hromyk_tczy.pdf. — Назва з екрану.
28. J. Rodin 7 Things We've Learned About Impact Investing in 7 Years [Electronic resource] / J. Rodin, M. Branderburg — 2014. — Mode of access: <http://www.rockefellerfoundation.org/blog/7-things-weve-learned-about-impact/> — Title from the screen.
29. Поняття венчурного капіталу: неформальний та формальний сектори [Електронний ресурс] / Українська асоціація інвестиційного бізнесу — Режим доступу: http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/13_4.pdf. — Назва з екрану.
30. Alvord S. H. Social entrepreneurship and societal transformation./ S. H. Alvord, L. D. Brown, C. W. Letts // Journal of Applied Behavioral Science. — 2004. — № 40(3) — p. 260-282.

Кейс: Кінний клуб «Айвенго»

КЛЮЧОВІ ФАКТИ:

Заснування: квітень 2015 року

Організаційна форма діяльності: приватне підприємство

Місія: формування гармонійних відносин між людиною та природою, отримання позитивних емоцій від спілкування з конями.

Діяльність: надання послуг з навчання верховій їзді, кінні прогулянки до моря та парку для дорослих та дітей. Заняття з іпотерапії для бійців АТО та їх родин, дітей-сиріт та дітей з порушеннями опорно-рухового апарату.

Кількість працівників: 1 працівник, 5-6 волонтерів.

Історія створення: На 16-й день народження Ольга Олійник отримала у подарунок кобилу, у якої згодом народилося лоша. Далі кількість кобил та коней ставало все більше і було вирішено відкрити власний кінний клуб.

Частина послуг є платними: навчання верховій їзді, іпотерапія, прокат і оренда карет, коней. Для ветеранів АТО та їх сімей, дітей-сиріт іпотерапія безкоштовна.

Щодо соціальної складової, все почалося з допомоги воїнам АТО: поїздок на Схід з метою передати волонтерські вантажі та загалом волонтерської підтримки. Пізніше потрібно було допомагати ветеранам АТО. Ольга Олійник звернулася до громадських організацій, які також допомагали ветеранам АТО. Так розпочалася діяльність з проведення іпотерапії, спілкування з конями для ветеранів АТО та їх сімей. Згодом безкоштовні заняття з іпотерапії почали влаштовувати також для дітей-сиріт.

Фінансування на початку: Відкриття відбулося за рахунок особистих збережень та власних ресурсів. На початку був один кінь і заробітки від його роботи. Потім з'явилося лоша, згодом ще одне. Поступово кількість коней збільшувалася: почали з одного — зараз близько десяти.

Маркетинг: Кінний клуб має свій сайт в Інтернеті, також роздають флаєри. Люди, які позитивно відгукуються про клуб, поширюють інформацію серед знайомих.

Складнощі в роботі: Кінний клуб «Айвенго» має у своєму розпорядженні конюшню. Але під час зими чи несприятливих погодних умовах (сильний вітер, дощ чи сніг) діяльність клубу призупиняється, адже всі заняття проходять на вулиці. Відсутність коштів для побудови критого приміщення, де можна було б займатися увесь рік, складає головну проблему в діяльності клубу.

Успіхи: Коні викликають позитивні емоції у людей, які приходять на заняття. Позитивні відгуки від людей, а також отримані грамоти від громадських організацій за допомогу ветеранам АТО та дітям-сиротам — винагорода для працівників клубу.

КОНТАКТИ:

Адреса: м. Одеса

Е-пошта: oleynyk1@gmail.com

Веб-сайт: <http://horse.odessa.ua/> ; <https://vk.com/ayvengo> <https://www.facebook.com/groups/1611541919115954/>

Соціальне підприємництво, як і будь-який вид бізнесу, функціонує в певних економічних та регуляторних умовах. На нього впливають зовнішні та внутрішні фактори, які варто враховувати для того, щоб підприємство працювало ефективно. Не дивлячись на значну різницю між соціальним та звичайним підприємництвом, логіка функціонування обох залишається незмінною. Головною відмінністю є те, що підприємницький процес для соціального бізнесу починається з виявлення соціальної проблеми, вирішення якої і буде причиною створення підприємства [1]. Наступні етапи відповідають таким із класичного бізнесу: генерація ідей, аналіз можливостей, формування бізнес-концепції, написання місії, генерація бізнес-моделі та, нарешті, бізнес-планування.

Окремо варто сказати про соціальних підприємців, тому що створення бізнес-плану — це їх завдання. Це люди, яким не байдужий ефект, що створює їх бізнес. Вони піклуються не тільки про власну команду та бізнес-процеси, але і готові віддавати частину прибутку задля того, щоб їх підприємства не шкодили навколишньому середовищу і створювали позитивні зміни. Діяльність таких підприємств є сталою, екологічною та обізнаною, в цьому є пряма заслуга соціальних підприємців, яких можна назвати справжніми героями в бізнесі.

У сучасному світі існує певний скептицизм щодо написання бізнес-планів, особливо для малого бізнесу. Через те, що соціальне підприємництво діє частіше на локальному рівні та в

Розділ 7. Бізнес- планування в соціальному підприємництві

межах певної громади, думку про непотрібність бізнес-планування можна продовжити і для вирішення соціальних проблем. Підприємці часто не бачать сенсу займатись теоретичним плануванням, а хочуть якнайшвидше перейти до практичної діяльності. Звичайно, робити реальні кроки є обов'язковим елементом бізнесу, але ці кроки можуть бути набагато результативнішими, якщо приділити достатню увагу плануванню. Практика без теорії нагадує ходіння всліпу. Саме бізнес-планування дозволяє соціальному підприємству використати максимум можливостей та досягти найбільшого ефекту. Це додатково посилюється очікуваними результатами діяльності будь-якого соціального підприємства — створенням соціальної цінності.

Дійсно, розрахунки та прогнози в бізнес-планах дуже часто не відповідають реальності. Це може бути пов'язано як із занадто великими очікуваннями підприємців щодо власного бізнесу, так і з об'єктивними факторами зовнішнього середовища, які можуть змінюватись. Реальна операційна діяльність кожного підприємства іноді зовсім не відбувається за тим попереднім планом, який був прописаний, але це не означає, що бізнес-планування не потрібне. Сформувавши детальний бізнес-план, підприємець, як мінімум, має в арсеналі один із сценаріїв розвитку подій, що знімає частину ризиків. Це має додаткову актуальність для соціального підприємництва, де частіше доводиться діяти в умовах непередбачуваності та недостатнього фінансування. Бізнес-план можна підсилити декількома сценаріями: базовим, оптимістичним та песимістичним. Для базового застосовуються наявні показники та прогнозування при незмінних умовах. Оптимістичний та песимістичний прогнози дають змогу передбачити хід розвитку соціального підприємства в різних умовах, що зумовлені великою кількістю зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів відносять: економічну ситуацію в країні, регулювання підприємницької діяльності, кількість конкурентів тощо. Внутрішні фактори: персонал, бізнес-процеси, менеджмент тощо, що прискорюють чи уповільнюють події.

Для чого і для кого потрібен бізнес-план? В першу чергу, бізнес-план є логічним продовженням бізнес-моделі. Якщо бізнес-модель можна прирівняти до схеми функціонування підприємства, яка в першу чергу потрібна організаторам бізнесу, то завданням бізнес-плану є надання детальної інформації для задоволення як внутрішніх, так і зовнішніх потреб. Перед тим, як писати бізнес-план, необхідно провести аналіз бізнес-моделі, яка буде використана в соціальному підприємстві. Бажано отримати відгуки про доцільність та реалістичність бізнес-процесів. Найбільш ефективним буде провести тестування бізнес-моделі, яке б підтвердило її працездатність.

Бізнес-план — це документ, який формалізує всі попередні етапи підприємницького процесу. Завершений бізнес-план слугує певним індикатором успішності теоретичної частини та переходу до практики. Він виступає покроковою інструкцією для старту соціального бізнесу та є операційним планом. Бізнес-план допомагає комунікації між всіма стейкхолдерами. Крім того, він є головною платформою для

пошуку фінансування соціального підприємства на старті бізнесу та на стадіях подальшого зростання.

Бізнес-план для соціального підприємства слугує інструментом переконання інвесторів в потенційній успішності бізнесу. Він має показати наскільки великим є ринок, в якому збирається працювати підприємство. Соціальне підприємництво є досить складним явищем, тому його планування має навіть більше значення, ніж для класичного підприємництва [2]. Якщо говорити про вирішення соціальних проблем, то бізнес-план має включати соціологічні дослідження, а саме відобразити кількість людей, яким потрібна допомога. Це і буде визначати потенційний ріст для соціального підприємства. Аналіз конкурентів також є важливим елементом бізнес-планування. Для соціального підприємництва ця частина стає значно складнішою, тому що конкурувати доводиться як з прибутковими, так і з неприбутковими організаціями.

Вдалий бізнес-план соціального підприємства відображає стан соціуму та його потреби в контексті корисних змін. У змісті має чітко відстежуватись соціальна цінність, яку буде генерувати підприємство. Створення соціальної цінності, в свою чергу, потребує лідерства як підприємця, так і всієї організації. Лідерство передбачає декілька стилів, і саме із бізнес-плану має бути зрозуміло, якого саме стилю лідерства буде дотримуватись менеджмент організації. Очікувані результати мають підкріплюватись не тільки ідеями та можливостями, але і реальними вміннями команди. Успішний бізнес-план потребує довгого процесу міркування та систематизації шляхів втілення бізнес-ідей в життя.

Бізнес-планування — це інтеграція. Потрібно не тільки зазначити, які ресурси потрібні для реалізації бізнес-ідеї (людські, фінансові, інформаційні), але і як саме вони будуть знайдені та пов'язані.

Особливо важливою складовою бізнес-плану є відповідь на запитання «Чому саме ви?». В документі має відстежуватись певна історія, яка переконає читача в тому, що підприємство чекає успіху. Автори бізнес-плану повинні зосередитись на унікальних характеристиках підприємства, його конкурентних перевагах та методах проходження бар'єрів, які обов'язково будуть зустрічатись на шляху розвитку. Соціальне підприємництво створює соціальну цінність, і це має бути описано в бізнес-плані [3]. Така інформація не буде вважатись достовірною, якщо її не підкріпити цифрами. Соціальне підприємництво, як і класичне, має функціонувати на основі фінансового плану. Важливим є розрахунок, наприклад, точки беззбитковості, яка в динаміці буде показувати перехід підприємства на самоокупність. Не менш важливими елементами є інвестиційний план та прогнозування діяльності підприємства на 3-5 років. В бізнес-плануванні часто нехтують стратегією виходу із бізнесу, яка теж має бути присутня та є особливо актуальною для соціального підприємництва. Це пояснюється відведенню місії таких підприємств ключової ролі. На відміну від соціальної відповідальності бізнесу, в соціальному підприєм-

ництві вся діяльність бізнесу формується навколо соціальної місії [4]. Після виконання своєї місії соціальне підприємство має трансформуватись або піти з ринку, тому що його діяльність не буде мати змісту. Великою помилкою буде не враховувати наслідки успішного виконання місії соціальним підприємством, тільки в разі правильного планування цієї події можна говорити про успішність кожного конкретного соціального бізнесу.

Бізнес-план соціального підприємства може бути використаний для наступних аудиторій:

1. Внутрішня

Підприємець — для узагальнення бачення щодо бізнесу в комплексі та етапів розвитку підприємства.

Команда підприємства — для прийняття рішення щодо власного бажання долучитися до соціального підприємства.

Залучені спеціалісти — для незалежної оцінки потенціалу підприємства та можливих загроз.

2. Зовнішня

Інвестори — для прийняття рішення щодо фінансування підприємства в наявних умовах.

Громада — для ознайомлення із специфікою діяльності підприємства та можливістю долучитися до нього.

Держава — для можливої кооперації з бізнесом у вирішенні соціальних проблем.

Розділення аудиторій для бізнес-плану може носити не тільки умовний, але й практичний характер. Іноді це можуть бути два окремі документи для внутрішнього та зовнішнього використання. Бізнес-план для внутрішньої аудиторії може включати в себе декілька стратегій розвитку та певну «роботу над помилками». Не всім соціальним підприємствам потрібні зовнішні інвестори, але для них документ має бути максимально чітким і безальтернативним.

Результативність бізнес-плану часто визначається тим, чи переконав він інвесторів у потенціалі підприємства. Не завжди документи є проаналізовані повністю, а можуть переглядатися лише частково. Тому, крім змісту, особливої уваги потребує і форма бізнес-плану. Головний критерій вдалої форми — це зрозумілість. Під зрозумілістю мається на увазі декілька важливих моментів:

- Логічність — бізнес-план має бути чітко структурований та зрозумілий, зміст може бути оцінений по кожній сторінці тексту; послідовність викладення думок є обов'язковою умовою для ефективності бізнес-плану.
- Адекватна кількість інформації — бізнес-план, який перевантажено інформацією, не сприймається, потрібно зазначати тільки необхідні дані. У той же час недостатність інформації може не дозволити читачеві зрозуміти бізнес-план; кількість сторінок прямо залежить від складності запропонованого проекту.
- Бізнес-складова — часто відсутня чи майже непомітна в бізнес-планах соціальних підприємств, хоча є не менш важливою, ніж в класичному підприємстві; соціальне підприємство є, в першу чергу, підприємством, тому бізнес має бути присутнім.

Існують різні підходи до структурування бізнес-плану та до його об'єму. Кількість сторінок не може бути чітко визначена, проте логічною є пряма залежність між складністю проекту або підприємства з об'ємом бізнес-плану. Тобто, чим більше підприємство планується і чим більше воно буде містити бізнес-процесів, тим більше сторінок документу знадобиться для опису його специфіки. Щодо структури бізнес-плану, пропонується одинадцять розділів, які можуть максимально розкрити сутність соціального підприємства в подробицях:

1. Анотація бізнес-плану
2. Опис підприємства
3. Соціальна цінність
4. Оцінка ринку
5. Команда
6. Фандрейзинг
7. Стратегія маркетингу
8. Фінансовий план
9. Цілі та завдання
10. Управління ризиками
11. Додатки

Бізнес-план не є статичним документом. Він може і має змінюватись протягом часу. Соціальне підприємництво — це еволюційний процес (або навіть революційний для деяких авторів) класичного підприємництва, так само має еволюціонувати і бізнес-планування [5]. Зміни в плані є нормальним явищем, яке підтвердить серйозність намірів займатися бізнесом. Навіть якщо інвестування з першим варіантом документу відбулося успішно, бізнес-план буде слугувати певним маркером етапів розвитку підприємства, тому до нього треба повертатись якомога частіше. Документ може збільшуватись чи зменшуватись в результаті оновлень, а поточна версія може дуже суттєво відрізнятись від першої.

7.1 Анотація бізнес-плану

Цей розділ є найважливішим і в той же час найменшим за об'ємом. Він акумулює всі інші розділи у стислій формі та надає можливість читачеві швидко оцінити соціальне підприємство. При невдалому написанні анотації є значні шанси, що бізнес-план просто не будуть читати, тому до цього розділу необхідно ставитись дуже критично. Як правило, анотація пишеться останньою та займає не більше сторінки друкованого тексту.

Анотація бізнес-плану має відповідати на наступні ключові запитання:

- В чому полягає сутність даного соціального підприємства?
- В чому новизна та важливість цього бізнесу для суспільства?
- Яку соціальну цінність створює підприємство?
- Хто клієнт даного соціального підприємства?
- Як саме буде відбуватись операційна діяльність?
- Який бекграунд у підприємця (або команди)?
- Які ресурси та в якій кількості необхідні для старту?
- Як буде вимірюватись ефективність бізнесу?

Відповіді на ці питання створюватимуть перше враження щодо потенціалу соціального підприємства. Головне завдання при написанні анотації — викликати інтерес читача, тому її зміст має бути максимально прямим та концентрованим. Цей той випадок, коли варто пильно обирати кожне слово і довго обмірковувати кожне речення. Анотація вказує на здатність підприємця коротко та ефективно формулювати свої думки, що часто є вирішальним фактором у бізнесовій діяльності.

7.2 Опис підприємства

Розповідь про соціальне підприємство має починатися з бізнес-ідеї. При цьому, самі по собі ідеї не можуть слугувати фундаментом для створення бізнесу. Таким фундаментом має слугувати модель «Ідеї + можливості». Якщо ідеї для соціального підприємства генеруються тими, хто планує запускати бізнес, то можливості — це об'єкт дослідження [6]. Необхідно перекопати всіх пов'язаних зі стартом підприємства стейкхолдерів (в першу чергу себе самого) в тому, що таке соціальне підприємство має шанси стати успішним. Модель «Ідеї + можливості» зображена на рисунку 7.

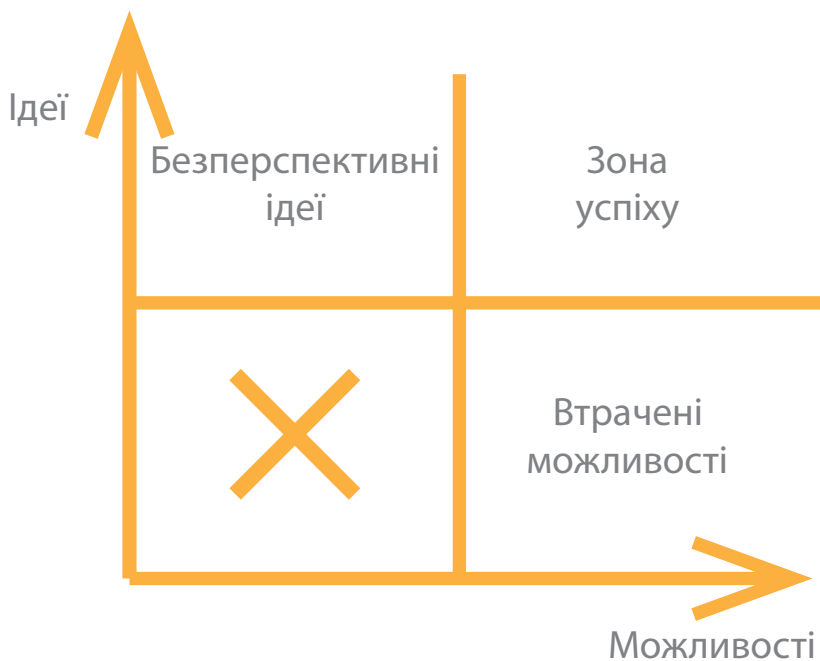


Рис. 7. Модель 2x2 «Ідеї + можливості»

Модель 2x2 «Ідеї + можливості» відображає можливі варіанти розвитку подій при різних комбінаціях запропонованих факторів. Так, за відсутністю ідей та можливостей соціальне підприємство потрапляє в зону «X», де немає шансів на розвиток. В моделі також присутні дві зони, які не надають бізнесу шансів на успіх. Одна з них — це «Втрачені можливості», коли можливості для функціонування ефективного соціального бізнесу присутні, але у підприємця не вистачає ідей для використання цих можливостей. З іншого боку, зона «Безперспективні ідеї» описує ситуацію, коли ідеї підприємця мають зміст та можуть працювати в інших умовах чи в іншій країні, але ці ідеї не відповідають наявним можливостям та реальним умовам, тому вони є безперспективними. Єдиною зоною успіху в запропонованій моделі є така,

де наявність можливостей співпадає із запропонованою бізнес-ідеєю. При цьому важливо розуміти, що ідеї відносяться до внутрішньої зони відповідальності підприємця, але можливості — це зовнішня зона відповідальності, на яку неможливо впливати. Тому важливим інструментом виявлення можливостей для старту соціального підприємства є дослідження.

Бізнес-план має містити сформульовані візію та місію соціального підприємства. Візією називають стратегічне бачення або мету, яку ставить перед собою підприємство в майбутньому. Візія має враховувати досвід, комунікації, цінності та амбіції підприємця. Саме візія буде відображати ті трансформаційні зміни, які може створити соціальне підприємство в майбутньому [7].

Наступним кроком, після формулювання візії, є написання місії соціального підприємства. Місія для соціального бізнесу означає набагато більше, ніж для класичного. Вона має поєднувати соціальні та економічні характеристики [8]. Саме місія визначає критерії успішності соціального підприємства, а не показники прибутку або рентабельності, як це відбувається в класичному підприємстві. Місія має визначати, яку саме соціальну цінність створює підприємство та як її можна вимірювати. Однієї з головних відмінностей соціальних підприємців від класичних є те, що за можливості обирати між послідовністю у виконанні своєї місії або максимізації прибутку соціальний підприємець вибере перший варіант.

На основі візії та місії соціальне підприємство може також представити філософію бізнесу. Філософією називають певний набір цінностей та принципів, які характеризують компанію. Вони мають відповідати баченню команди бізнесу щодо своєї діяльності та цінностей, які буде підтримувати соціальне підприємство у своїй діяльності.

Як і для класичного підприємництва, бізнес-план соціального проекту має продемонструвати унікальні риси, які надають конкуренту перевагу. Ця частина опису підприємства має особливе значення, тому що може захопити увагу читача та дозволяє подивитись на іноді відомі предмети під іншим кутом. Унікальність також відображає здатність підприємця адаптуватися до змін навколишнього середовища та максимально використовувати наявні можливості.

Не дивлячись на те, що конкуренція для соціального підприємництва слугує не таким жорстким фактором, який стримує чи навпаки посилює розвиток, треба приділити частину бізнес-плану конкурентним перевагам. Хоча фінансова мета не може слугувати головною рушійною силою для соціального бізнесу здійснювати операційну діяльність, підприємство все ж буде діяти в умовах ринку. Особливістю соціального підприємництва є те, що такі підприємства часто обізнано відмовляються від конкурентної боротьби заради вирішення соціальної проблеми.

В описі підприємства також має бути інформація про організаційно-правову форму діяльності. Соціальне підприємництво називають гібридною формою діяльності через те, що вона відбувається на перетині неприбуткової та прибуткової діяльності [9]. Тому обрана форма ведення бізнесу викликає особливий інтерес для розуміння специфіки ведення діяльності. Соціальний бізнес не обмежений у виборі форми діяльності та може працювати як благодійна організація, громадська організація, ФОП або як будь-яка комерційна організація. В українських умовах частіше використовуються громадські організації або модель «Громадська організація + ФОП» для ведення соціального бізнесу. Організаційно-правова форма має обиратись під кожне окреме підприємство та базуватись на тій діяльності, яку буде вести підприємство, враховуючи існуючі норми закону.

Українським прикладом соціального підприємства, яке працює за моделлю «ГО + ФОП, є «Горіховий дім» (<http://gorihoviydin.com.ua>). Цей бізнес розпочався як громадська організація «Народна допомога», яка опікувалась проблемою жінок в складних життєвих обставинах, тих, які опинились на вулиці. Організація займалась їх соціалізацією спочатку за грантові кошти, але потім з'явилась ідея створити бізнес-модель, яка б надавала можливість підтримувати організацію власними силами. Так виникла пекарня «Горіховий дім», яка не тільки отримує прибуток для фінансування жіночого центру, але і надає місце професійної інтеграції для жінок. Засновникам соціального бізнесу довелося вчитися веденню справ та виробничим процесом. Зараз пекарня працює 24 години на добу та випікає більше як 1,5 тони продукції на місяць. Клієнтами є магазини, кафе, приватні особи та компанії. Громадська організація «Народна допомога» працює у форматі юридичної особи, а пекарня — як фізична особа-підприємець, разом вони формують соціальне підприємство «Горіховий дім».

Бізнес-план соціального підприємства має також дати зрозуміти читачеві, які саме бізнес-процеси будуть відбуватися на підприємстві. Хоча самі по собі бізнес-процеси — це елементи операційного менеджменту, первинне їх роз'яснення бажано робити ще на етапі планування. Такий підхід дозволить структурувати майбутній бізнес та, можливо, побачити «вузькі місця» заздалегідь.

В загальному значенні, бізнес-процес — це система пов'язаних між собою дій, що призводить до функціонування бізнесу та створює певну цінність. Соціальне підприємництво не є виключенням для використання бізнес-процесів, але зазначена цінність на виході для таких підприємств є соціальною. Кажучи простими словами, бізнес-процес — це певний алгоритм, який відображає те, що конкретно відбувається на підприємстві, враховуючи ресурси, персонал, технології та інші елементи бізнесу. Бізнесова модель соціального підприємства може включати в себе набір бізнес-процесів різної складності.

Важливим елементом для опису підприємства слугує відображення наявної ситуації. Потрібно вказати, які вже кроки були зроблені для старту бізнесу та які плануються. Бажано це відобразити в динаміці для розуміння тенденції розвитку та реалістичності поставлених цілей.

7.3 Соціальна цінність

Головним результатом діяльності соціального підприємства має бути створення певної соціальної цінності. На відміну від класичного бізнесу, де головним результатом є одержання прибутку, соціальна цінність є досить складною категорією, тому що вона відноситься одночасно до фінансових та нефінансових результатів діяльності [10]. Говорячи про соціальне підприємництво, соціальна цінність — це певна користь для суспільства, яка створюється бізнесом через підприємницьку активність. Вона і має бути головною метою функціонування соціального підприємства. Інструментом створення соціальної цінності часто виступає продукт чи послуга.

Ця частина бізнес-плану розкриває сутність продукту чи послуги, яку створює соціальне підприємство, та показує як саме цей продукт чи послуга допомагає вирішувати конкретну соціальну проблему. Іноді бізнес створює соціальну цінність через надання робочих місць або передаючи частину свого прибутку на соціальні проекти, що теж має бути відображено в бізнес-плані.

Говорячи про соціальний продукт чи послугу, бізнес-план має детально роз'яснити читачеві, чому було обрано саме цей продукт чи послугу. Історія виникнення, досвід використання та характеристики є обов'язковими елементами даного розділу. Якщо підприємство збирається виробляти товар, то в бізнес-плані має бути його фотографія чи креслення. Крім того, важливо зазначити специфіку виробництва, необхідне обладнання та описати виробничий процес. Виробництво також потребує урахування інфраструктури та юридичних питань. Якщо соціальне підприємство буде надавати певний вид послуг, то цю послугу треба описати максимально детально.

Критичним фактором для соціального продукту чи послуги є конкурентоспроможність. Крім того, що продукт чи послуга будуть вирішувати певну соціальну проблему, в бізнес-плані мають бути розкриті конкурентні переваги, що дозволять підприємству ефективно працювати в умовах ринку. Особливістю соціального підприємництва є те, що при вдалому позиціонуванні сама тільки наявність соціальної складової вже створює перевагу над конкурентами. Люди можуть бути мотивовані витратити гроші на соціальний товар чи послугу, якщо будуть впевнені, що прибуток буде направлено на конкретну допомогу.

Якщо заявлене в бізнес-плані соціальне підприємство буде займатися працевлаштуванням людей або передачею прибутку на соціальні проекти, то це має бути ві-

дображено у вигляді кількості робочих місць чи відсотком прибутку, який буде направлено на вирішення соціальних проблем. Крім того, бажано описати які саме соціальні проекти будуть підтримані підприємством та чому це будуть саме ці проекти.

Для бізнесу-плану соціального підприємства набагато важливішим завданням, ніж детальний опис продукту чи послуги, стає роз'яснення соціальної цінності, яку створює бізнес. Вплив соціального підприємництва зазвичай не закінчується на рівні клієнтів, а іде набагато далі. Цей вплив можна розділити на декілька умовних рівнів:

1. Рівень клієнтів — перетинається зі впливом усіх класичних підприємств, коли продукт чи послуга створює певні зміни в житті індивіда, який взаємодіє з підприємством.
2. Рівень громади — соціальне підприємництво частіше працює на цьому рівні та вирішує локальні проблеми оточення, в якому перебуває.
3. Рівень регіону — якщо соціальна бізнес-модель виявилась вдалою та стійкою, її можна масштабувати та створювати соціальні зміни, виходячи на інший рівень.
4. Глобальний рівень — сюди вдалось дійти небагатьом із соціальних підприємців, але це відбувається скоріше через бажання соціального бізнесу вирішувати саме локальні проблеми.

Соціальна цінність — це складна категорія, в першу чергу, через багатоаспектність її вимірювання. На відміну від фінансових показників, які легко можна виразити цифрами, соціальна цінність включає в себе відносні показники [11]. Як можна виміряти позитивний вплив на соціум від даного підприємства? Хоча це питання дуже комплексне і на нього немає чіткої відповіді, воно має бути детально розкрито в бізнес-плані.

Головним принципом оцінювання соціального впливу є перетворення якісних показників в кількісні. Соціальну цінність можна виміряти, якщо вести детальну статистику всіх наслідків діяльності підприємства. Наступне запитання, яке допоможе зрозуміти реальний ефект від діяльності є наступне: що буде відбуватись без запропонованого соціального підприємства? Різниця між тим, що буде відбуватися в суспільстві за умови існування даного підприємства та за умови, що соціальне підприємство не буде створено, якраз і створить фундамент для вимірювання соціальної цінності.

У деяких випадках соціальна цінність має прямий грошовий вимір. Наприклад, якщо діяльність соціального підприємства направлена на економію грошей су-

спільства чи боротьбу з корупцією, то прості розрахунки фінансових показників до і після впливу даного бізнесу вже можуть допомогти оцінити результативність.

Спробу вимірювати соціальну цінність зробила організація «Ashoka» (<https://www.ashoka.org>). Це, мабуть, один із найвідоміших кейсів соціального підприємництва, тому що організація діє в більше ніж 70 країнах. Їх завдання — підтримка соціальних підприємців для того, щоб проекти ставали реальністю. Місія «Ashoka» — «дозволити підприємцям думати та діяти, щоб змінювати світ». Організація, яку започаткував Біл Дрейтон, активно пропагує соціальне підприємництво. Щоб оцінити ефективність своєї діяльності, «Ashoka» розробили щорічне опитування для підприємців, які проводять як у формі онлайн-анкетування, так і в формі інтерв'ю. До цього опитування входять п'ять категорій запитань:

- Чи зберігається оригінальна візія підприємства?
- Чи спробував хтось скопіювати вашу бізнес-модель?
- Чи вплинула діяльність підприємства на державну політику?
- Чи з'явилися нові лідери в підприємстві?
- Як саме була використана допомога від «Ashoka»?

7.4 Оцінка ринку

Не дивлячись на те, що соціальні підприємства мають за мету вирішення соціальних проблем, вони, як і всі інші суб'єкти господарювання, працюють в умовах ринкової економіки. Це означає, що їм доводиться конкурувати та знаходити свого клієнта, для них працюють звичайні економічні закони [12]. Тому, щоб бути ефективними, соціальним підприємцям потрібно робити дослідження можливостей, ринку та конкурентів.

Першим, що важливо показати в даному розділі бізнес-плану, є загальний опис сфери діяльності або індустрії, в якій збирається працювати соціальне підприємство. Це важливо зробити для читача, який, можливо, не знайомий із специфікою цього конкретного бізнесу, щоб надати ключові аспекти та зробити певні акценти.

Можливості для соціального підприємництва знаходяться в площині сукупності факторів, але головне, що формує ці можливості, — це попит. Попит може існувати як у наявній, так і в потенційній формі.

Аналіз можливостей для соціального підприємництва можна робити, використовуючи існуючі тренди:

- Державна політика — зміни у ставленні органів державної влади до певних питань може призводити до появи нових можливостей. Так, наприклад, державна політика щодо боротьби з корупцією надала можливість для появи соціальних ініціатив, які підтримують цю політику.
- Демографія — дослідження демографічних змін або особливостей відкриває великий потенціал для соціального підприємництва. Проблеми мігрантів або внутрішньо переміщених осіб також є можливостями для функціонування соціальних підприємств.
- Технології — підприємництво переходить в Інтернет. Зміни в технологіях спрощують бізнес-процеси, створюючи нові можливості. Соціальна діяльність, яка б охоплювала тисячі людей, потребувала значних ресурсів ще десять років тому, а зараз її можна вести на суцільній ініціативі, використовуючи соціальні мережі.
- Економічний стан — один із найважливіших індикаторів для можливостей соціального підприємництва. Залежність в цьому випадку є оберненою — чим гірший загальний економічний стан, тим більше існує можливостей для вирішення соціальних проблем.
- Настрої населення — зміни в думках людей створюють значні можливості для соціального підприємництва. Наприклад, суспільна думка щодо питань освіти та науки може стати причиною створення організацій, які б підтримували або не підтримували таку суспільну думку методами підприємництва.

Можливості можуть і мають бути проаналізовані перед стартом соціального підприємництва. Для бізнес-плану ця частина відображає стан виконання певного «домашнього завдання». Аналіз можливостей має включати практичні підходи та приклади вдалого використання ідей.

Після аналізу можливостей важливим завданням бізнес-планування є оцінка ринку. Якщо соціальне підприємство має бездоганну бізнес-ідею, але на практиці ринок не буде мати потенціалу для реалізації цієї ідеї, тоді таке підприємство опиниться в зоні підвищеного ризику. Важливою також є аргументація працювати саме в обраному ринку.

Оцінка ринку має проводитися науковими методами. Результатами такої оцінки мають стати показники ємності ринку. Тільки розуміючи реальні цифри, підприємець зможе планувати свою діяльність та претендувати на якусь частину цього ринку. Так, важливо оцінити кількість населення, які будуть мати можливість стати

клієнтами підприємства. Дослідивши середню вартість товару чи послуги, можна розрахувати річну ємність ринку:

$$PEP = PP * CB * n$$

де PEP — річна ємність ринку

PP — кількість потенційних покупців

CB — середня вартість товару чи послуги

n — середня кількість покупок даного товару чи послуги за рік

Цей показник є одним із найважливіших для прогнозування продажів, але для його ефективного використання необхідно визначити, на який відсоток від річної ємності ринку може претендувати підприємство. Цей відсоток визначається об'ємом ресурсів, за яким прогнозують продажі соціального товару чи послуги за рік.

Показники для визначення річної ємності ринку можна брати із різних джерел. Ці джерела, в залежності від складності обраного сегменту та специфіки соціального підприємства, можуть бути наступними:

- Публічні відкриті дані — статистичні збірники та матеріали, державні дослідження, відкриті опитування тощо.
- Проведені дослідження в минулому — існуючі звіти по обраному сегменту ринку, можуть бути у відкритому доступі.
- Замовлення дослідження — потребує найбільше ресурсів, виконується зазвичай консалтинговими компаніями.
- Проведення дослідження власноруч — опитування та збір даних силами команди соціального підприємства.

Не менш важливою частиною бізнес-плану є аналіз конкурентів. Для соціального підприємництва існує критична специфіка в такому аналізі. Справа в тому, що для звичайних підприємств поле конкурентів зазвичай доволі широке. Бізнес розділений на сфери діяльності та ці сфери включають багато гравців. Класичне підприємство можна назвати ефективним, використовуючи відомі фінансові показники, — це зрозуміле завдання. Говорячи про соціальне підприємництво, аналіз конкурентів стає набагато складнішим через неоднозначність при вимірюванні ефективності та невеликою кількістю підприємств [13]. Саме визначення конкуренції не зовсім відповідає ідеї соціального підприємництва, тому що цією ідеєю є допомога,

а не боротьба за кращу позицію на ринку. Але аналіз конкурентів, все ж таки, може бути в допомозі при бізнес-плануванні соціального підприємства для залучення досвіду. Такий аналіз має бути максимально звуженим до конкретних підприємств. Ці соціальні підприємства мають бути оцінені з точки зору їх успішності, а головною умовою для адекватності такої оцінки є не тільки подібний товар чи послуга, але і подібні умови функціонування.

7.5 Команда

Будь-який бізнес — це командна гра. Соціальне підприємництво не виключає це правило. Команда потрібна, в першу чергу, для того, щоб компенсувати недоліки учасників бізнесу та надавати кожному можливість займатись саме тим, в чому він буде максимально ефективний. Найважливіше завдання для будь-якої команди бізнесу — балансувати між ідеями та можливостями. Креативне мислення має бути вписане в межі реальності, і це завдання практично неможливо виконати однією людиною.

Соціальне підприємництво — це особливий та еволюційний вид бізнесу не тільки через унікальність своєї діяльності, яка зосереджена на допомозі суспільству, але і через підхід до формування команди. Підприємці, які займаються соціальним бізнесом, частіше більше віддані своїй справі, ніж звичайні підприємці. Команда в такому випадку нагадує живий організм, який може функціонувати автономно, а відповідальність за бізнес розділяється рівномірно між усіма учасниками команди [14]. Керівні посади в таких організаціях стають більш формальними та незначними, тому що страх делегування роботи працівникам зникає. Замість вказівок керівники дають поради, вони, хоч і мають право авторитарно впливати на процеси, але роблять це тільки в крайніх випадках. Необхідність бути суддею в спірних ситуаціях різко зменшується через спільну відповідальність. Відпадає також і необхідність карати учасників команди, тому що всі мотивовані однаково — всі зайняті вирішенням певної соціальної проблеми. Ключову роль відіграє менторство, яке дозволяє розкрити потенціал кожного з учасників та одночасно не знищує ініціативу. У таких підприємствах на передній план виходить місія, яку повністю усвідомлюють та розділяють всі. Соціальні підприємства не прагнуть розділити бізнес на відділи чи департаменти, а, навпаки, об'єднати людей в певні системи, де кожен буде мати можливість робити свою справу ефективно.

Звичайно, деякі наведені вище думки далекі від реальності, але головною умовою для ведення бізнесу в такому форматі є прийняття цих умов власниками бізнесу та керівництвом. Команду соціального підприємства треба формувати максимально відкрито та всі взаємозв'язки мають бути побудовані на довірі, тоді перелічені підходи до роботи з персоналом будуть мати зміст.

Іншим підходом до формування команди соціального підприємства є створення ком'юніті або громади. При чому така громада буде існувати на двох рівнях:

внутрішньому та зовнішньому. Внутрішній рівень представляє собою тісні взаємозв'язки між командою, готовність допомагати один одному та нести спільну відповідальність. Зовнішній рівень існування громади означає наявність тісних взаємозв'язків команди соціального підприємства з клієнтами. Робота команди в такому форматі відбувається через те, що головним мотиватором для соціальної діяльності є не фінансовий аспект (хоча він все ще має значення), а ідея допомоги суспільству.

Організаційна структура, яку потрібно розробити для команди соціального підприємства, має відрізнятись від такої для звичайного підприємства. Зазвичай відділи чи департаменти мають структуровану субординацію, а схема організаційної структури відображає залежність однієї структури від іншої, тому що має враховувати ієрархію. Приклад організаційної структури класичного підприємства зображений на рисунку 8.

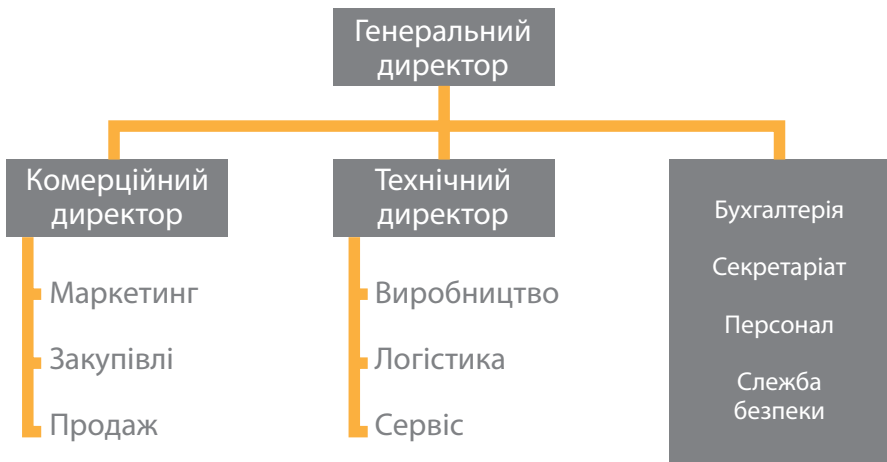


Рис. 8. Приклад організаційної структури класичного підприємства

Соціальне підприємство через підвищений рівень відповідальності та довіри серед команди не повинно мати класичної організаційної структури. Більше того, соціальним підприємцям категорично не рекомендується давати роботу таким людям, які не викликають довіри. Процес пошуку цих людей буде потребувати багато часу, але в цьому випадку витрати виправдані. Під час набору команди важливо давати претендентам ознайомитись з місією підприємства та організаційною структурою, щоб передати їм бачення для майбутньої діяльності. Що стосується схеми організаційної структури для соціального підприємства, то вона буде нагадувати систему кругів, кожний з яких є незалежним елементом та взаємодіє з інши-

ми на рівних умовах. Приклад організаційної структури соціального підприємства зображений на рисунку 9.

В процесі підбору команди також треба зауважити кандидатам не тільки на підвищених вимогах щодо довіри, але і підвищених можливостях професійно зростати, як наслідок цього. З боку власника соціального підприємства важливим фактором ефективності команди є забезпечення ротації працівників та безперервного процесу їх освіти. Також треба робити наголос на прозорості всієї документації та підтриманні власних бізнес-ініціатив для кожного з учасників команди.

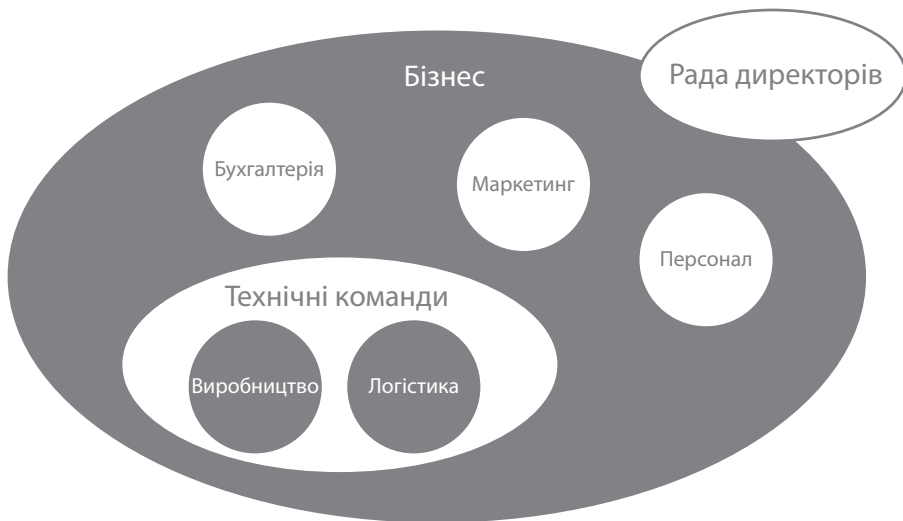


Рис. 9. Приклад організаційної структури соціального підприємства

Для бізнес-плану соціального підприємства критично важливим завданням є відображення в ньому команди. Це додає додаткової ваги потенційному підприємству для інвесторів або донорів. Команду підприємства можна умовно розділити на такі сегменти:

1. Власники — ініціатори ідеї та головні організатори соціального підприємства мають бути зазначені першими, саме ці люди будуть приймати головні рішення та нести максимальну відповідальність за бізнес; бажано відобразити бекграунд та минулий досвід у бізнесі, якщо він є.
2. Менеджмент — люди, які будуть керувати підприємством та займатись стратегією; у випадку з соціальним підприємництвом цю роль частіше займають

власники, але потрібно відобразити досвід цих людей, щоб забезпечити впевненість читача бізнес-плану в адекватності керівництва.

3. Виконавці — люди, які будуть вести операційну діяльність та виконувати бізнес-процеси на підприємстві; якщо виконавців ще не було знайдено, тоді варто прописати вимоги до кандидатів з детальною характеристикою необхідних навичок та вмій.
4. Радники — соціальне підприємництво є досить складним видом діяльності, тому в бізнес-плані бажано дати посилання на інших соціальних підприємців або консультантів, які вже мають досвід роботи у цій сфері та готові допомагати роботі підприємства консультаціями.
5. Донори — якщо до фінансування соціального підприємства вже хтось долучився, то це треба відобразити в бізнес-плані; такий підхід надасть більше довіри до бізнесу та буде слугувати певним доказом, що підприємство має більше шансів на успіх.

Вдалим прикладом роботи з командою є українське соціальне підприємство «Дивовижні» (<http://dyvovuzhni.org>). «Дивовижні» — це відкрита спільнота людей, які розуміють свою відповідальність за світ навколо, діють не чекаючи змін та цінують людську гідність, взаємоповагу та свободу. Ця організація зосереджується на розвитку соціальної відповідальності. Вони організують численні суспільно-корисні заходи в різних містах України. Складність проекту в тому, що для кожного заходу команда має формуватися в залежності від специфіки цього заходу. Тобто організація має бути дуже гнучкою у взаємодії з людьми, щоб вибудовувати свою діяльність ефективно. Для деяких активностей «Дивовижні» використовують волонтерів, деякі проводять власними силами. Серед заходів: створення мистецьких інсталяцій на вулицях, прибирання парків, соціальні марафони, корисні тім-білдінги.

7.6 Фандрейзинг

Соціальне підприємництво як особливий тип ведення бізнесу має вирішувати додаткове завдання — балансувати між необхідністю забезпечити дохід та виконанням своєї місії, яка часто протирічить отриманню фінансової вигоди. Проте крім ускладнень у своїй діяльності, соціальні підприємці мають і додатковий інструмент залучення ресурсів — фандрейзинг. Цей інструмент добре корелює з соціальною складовою, тому що потребує втручання людей у вирішення поставленої задачі для підприємства [15]. Людей чи організації, які приймають рішення долучитися до формування ресурсів через фандрейзинг, називають донорами.

Фандрейзинг можна використовувати для генерації матеріальних, людських та фінансових ресурсів, які потрібні підприємству на момент запуску чи подальшої діяльності. Ця діяльність може не тільки допомогти з ресурсами, але і привернути увагу суспільства до певної проблеми та шляхів її вирішення. З іншого боку, фандрейзинг потребує додаткової роботи, в тому числі і на етапі бізнес-планування.

Фандрейзинг став популярним інструментом, хоча ним займаються не тільки в умовах соціального підприємництва. Цей інструмент ефективно використовують як благодійні організації, так і класичний бізнес, більше того, фандрейзинг став причиною створення нової професії — фандрейзер.

Існує декілька каналів, через які фандрейзинг може відбуватися:

- Особисті зв'язки — це той випадок, коли сформульовані візія та місія соціального підприємства можуть бути в нагоді, щоб переконати знайомих у важливості справи, яку збирається робити соціальний бізнес. Завдання підприємця в цьому випадку — розповсюджувати бачення щодо вирішення проблем і отримувати відповідь, а це, в свою чергу, може допомогти в залученні ресурсів.
- Фандрейзингові події — один із найбільш ефективних інструментів фандрейзингу. Тематика події може бути різною, але метою є збір небайдужих до певної проблеми людей, які потенційно можуть долучитися до діяльності соціального підприємства та допомогти з генерацією ресурсів. Крім того, такі події привертать додаткову увагу та формують обізнаність серед населення щодо соціальної проблеми та шляхів її вирішення.
- Засоби масової інформації — в залежності від цільової аудиторії можна використовувати різні засоби: телебачення, радіо або пресу. Цей канал часто потребує значних ресурсів, тому варто обережно використовувати його та детально аналізувати наслідки для соціального підприємства.
- Інтернет — найбільш розповсюджений засіб комунікації для соціальних підприємств, тому що дозволяє ефективно фільтрувати аудиторію. Одним із видів інтернет-фандрейзингу є краудфандинг, який дозволяє долучитися до фінансування проектів у зручний спосіб. Для краудфандингу створюються спеціальні платформи, які надають готовий механізм для збору фінансування під різні проекти. Прикладом такої платформи в Україні є платформа «Спільнокошт».
- Інші канали — до таких каналів відносяться поштові розсилки та телефонний фандрейзинг, які мають найменшу ефективність, але все ж таки мають зміст у деяких випадках. Наприклад, якщо цільова аудиторія для фандрейзингу не використовує інтернет та немає можливості зустрічатися особисто.

Важливим завданням для фандрейзингу є визначення конкретної мети для використання отриманих ресурсів. Фандрейзинг повинен скоріше використовуватись як інструмент забезпечення певного проекту, а не бізнесу в цілому. Крім того, соціальний підприємець має визначити, на яких саме параметрах йому краще сконцентруватись: на кількості донорів чи на їх якості — чим більше уваги приділяти кожному окремому донору, тим потенційно більше фінансування він може забезпечити і, навпаки, чим менше уваги приділяти кожному окремому донору, тим більшу кількість донорів можна знайти. Ці параметри протирічать один одному та визначають стратегію фандрейзингу. Схема залежності вказаних параметрів зображена на рисунку 10.

Таким чином, якщо соціальне підприємство сконцентрується на збільшенні кількості донорів, це призведе до неможливості приділяти кожному з них достатньо уваги, щоб максимізувати отримані ресурси. З іншого боку, фандрейзинг на соціальному підприємстві може відбуватися не тільки для залучення фінансових ресурсів, але і для розповсюдження інформації про діяльність бізнесу, паралельне ефективне виконання цих двох завдань теж неможливе. Тому стратегія фандрейзингу має бути обрана в залежності від наявних цілей підприємства, вона має балансувати між вказаними параметрами.

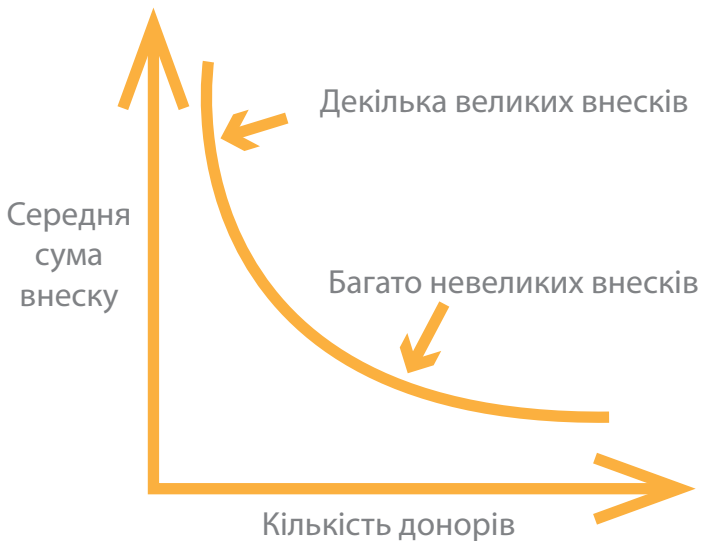


Рис. 10. Схема залежності параметрів фандрейзингу

Слід зауважити, що фандрейзинг для соціального підприємства може відбуватися у двох формах: одноразовий та постійній. Одноразовий фандрейзинг є інструментом залучення ресурсів на старті бізнесу або для забезпечення ресурсами

певного проекту. Постійний фандрейзинг відбувається практично як операційна діяльність та сам по собі потребує ресурсів для його ефективного застосування. При постійному фандрейзингу постає додаткове запитання про збереження лояльності донорів, які прямо впливають на забезпечення підприємства ресурсами.

Втрата донорів може відбуватися як за об'єктивними, так і за суб'єктивними причинами, тобто що підприємство може впливати на цей процес. Для соціального підприємництва, можливо, саме фандрейзинг є інструментом конкурентної боротьби, тому що донорам потрібно бачити, чому саме це підприємство варто підтримувати і чим це підприємство відрізняється від інших. Для запобігання втрати донорів соціальне підприємство має надати велику кількість варіантів підтримки, щоб диверсифікувати різні категорії. Крім того, важливо надавати детальні звіти про використання залучених ресурсів, щоб донори відчували свою активну роль у вирішенні соціальної проблеми.

Розглядаючи фандрейзинг як додатковий інструмент, соціальний підприємець має виокремлювати різні категорії донорів, які можуть долучитися до діяльності бізнесу. Серед категорій донорів:

- Потенційні донори — початкова група, з якими має взаємодіяти соціальне підприємство.
- Нові донори — ті люди або організації, які вперше зробили внесок у формування ресурсної бази підприємства.
- Основні донори — найбільш лояльна група, що зробила більше одного внеску та залишається донором протягом деякого часу.
- Колишні донори — люди або організації, які робили внески більше, ніж рік тому; з ними потрібно використовувати додаткову стратегію фандрейзингу, щоб мати можливість поновити їх в якості донорів.

Робота з кожною із категорій донорів має відрізнятися. На етапі бізнес-планування особливу увагу треба приділити потенційним та новим донорам, хоча планувати стратегію взаємодії з основними та колишніми донорами потрібно теж заздалегідь. Зазвичай, при використанні фандрейзингу як постійного інструменту залучення ресурсів, більше половини з цих ресурсів генерує категорія основних донорів [16]. Всі інші категорії генерують до половини ресурсів через фандрейзинг, але для сталого розвитку увагу потрібно приділяти всім людям, які вже долучалися чи потенційно можуть долучитися до діяльності соціального підприємства.

Фандрейзинг має відбуватися не у формі «випрошування» ресурсів, а у формі взаємовигідної комунікації. Донори мають відчувати свій вплив не тільки на діяльність соціального підприємства, але і на вирішення конкретної соціальної проблеми.

Більше того, вони хочуть доказів, що їх допомога має реальний ефект. Завдання соціального підприємства, у свою чергу, надати їм ці докази у найбільш ефективний спосіб. Додатково можна використовувати засоби мотивації для донорів, щоб зберегти їх інтерес. Це можуть бути, наприклад, сувеніри, запрошення на події або розміщення імен донорів у матеріалах, які випускає підприємство.

«UrbanSpace 100» (<http://urbanspace.if.ua>) — це приклад успішного соціального підприємства, що стало таким за допомогою фандрейзингу. Це ресторан, унікальність якого в тому, що інвесторами стали 100 соціально активних людей, що об'єналися заради розвитку міста Івано-Франківськ. Команда «UrbanSpace 100» провела результативний фандрейзинг та змогла переконати людей у тому, що проект вартий уваги. Ресторан працює та генерує прибуток, який направляється на реалізацію міських проєктів. Важливим елементом соціального підприємства є той факт, що рішення про те, які саме проєкти будуть фінансуватися, приймаються засновниками проєкту. Операційне управління рестораном здійснюється професійною компанією. Таким чином, «UrbanSpace 100» створили важливий прецедент для України, переконавши всіх в можливості робити ефективні соціальні підприємства.

Вирішення соціальних проблем часто потребує не тільки фінансових, але і людських ресурсів. Особливістю соціального підприємництва є те, що воно може залучати волонтерів [17]. Це один із методів фандрейзингу, який забезпечує підприємство чи проєкт мотивованими людьми, що прагнуть допомогти. Ключовим елементом успішності при залученні волонтерів є довіра. Потенційні волонтери хочуть бути впевнені в тому, що їх робота принесе реальну користь, і цю довіру має забезпечити соціальне підприємство.

Через неоднорідність завдань, які можуть вирішувати волонтери, можна виділити дві їх категорії:

1. Волонтери для простої роботи — не потребують особливих знань та вмінь, тому таких людей простіше знаходити. Такі волонтери можуть допомагати при вирішенні повсякденних завдань чи долучатися до тимчасових проєктів, що не потребують спеціальної підготовки. Їх можна знаходити через будь-які канали або запрошувати через спеціалізовані організації, які акумулюють інформацію про волонтерські рухи.
2. Волонтери для спеціалізованої роботи — пошук людей зі спеціальними навичками, які б погодилися працювати безкоштовно є непростим завданням. Проте особливістю даної групи є надзвичайна мотивованість волонтерів і, зазвичай, люди в цій групі залишаються на соціальному підприємстві чи у про-

екті надовго. Тому витрати часу та ресурсів, що треба витратити на їх пошук, є виправданими.

Так само як соціальне підприємство може втрачати донорів, воно може втрачати і волонтерів, тому підтримання їх кількості є складним завданням, якщо волонтерство розцінюється як важливий ресурс. При роботі з волонтерами необхідно витримувати баланс між навантаженням та практичним ефектом, адже волонтери погодились безоплатно долучитися до певної соціальної діяльності. Вони мають постійно відчувати свою важливість для вирішення поставленої соціальної проблеми та бачити реальний результат.

Якщо соціальне підприємство планує використовувати волонтерів як ресурс, то це треба відобразити ще на етапі бізнес-планування. Не зайвим буде надати перелік завдань та методи залучення волонтерів для діяльності, щоб читач міг оцінити реалістичність планів щодо волонтерської складової соціального підприємства.

7.7 Стратегія маркетингу

Соціальні підприємці часто не використовують інструменти маркетингу у своїй діяльності, вважаючи, що це потребує занадто багато ресурсів. Проте такий підхід часто залишає підприємства без клієнтів і не розкриває потенціал для зростання. Соціальне підприємництво об'єднує підходи неприбуткових організацій, де маркетингові стратегії застосовуються не так часто, та підходи класичного бізнесу, де маркетинг грає ключову роль. Більше того, соціальні підприємства діють в умовах ринку, а маркетинг є важливою складовою для ефективного функціонування будь-якого суб'єкту на ринку. Це означає, що застосовувати маркетинг у своїй діяльності соціальним підприємцям не тільки бажано, але і необхідно.

Стратегія маркетингу має бути розроблена під час бізнес-планування, тому що вона прямо впливає на ціноутворення. Більше того, соціальні підприємства часто встановлюють ціни вище, ніж на аналогічні товари у конкурентів, аргументуючи це соціальною місією.

Наприклад, взуття «Toms» (<http://www.toms.com>) коштує дорожче за середню вартість взуття аналогічної якості на ринку, але це не заважає клієнтам його купувати. Соціальна місія «Toms» полягає у тому, що кожному другу пару взуття компанія віддає дитині, яка не може дозволити купити собі взуття. Знаючи про цю місію, люди готові переплачувати за взуття і такий підхід є маркетинговою стратегією для «Toms».

Маркетинг на соціальному підприємстві має на меті два основних завдання: визначити цільову аудиторію та ефективно взаємодіяти з нею. Якщо з першим завданням соціальному бізнесу впоратись легше — вся діяльність має бути направлена

на цих людей або соціальні проблеми цих людей і є причиною створення підприємства, то взаємодія з клієнтами залишається непростим завданням. Ключовими запитаннями для вирішення цього завдання є:

- Яка ціна буде привабливою для клієнта і чому?
- Які повідомлення варто використовувати при комунікації з клієнтами?
- Які канали розповсюдження повідомлень будуть мати найбільший ефект?

Стратегія маркетингу в бізнес-плані соціального підприємства має бути чітко обґрунтована. Перед тим, як пропонувати рекламну та промо-діяльність, підприємець має зробити декілька кроків, які в своїй сукупності і будуть складати стратегію маркетингу.

Покрокова модель реалізації стратегії маркетингу зображена на рисунку 11.

Отже, для розробки ефективної стратегії маркетингу потрібно зробити наступні кроки:

- 1.** Зовнішній аналіз — включає в себе аналіз сфери діяльності або індустрії, аналіз конкурентів та аналіз клієнтів. Цей етап являє собою поступове перехід в аналізі від більш глобальних до менш глобальних явищ. Ідентифікація сфери діяльності дозволить зрозуміти принципи, за якими діють підприємства цієї галузі. Аналіз конкурентів соціального підприємства є дуже вузькоспеціалізованою діяльністю через невелику їх кількість, але, в той же час, допомагає зрозуміти якими можуть бути конкурентні переваги. Аналіз потенційних клієнтів допоможе сфокусуватися на їх потребах та вирішити певну соціальну проблему у найбільш ефективний спосіб.
- 2.** Внутрішній аналіз — має на меті зрівняти те, що очікують клієнти від підприємства, з реальністю. Потрібно проаналізувати, чи повністю місія соціального підприємства відповідає тій діяльності, яка планується. Внутрішній аналіз має забезпечити довіру між підприємством та клієнтами, що відіграє важливу роль в майбутній успішності. В разі, якщо після такого аналізу будуть виявлені розбіжності між заявленою місією та бізнес-процесами, тоді такі розбіжності необхідно усунути.

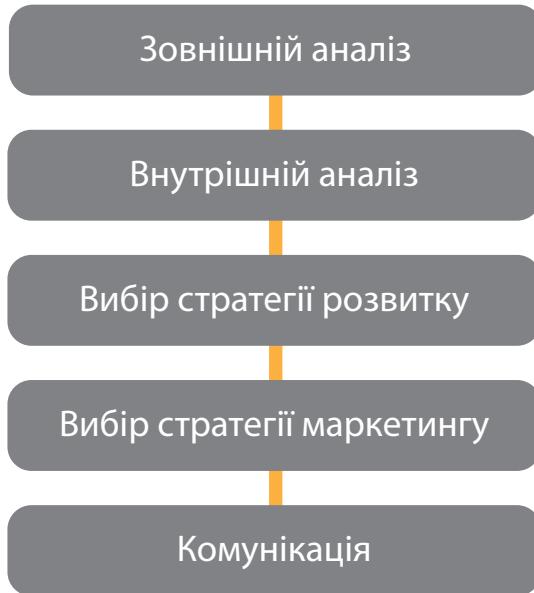


Рис. 11. Покрокова модель реалізації стратегії маркетингу

- 3.** Вибір стратегії розвитку — зростання є головним елементом підприємництва, в тому числі і соціального. Після проведеного аналізу важливо обрати шлях, яким буде йти бізнес. В узагальненому вигляді, соціальне підприємство може піти шляхом збільшення найменувань товарів чи послуг або шляхом завоювання різних ринків та каналів збуту. В залежності від обраної стратегії зростання, повинна бути обрана відповідна стратегія маркетингу.
- 4.** Вибір стратегії маркетингу — під цим пунктом розуміється вибір набору параметрів, які вирішено використовувати як систему для взаємодії з клієнтами (потенційними та існуючими). Цей унікальний набір засобів комунікації має забезпечувати обізнаність населення щодо діяльності соціального підприємства та давати інструкцію, як скористатися послугами чи купити товар підприємства. В бізнес-плані важливо визначити, як саме буде вимірювати ефективність стратегії маркетингу.
- 5.** Комунікація — має бути останнім етапом у стратегії маркетингу, це дозволить не витратити зайві ресурси та застосовувати інструменти маркетингу максимально ефективно. Важливо розрізнити інструменти комунікації, серед яких є явні та неявні. Явні відбуваються через пряму комунікацію, використовуючи, наприклад, медіа чи інтернет, а неявні, в свою чергу, відбуваються через вибір каналів розповсюдження товару або цінової політики.

Для маркетингових цілей соціальні підприємства мають застосовувати чіткі та спеціалізовані повідомлення. Такі повідомлення можна назвати гаслами чи меседжами компанії, їх основне завдання — мотивувати отримувача повідомлення долучитися до діяльності підприємства чи то через придбання товарів або послуг, чи то через донорство або волонтерство.

Особливої уваги потребує зміст маркетингових повідомлень. Приклади таких повідомлень мають бути в бізнес-плані, але, щоб вони були переконливими, бажано зробити попереднє дослідження або скористатися проведеним раніше дослідженням, якщо воно має зміст для цього конкретного підприємства.

Повідомлення соціальних підприємств суттєво відрізняються від таких для класичних підприємств, хоча і мають однакову мету — привернути увагу до бізнесу. Різниця в тому, що місії соціальних та класичних підприємств мають різний характер, що має бути відображено у повідомленнях. Таким чином, для написання ефективних повідомлень потрібно враховувати 2 складові: цільову аудиторію (яка була досліджена раніше) та фокус на діяльності чи бажаному ефекті. Цільова аудиторія може бути розділена на різні категорії за такими параметрами: вік, стать, політичні погляди та інше. Фокус повідомлення може мати різне забарвлення — негативне або позитивне. Позитивне має пояснювати діяльність соціального підприємства, в негативному треба надавати отримувачу проблему та шляхи її вирішення, які пропонує соціальне підприємство. Крім того, повідомлення може бути конкретним та абстрактним. Не дивлячись на те, що абстрактне повідомлення може здатись менш ефективним, існують випадки, коли його варто застосовувати, наприклад, якщо діяльність підприємства дуже диверсифікована або має широку географію.

Приклади маркетингових повідомлень для соціальних підприємств:

«Щороку на вулиці в Україні опиняється 1000 людей. Долучайся до допомоги» (негативне)

«Наше підприємство забезпечує житлом 10 людей щомісяця» (позитивне)

«Ваш благодійний внесок дуже важливий для нас» (абстрактне)

«Витративши 100 гривень на нашу продукцію, ви допоможете трьом бездомним дітям отримати харчування» (конкретне)

7.8 Фінансовий план

Це найважливіша з економічної точки зору частина бізнес-плану. Крім переконливого тексту, читачеві треба оцінити цифри, які пропонує підприємець. Саме цифри та розрахунки слугують підтвердженням слів, вони можуть остаточно переконати в доцільності фінансування підприємства чи, навпаки, піддати сумніву реалістичність планів. Зазвичай фінансовий план розробляються на 3-5 років.

Фінансовий план складається з таких підрозділів:

- Інвестиції
- Прогноз продажів
- Формування доходів
- Статті витрат
- Прогнозований фінансовий результат

Інвестиційний план має відображати загальний об'єм фінансових ресурсів, які потрібні для старту та подальшого фінансування підприємства. Загальна сума інвестицій повинна формуватися із сукупності різних статей витрат, які, в свою чергу, мають бути обґрунтовані. Серед них можуть бути: ціна закупівлі першої партії товару, витрати на ремонт, оренда, зарплата, зарплата та оренда на перші місяці роботи, та інше.

На етапі запуску бізнесу підприємець ніяк не може забезпечити фінансовий план справжніми показниками, тому потрібно використовувати прогнозування. Прогнозування, як було сказано раніше, варто робити на основі дослідження ринку та потенційних продажів. Бажано використати три сценарії: базовий, оптимістичний та песимістичний. Це дозволить мінімізувати ризики при різних варіантах розвитку подій. Базовий сценарій є найбільш вірогідним, з точки зору авторів бізнес-плану, але також можуть допускатися позитивні та негативні фактори, які вплинуть на діяльність соціального підприємства.

Формування доходів соціального підприємства значно відрізняється від такого для класичного бізнесу. Соціальне підприємництво часто називають «гібридною» формою діяльності, тому що воно може працювати як у прибутковій, так і у неприбутковій сфері, це явище зображене на рисунку 12.



Рис. 12. Схема, що розкриває «гібридність» соціального підприємництва

Під статтями витрат в даному значенні розуміються прогнозовані показники операційних витрат для здійснення діяльності соціальним підприємством. Такі витрати можуть бути постійними (не залежать від обсягу виробництва) та змінними (змінюються при зміні обсягу виробництва).

Всі представлені підрозділи мають бути зведені в прогнозованому фінансовому результаті підприємства. Ситуація, коли перші періоди підприємство буде показувати від'ємний фінансовий результат є нормальною, але через деякий час (наприклад, один рік) цей результат повинен стати позитивним.

Таким чином, для соціальних підприємств існують різні можливості формування доходів [18]. Можливі джерела доходів:

1. Доходи від комерційної діяльності

1.1 Власні зусилля

- Бізнесові — такі доходи, які виникають внаслідок продажу товару або послуг. Крім того, соціальні часто працюють у формі організацій, які

об'єднують людей за різними напрямами діяльності, наприклад, бізнес-клуби або громадські об'єднання, в цьому випадки доходи можуть генеруватися за допомогою членських внесків, які сплачують учасники цих об'єднань.

- Від дочірніх підприємств — іноді через законодавчі умови соціальні бізнесу діють через декілька підприємств, які працюють одночасно. Наприклад, в Україні використовується форма «ГО + ФОП» і в такому разі одне з підприємств є дочірнім та генерує дохід для іншого.

1.2 Стратегічні партнери

- Транзакційні — доходи від партнерів можуть поступати у вигляді транзакцій при таких домовленостях. Наприклад, бізнес, який є партнером може перераховувати 5% свого прибутку на діяльність соціального підприємства, тим самим заявляючи про свою соціальну відповідальність.
- Ліцензування — доходи від продажу права використання імені або логотипу соціального підприємства для своїх партнерів. Використовується частіше в разі, коли соціальне підприємство вже є досить відомим.
- Спонсорство — доходи, які поступають у разі підтримки соціальних підприємств їх партнерами. Може бути використано для популяризації соціальних ініціатив великим бізнесом.

2. Пожертвування та державні програми

- Приватні внески — грошові надходження від фізичних та юридичних осіб з метою підтримки діяльності соціального підприємства.
- Філантропія — доходи у вигляді благочинності, відрізняється від приватних внесків тим, що філантропи розглядають свої пожертвування як цілісні проекти та готові надавати допомогу, яка створить умови самостійного функціонування проекту в майбутньому.
- Державні фінанси — використання бюджетних фінансових ресурсів для забезпечення діяльності соціального підприємства. Працює у формі державних грантів чи прямого фінансування.

Окремо варто зауважити про венчурну філантропію. Ця діяльність може бути важливим ресурсом для соціального підприємництва, тому що поєднує методи венчурного бізнесу та філантропію. Вона направлена не на благодійну допомогу конкретним особам, а на побудову самостійних соціальних проектів та підприємств. Венчурна філантропія відрізняється від звичайної більшим бажанням до ін-

новацій та експериментів, в цій діяльності філантропи шукають саме підприємців, які розуміють ризик. Венчурна філантропія надає ресурси, розділяючи філософію соціального підприємництва та ефективного альтруїзму. Останній потребує аналізу наслідків всіх своїх дій, навіть альтруїстичних, задля максимізації позитивного ефекту [19].

Венчурною Філантропією займається, наприклад, Фонд Білла і Мелінди Гейтс (www.gatesfoundation.org), що концентрується на вдосконаленні системи охорони здоров'я та освітніх проектах. У правління фондом входить також Воррен Баффет. Цей фонд шукає ефективні проекти та фінансує їх. На сьогодні він є найбільшим у світі та розпоряджається більше ніж 44 млрд дол.

Витрати для соціального підприємства можуть включати: витрати на закупівлю товару або сировини, витрати на рекламу, оренду, телефон, інтернет, зарплату та інше. Витрати розділяються на постійні (ті, які не залежать від об'єму продажів) та змінні (залежать від об'єму продажів).

Важливою складовою для розрахунків фінансового плану є точка беззбитковості. Вона визначається за формулою:

$$ТБ = ПВ / (Ц - В)$$

де ТБ — точка беззбитковості

ЗВ — загальні операційні витрати підприємства

Ц — ціна за одиницю продукції

В — витрати на одиницю продукції

Точка беззбитковості показує скільки потрібно продавати одиниць товару, щоб підприємство окупало само себе. При збільшенні цього показника підприємство буде прибутковим.

Фінансовим результатом є прогнозований прибуток (або збиток для перших місяців роботи). Використовуючи доходи та витрати, можна розрахувати валовий прибуток, а різниця між валовим прибутком та податками буде являти собою чистий прибуток. Показник чистого прибутку, в свою чергу, важливо розрахувати для того, щоб показати окупність підприємства в місяцях для читача бізнес-плану:

$$ПО = ЗС / ЧП$$

де ПО — період окупності інвестицій

ЗСІ — загальна сума інвестицій

ЧП — чистий прибуток

Досвідчені інвестори можуть піддати сумніву запропоновані у бізнес-плані прогнозовані значення і розрахунки. Проте не надавати прогнозів буде ще більшою помилкою. Важливо вміти аргументовано подавати цифри, які пропонуються, та вміти доводити думку щодо їх актуальності. Це непросте завдання, і саме тому для написання ефективного бізнес-плану потрібно проводити дослідження ринку, конкурентів та потенційних клієнтів.

Таким чином, фінансовий план як розділ бізнес-плану для соціального підприємства є досить складним. Для написання він потребує чіткості та певних навичок. В деяких випадках варто звернутися за допомогою професіоналів з фінансів для того, щоб зробити прогнозування та розрахунки правильно. Основною різницею в плануванні фінансів для класичного та соціального підприємництва є дохідна частина, яка в у випадку з соціальним бізнесом може формуватися з додаткових джерел [20]. Не можна зробити висновок, що ця частина бізнес-плану є найбільш важливою, але на неї точно будуть звертати багато уваги.

7.9 Цілі та завдання

Бізнес-план вже розкрив сутність бізнесу, його соціальну складову, команду та фінансові показники, але важливо тепер об'єднати все це у реалістичні цілі та завдання.

Ціль — це кінцевий результат діяльності, який ставить перед собою підприємець. Щоб описати головні характеристики цілей, пропонується використовувати принцип SMART. Це абревіатура, яка означає, що цілі мають бути:

- Specific (конкретні) — однозначно трактовані та описані, такі, які не дозволять сумніватись.
- Measurable (вимірювані) — якщо ціль не можна буде поррахувати, то така ціль не заслуговує уваги.
- Assignable (призначувані) — ця характеристика вказує на те, що для виконання цілі є конкретна людина чи команда.
- Realistic (реалістичні) — обґрунтування того, що заявлених ресурсів вистачить для досягнення поставлених цілей.
- Time-related (визначені в часі) — цілі мають бути визначені в часі, що доведе їх реалістичність.

Саме досягнення поставлених цілей буде визначати успіх соціального підприємства. Ціль має мотивувати підприємця та команду робити свою справу. З іншого боку, вона повинна відповідати цінностям та можливостям людей, які задіяні в діяльності соціального підприємства. Знаходження балансу між мотивуючим ефектом та реалістичністю є серйозним викликом для підприємця.

Окремо варто зупинитися на вимірі цілей. Справа в тому, що без виміру ціль зовсім не має змісту. У випадку з соціальним підприємництвом вимірювати потрібно не стільки прибуток бізнесу, скільки соціальний ефект або вплив. Це складне завдання, яке потрібно вирішити. Вимірюваним результатом діяльності для соціального бізнесу може бути, наприклад, кількість людей, яким допомогло підприємство або кількість соціальних товарів або послуг, що отримали клієнти підприємства.

Запорукою ефективного досягнення поставлених цілей має бути визначеність завдань для їх досягнення. Тобто завдання — це більш короткострокові події, які формують план робіт. Завдання можуть бути поточними та ключовими, також вони можуть об'єднуватись в етапи або фази. Наприклад, якщо ціль соціального підприємства — це створення школи для дітей з віддалених місць проживання, тоді завданнями для виконання цієї цілі будуть пошук та ремонт будівлі, пошук вчителів та персоналу, пошук фінансування тощо.

Читачеві потрібно надати докази того, що цілі та завдання для підприємства є реалістичними. Такими доказами можуть бути існуючий досвід підприємця щодо запуску подібних проектів або досвід інших підприємств, які працюють в аналогічних умовах та є успішними. Якщо є можливість підкріпити ці докази реальними документами, то цією можливістю потрібно скористатись.

Визначеність цілей та завдань у часі є не тільки однією з характеристик SMART, але і обов'язковим елементом бізнес-плану. Як було зазначено вище, бізнес-план має містити прогнозування на 3-5 років вперед, такі самі строки мають бути зазначені з розділі з цілями та завданнями. Чіткий графік виконання етапів створення та функціонування підприємства має відображати розвиток бізнесу в динаміці. Основними етапами, які мають бути відображені в бізнес-плані є такі:

- Пошук приміщення для офісу або виробництва (за потреби)
- Оформлення документів для запуску бізнесу
- Старт підприємства
- Закупівля обладнання
- Набір персоналу

- Перший продаж
- Ключові етапи розвитку
- Досягнення цілей

Таким чином, визначення цілей та постановка завдань є подібними елементами бізнес-планів для класичного та соціального підприємництва, але різниця знаходиться в їх особливостях. Головною ціллю соціального підприємства не може бути отримання прибутку, тому її складніше вимірювати та оцінювати, вона може потребувати складніших завдань.

Прикладом ефективної постановки та виконання цілей і завдань є українське соціальне підприємство «Charity Store Laska» (<http://laskastore.com>), яке знаходиться у місті Київ. Це підприємство — благодійний магазин, куди люди приносять непотрібні речі, які там продаються. Отримані кошти, після видатків на підтримання магазину та зарплати персоналу, йдуть на благодійність та соціальні проекти міста.

Не дивлячись на доволі просту бізнес-модель, старт такого підприємства потребував чіткого визначення цілей та завдань. Соціальне підприємство працює у форматі магазину одягу, тому необхідно було: провести реєстрацію, знайти приміщення та персонал, забезпечити прийом одягу та його продаж. Тобто за організацією цей кейс нагадує звичайний бізнес, але його місія дозволяє говорити про нього як про соціальне підприємство.

7.10 Управління ризиками

Кожний підприємець розуміє, що бізнес — це в першу чергу ризик та здатність його приймати. Соціальне підприємництво не є винятком, тому що в його основі лежать саме бізнесові підходи до вирішення соціальних проблем [21]. Одним із завдань бізнес плану має бути аналіз ризиків та надання бачення щодо інструментів нейтралізації цих ризиків. Ризики для соціального підприємництва в Україні можна умовно розділити на такі категорії:

1. Законодавчі — стосуються в першу чергу оподаткування та організаційної форми соціального підприємства. Законодавчі ініціативи можуть нести в собі послаблення податкового навантаження для соціальних підприємств (наприклад, законопроект «Про соціальні підприємства» № 2508 у 2013 р.) або збільшення податкового навантаження. Соціальні підприємства в Україні часто працюють у формі «ГО + ФОП», при цьому ФОП знаходиться на спрощеній

системі оподаткування, така форма теж несе в собі певні ризики. Управління законодавчими ризиками має відповідати на питання про те, що саме робити, якщо законодавча база буде змінюватись у не вигідну для соціального підприємства форму.

2. Кадрові — пошук команди є ключовим завданням для будь-якого підприємства. Кадрові ризики можуть існувати як на етапі пошуку команди, так і у випадку, якщо працівники підуть з підприємства. Додавши до цього складність мотивувати людей фінансово на соціальному підприємстві, цей ризик стає досить серйозним. Бажано передбачити різні варіанти розвитку подій з командою та мати запасні варіанти щодо персоналу.
3. Фінансові — якщо підприємство планує залучати фінансові ресурси через фандрейзинг, то цей спосіб є досить непередбачуваним. Додаткові джерела залучення фінансування є скоріше плюсом для соціального бізнесу, але вони несуть і додаткові ризики. Крім того, специфіка соціальних підприємств полягає в тому, що вийти на самоокупність для них часто є досить складним завданням. Потрібно проаналізувати найбільш негативні варіанти щодо фінансування та розробити план дій для таких варіантів.
4. Соціальні — до таких ризиків відносяться, наприклад, зміни суспільної думки або демографічні зміни. Соціальний сектор — це та сфера, де буде працювати підприємство, тому ці ризики є одними з найбільш вагомих для оцінки. Можливо, через деякий час після запуску бізнесу, соціальна проблема вже не буде мати змісту чи, навпаки, стане настільки великою, що силами запланованого підприємства буде нереально створити будь-який ефект.
5. Ринкові — поява нових конкурентів або посилення існуючих може бути значним ризиком для соціального підприємства. Крім того, на ситуацію може сильно вплинути зміна валютного курсу або загальні тенденції ринку, на якому працює підприємство. Не зайвим буде продумати шляхи диференціації ринків збуту та поставок, якщо це можливо.
6. Психологічні — до цих ризиків може відноситися, наприклад, неприйняття торговельної марки серед людей або зміна вподобань щодо товарів чи послуг, які створює підприємство. Соціальне підприємство має бути досить гнучким, щоб використовувати ці зміни на користь та підлаштовувати діяльність у відповідності з сучасними тенденціями та трендами.
7. Сезонні — якщо товар чи послуга, що продає підприємство, має сезонний характер, то зменшення доходів в цей період потрібно передбачити в бізнес-плані. Потрібно розробити план заходів для цієї ситуації, які би включали в себе, наприклад, сезонні знижки або значні скорочення витрат в потрібні періоди.

8. Інші — існують також ризики, які характерні для кожного окремого підприємства. Вони залежать від сфери діяльності та специфіки функціонування бізнесу. Так, поява нових технологічних рішень може зробити багато товарів непотрібними чи неефективними, тому варто звертати увагу на нові розробки та інструменти у сфері діяльності підприємства та передбачувати якомога більше ризиків, які можуть виникнути.

Управління ризиками має відбуватися ще до початку функціонування соціального підприємства, тоді воно може бути ефективними. Крім зовнішніх ризиків, які були представлені у вигляді категорій, окремо потрібно зупинитися на внутрішніх. Недостатній досвід, переоцінка можливостей та нереалістичність поставлених цілей можуть опинитися не меншими проблемами, ніж зовнішні фактори. Бізнес-план має відображати не тільки ентузіазм людей, які започатковують бізнес, але здатність цих людей ефективно робити свою справу.

Щодо методології управління ризиками, то пропонується застосовувати вже існуючі підходи, що передбачені «Project Management: Body of Knowledge (PMBOK)». Це дуже відомий довідник з управління проектами, який широко використовується в бізнесі. Він пропонує наступні чотири етапи управління ризиками:

1. Ідентифікація. Цей етап дозволяє виявити певний набір досі невідомих ризиків, він має кількісне вираження. Він відбувається під час зустрічей та обговорень з командою. Найбільш ефективна ідентифікація ризиків відбувається при застосуванні формату «причина-ризик-ефект».
2. Аналіз. Дозволяє обрати найбільш важливі з ризиків, які потребують більше всього уваги. Він працює за допомогою оцінювання вірогідності та наслідків для кожного з ідентифікованих ризиків. Це можна зробити за допомогою шкали, що, в свою чергу, дасть уявлення про найбільш критичні з ризиків.
3. Планування. Фактичне управління ризиками з вибором стратегії. Серед існуючих стратегій, пропонується використовувати три: передача наслідків за ризики на третю сторону, прийняття відповідальності за ризики та зменшення ризиків. Крім того, для зменшення ризиків бажано використовувати декілька варіантів дій (основні та додаткові). Цей етап передбачає детальний опис дій, які пропонується робити, виходячи із обраної стратегії.
4. Моніторинг та контроль. Завдання цього етапу — підтримувати бізнес чи проєкт в актуальному стані. Фактично він являє собою ревізію всього, що відбувається на підприємстві, з метою виявити слабкі місця та вдосконалити процеси управління ризиками.

Всі етапи управління ризиками потрібно постійно вдосконалювати в процесі функціонування підприємства, але перший підхід до управління ризиками бажано зробити ще в процесі бізнес-планування.

Цікавим кейсом для аналізу ризиків є соціальний проект «Water.org» (<http://water.org>). За допомогою цього проекту люди в країнах Африки отримують доступні кредити для доступу до питної води. Це соціальне підприємство бореться з проблемами бідності та антисанітарії, але не за допомогою благодійності, а створюючи бізнес-систему, яка дозволить допомогти більшій кількості людей. За допомогою «Water.org» люди можуть отримати автономний доступ до води, що було неможливим завданням в їх умовах.

В діяльності цього підприємства існує велика кількість ризиків, які мають бути враховані. Серед них: невідповідність законодавства через різну географію функціонування підприємства, культурні бар'єри, проблеми передачі інформації та, навіть, глобальні ризики з нестачею води, які в першу чергу відносяться до країн Африки. Тим не менш, підприємство успішно функціонує та розширюється, вдало проходячи всі існуючі ризики.

7.11 Додатки

Необов'язковий елемент бізнес-плану, але він має значення. В цей розділ потрібно додати все те, що може зайняти забагато місця в основному тексті документу, але є додатковою інформацією. До додатків можна віднести:

- Подробиці проведених або використаних досліджень ринку, конкурентів, потенційних клієнтів
- Статистичні дані щодо сфери бізнесу або конкурентів, які мають значення для запропонованого підприємства
- Використана література
- Резюме учасників команди, які готові долучитися до діяльності підприємства

Таким чином, бізнес-планування соціального підприємництва є досить складним завданням. Воно потребує проведення досліджень та значних витрат часу для формулювання переконливого тексту. Така робота ще до старту підприємства поглинає ресурси, яких завжди не вистачає, але, ця робота є також і першим випробуванням для підприємця. Успішне її виконання дозволить отримати первинну конкуренту перевагу над тими, хто відмовився від бізнес-планування. Цей доку-

мент дозволяє розглянути декілька сценаріїв того, що може відбуватися з соціальним підприємством після початку його функціонування, і такою можливістю краще не нехтувати. Крім того, для соціального бізнесу первинним елементом його активності є соціальна місія, яку необхідно сформулювати, і саме бізнес-план є тим документом де ця місія має бути прописана. Якщо підприємство потребує залучення фінансових ресурсів від інвесторів чи кредиторів, тоді тим паче бізнес-планування має бути обов'язковим елементом діяльності підприємця, який прагне цей бізнес запровадити. Отже, бізнес-планування має відбуватися тому, що воно відображає детальну структуру та специфіку соціального підприємства, створює переконливі аргументи для його запуску та розвитку, дозволяє зробити первинну оцінку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Sullivan Mort, G.; Weerawardena, J.; Carnegie, K. Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 2003, 8.1: 76-88.
2. Goldstein, J. A., Hazy, J. K., & Silberstang, J. Complexity and social entrepreneurship: A fortuitous meeting. *Emergence: Complexity and Organization*, 2008, 10.3: 9.
3. Montgomery, A. W., Dacin, P. A., & Dacin, M. T. Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good. *Journal of Business Ethics*, 2012, 111.3: 375-388.
4. Baron, D. P. Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2007, 16.3: 683-717.
5. Stecker, M. J. Revolutionizing the nonprofit sector through social entrepreneurship. *Journal of Economic Issues*, 2014, 48.2: 349-358.
6. Corner, P. D., & Ho, M. How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 2010, 34.4: 635-659.
7. Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. Social entrepreneurship and societal transformation an exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 2004, 40.3: 260-282.
8. Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. The social and economic mission of social enterprises: dimensions, measurement, validation, and relation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015, 39.5: 1051-1082.
9. Chambers, L. Growing a hybrid venture: Toward a theory of mission drift in social entrepreneurship, 2014. PhD Thesis. University of St. Gallen.

10. Clark, C., & Brennan, L. Entrepreneurship with social value: A conceptual model for performance measurement. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 2012, 18.2: 17.
11. Smith, B. R., & Stevens, C. E. Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2010, 22.6: 575-598.
12. Zietlow, J. T. Social entrepreneurship: Managerial, finance and marketing aspects. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 2001, 9.1-2: 19-43.
13. Griskevicius, V., Cantú, S. M., & Vugt, M. V. The evolutionary bases for sustainable behavior: Implications for marketing, policy, and social entrepreneurship. *Journal of Public Policy & Marketing*, 2012, 31.1: 115-128.
14. Litzky, B. E., Godshalk, V. M., & Walton-Bongers, C. Social entrepreneurship and community leadership: A service-learning model for management education. *Journal of Management Education*, 2009.
15. Gallagher, D., Gilmore, A., & Stolz, A. The strategic marketing of small sports clubs: from fundraising to social entrepreneurship. *Journal of Strategic Marketing*, 2012, 20.3: 231-247.
16. Trexler, J. Social Entrepreneurship as Algorithm: Is Social Enterprise Sustainable?. 2008.
17. Zaefarian, R., Tasavori, M., & Ghauri, P. N. A corporate social entrepreneurship approach to market-based poverty reduction. *Emerging Markets Finance and Trade*, 2015, 51.2: 320-334.
18. Korosec, R. L., & Berman, E. M. Municipal support for social entrepreneurship. *Public administration review*, 2006, 66.3: 448-462.
19. Matthews, Dylan. «You have \$8 billion. You want to do as much good as possible. What do you do?». *Vox*. April 27, 2015.
20. Sud, M., VanSandt, C. V., & Baugous, A. M. Social entrepreneurship: The role of institutions. *Journal of business ethics*, 2009, 85.1: 201-216.
21. Hayllar, M. R., & Wettenhall, R. As public goes private, social emerges: The rise of social enterprise. *Public Organization Review*, 2013, 13.2: 207-217.

Кейс: Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРІНІТІ»

КЛЮЧОВІ ФАКТИ:

Заснування: вересень 2000 року

Організаційна форма діяльності: ТОВ

Місія: працевлаштування ВПО із зони АТО та окупованих територій

Діяльність: пошиття уніформи та спецодягу на замовлення

Кількість працівників: 92

Історія створення: ТОВ «ТРІНІТІ» від початку складався з кількох підприємств: виробництво в місті Києві з пошиття дитячого взуття для танців (чешки з натуральної шкіри), шкірогалентерейної продукції та аксесуарів для мобільних телефонів (чохли, папки, різноманітні шкіряні кейси, візитниці, обкладинки, ключниці, портмоне та ін.) і виробництво в місті Севастополі з пошиття спеціалізованого та форменого одягу. Ці два напрямки існували паралельно з 2000 року.

З 2008 року підприємство почало брати участь у тендерах, державних закупівлях на формений та спеціалізований одяг, внаслідок чого суттєво збільшилися об'єми виробництва. Після анексії Криму у 2014 році, була повністю призупинена робота підприємства в м. Севастополі. Підприємству довелося створювати заново виробництво з пошиття спецодягу в Києві, купувати нове обладнання та шукати працівників, адже не всі змогли переїхати з Севастополя до Києва. З початком війни на Донбасі постало також питання працевлаштування переселенців. Оскільки підприємству терміново потрібні були працівники, а в Київ переїжджали люди із зони АТО і шукали роботу, підприємство дало оголошення про прийом на роботу переселенців та готовність навчати їх майбутній професії. Таким чином, з початку 2014 року ТОВ «ТРІНІТІ» почали займатися працевлаштуванням ВПО.

Для того, щоб люди могли навчатися шиттю та працювати, було прийнято рішення також допомагати їм у пошуку житла. Люди, які проходять навчання чи розпочали роботу і ще не отримують високі заробітки, як правило, не можуть забезпечити себе житлом. Керівництвом підприємства було прийнято рішення піти на зустріч: допомагати у пошуку квартири з прийнятною для працівників вартістю оренди або оплачувати місце в готелі, доки працівник проходить процес адаптації, навчання.

Фінансування на початку: Щодо відкриття нового цеху в Києві — це були переважно власні ресурси і частково підтримка програми ПРООН з працевлаштування вимушено переміщених осіб в Україні: купівля частини необхідного обладнання для нового цеху.

Маркетинг: Є свій сайт, де представлені вироби, які відшиваються на підприємстві — основна реклама. Окрім того, ТОВ «ТРІНІТІ» постійно беруть участь у державних закупівлях. Великі українські підприємства: ДП «Українська залізнична швидкісна компанія», ДП «Міжнародний аеропорт «БОРИСПІЛЬ», Міністерство оборони України — клієнти підприємства, які давно знають про їх продукцію завдяки державним закупівлям.

Складнощі в роботі: Гострою є проблема житла для деяких працівників: не всі можуть жити у хостелі (наприклад, сім'ї з дітьми), чи умови в хостелі не найкращі. Підприємство хотіло б створити власний гуртожиток для працівників, що було б набагато дешевше для підприємства і дозволило б створити необхідні умови для життя працівників.

Окрім гуртожитку, потрібні ресурси для подальшого розвитку виробництва, автоматизації та пришвидшення деяких виробничих процесів. Закупівля нового обладнання дозволить зробити продукцію більш конкурентоздатною, прискорить роботу та підвищить заробітну платню працівників.

Успіхи: Найбільший успіх — це працевлаштування людей, те що вони змогли навчитися новій професії, незважаючи на відсутність попереднього досвіду, та залишилися працювати на підприємстві.

КОНТАКТИ:

Адреса: м. Київ

Е-пошта: so@trinity.com.ua

Веб-сайт: <http://so.trinity.com.ua>

Аналіз практики соціального підприємництва виявив, що специфічним фактором, який впливає на соціальне підприємництво (сприяє або перешкоджає його розвитку), є вибір суб'єктом такої діяльності його організаційно-правової форми. Від вибраної організаційно-правової форми СП залежать можливості рішення важливих для них проблем:

- залучення інвестицій, кредитних коштів;
- отримання державної підтримки;
- оподаткування діяльності/отримання податкових пільг;
- складання фінансової звітності;
- забезпечення колегіальності/демократичності управління;
- розподіл прибутку тощо.

Разом з тим, перепоною на шляху створення і розвитку соціальних підприємств є чітка регламентація організаційно-правової форми господарювання, у яких підприємства можуть здійснювати свою діяльність, щоб вважатися соціальними, оскільки, наприклад, не завжди можна організувати діяльність соціального підприємства у вигляді кооперативу через психологічні особливості його потенційних учасників.

Опрацювання зарубіжних досліджень дає змогу виокремити такі найбільш популярні форми господарювання соціальних підприємств у світі (табл. 7).

Розділ 8. Реєстрація та ведення діяльності в Україні

Таблиця 7

Форми господарювання, що обирають соціальні підприємства у світі

Країна	Форми господарювання, що передбачають здійснення неприбуткової діяльності	Форми господарювання, що передбачають здійснення прибуткової діяльності
1	2	3
Бельгія	Неприбуткова організація	Публічне товариство з обмеженою відповідальністю. Кооперативна компанія з обмеженою відповідальністю. Публічна компанія з обмеженою відповідальністю
Китай	Недержавна та неприбуткова організація Громадська некомерційна/непідприємницька одиниця	Кооператив
Німеччина	Асоціація Фонд	Кооператив ТОВ
Угорщина	Фонд Асоціація Неприбуткова бізнес-асоціація	... ¹
Португалія	Фонд Асоціація	Кооператив
Румунія	Асоціація Фонд Федерація/союз	Іноземна юридична особа Партнерство Кооператив ТОВ
Росія	Неурядова неприбуткова організація	Представник малого бізнесу Державне підприємство
Іспанія	Асоціація Фонд	ТОВ
Швеція	Неприбуткова організація Фонд	ТОВ
Великобританія	Асоціація Фонд	ТОВ Індивідуальний підприємець Партнерство Товариство з відповідальністю, обмежене об'ємом гарантій Незалежне товариство взаємного страхування Акціонерне товариство
Чехія	Асоціація	Кооператив
Естонія	Асоціація Житловий кооператив	Споживчий сільськогосподарський кооператив
Польща	Асоціація та фонд Центр і клуб з соціальної інтеграції Центр професійної реабілітації для інвалідів	Кооператив
Словенія	Неприбуткове товариство Асоціація Приватний неприбутковий інститут	Кооператив
Фінляндія	Неприбуткова організація, що надає соціальні послуги (організація третього сектору) Асоціація Фонд	Робітничий кооператив ТОВ Індивідуальний підприємець Партнерство

Джерело: складено автором за [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10]

Найпоширенішими організаційно-правовими формами соціальних підприємств у Європі є асоціації, фонди, кооперативи. Наприклад, у Німеччині такі підприємства в основному функціонують у формі товариств, корпорацій, фондів та асоціацій [11]. У Польщі СП найчастіше — фонди та асоціації, рідше — товариства. Соціальні підприємства Великобританії [11; 12] поширені в таких основних організаційно-правових формах: товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерна компанія з обмеженою відповідальністю, компанія, що діє в інтересах громади (форма діяльності, що була створена спеціально для соціальних підприємств, її активи та доходи мають використовуватися для блага суспільства, та які повинні діяти в сферах догляду за дітьми, соціального житла, дозвілля, громадського транспорту), товариства взаємодопомоги, некорпоративні асоціації, індивідуальний підприємець, командитне товариство.

У США оригінальною організаційно-правовою формою соціальних підприємств є так звані «С» corporations, на які припадає 1/3 всіх соціальних підприємств. Окрім «С» корпорацій, соціальні підприємства у даній країні створюють у формі некомерційних організацій або товариств з обмеженою відповідальністю [11; 13].

Отже, підсумовуючи результати таблиці: найбільш популярною формою господарювання, що передбачає ведення неприбуткової діяльності є асоціація та фонд, а серед форм господарювання, що передбачають ведення прибуткової діяльності — кооперативи, товариства з обмеженою відповідальністю, корпорації (АТ), індивідуальний підприємець (ФОП). Такий вибір форм господарювання обумовлений історичними передумовами створення і розвитку соціальних підприємств, а саме тим фактом, що значна частина соціальних підприємств виникла на основі благодійних, громадських організацій, які почали шукати альтернативні джерела фінансування своєї діяльності.

На сьогоднішній день частина соціальних підприємств створюється або у формі недержавних неприбуткових організацій (наприклад, в Бельгії такі організації становлять близько 71% з опитаних соціальних підприємств [1, с.15]), або у формі організацій, орієнтованих на прибуток. До форм господарювання, що передбачають ведення неприбуткової діяльності, слід віднести: благодійні організації, благодійні фонди, спілки, асоціації, громадські та релігійні організації, житло-будівельні кооперативи, кредитні спілки тощо. Відповідно до форм господарювання, що передбачають ведення прибуткової діяльності, належать: товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), публічне акціонерне товариство (ПАТ), приватне акціонерне товариство (ПрАТ), спільне підприємство, кооперативи, товариство з додатковою відповідальністю, фізична особа-підприємець (ФОП) тощо. Кожний з цих форм господарювання має як свої переваги, так і недоліки для соціальних підприємств (табл. 8).

Таблиця 8

Порівняльна характеристика форми господарювання неприбуткових та бізнес-організацій

Критерій	Форми господарювання неприбуткових організацій (благодійні організації, благодійні фонди, спілки, асоціації та ін.)	Форми господарювання бізнес-організацій (ТОВ, ПАТ, ПрАТ, ФОП та ін.)
Першочергова мета	Надання благодійної допомоги, послуг у сфері освіти, культури, науки та ін. з метою суспільного споживання, створення системи соціального самозабезпечення громадян	Отримання прибутку та його розподіл між учасниками організації
Інвестиції	Відсутня можливість інвестування коштів	Існує можливість залучення інвестиційних коштів шляхом придбання цінних паперів, корпоративних прав, основних засобів в обмін на кошти та майно
Дохід	Спрямовується на досягнення статутних завдань або цілей організації	Розподіляється між учасниками, акціонерами, інвесторами та/або реінвестується у організацію
Оподаткування	Від оподаткування звільняються доходи отриманні у вигляді: пасивного доходу, коштів або майна, які надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертвувань; дотацій або субсидій, отриманих із державного або місцевого бюджетів, державних цільових фондів або в межах технічної чи благодійної, у тому числі гуманітарної, допомоги тощо.	Податок на прибуток Податок на додану вартість Податок на доходи фізичних осіб Єдиний соціальний внесок Плата за землю Місцеві податки та ін. Існує ряд податкових пільг, але коло організацій, які можуть ними скористатися обмежене
Банківські кредити	В більшості випадків банки не видають кредити таким організаціям	Ймовірність отримання кредиту вища, ніж у неприбуткових організацій, однак відсоткові ставки високі
Гранти/дотації	Зазвичай надаються цьому виду організації	Гранти майже не надаються організаціям, що отримують прибуток
Бренд	Чітко асоціюється з соціальною метою	Чітко асоціюється з бізнес-діяльністю та отриманням прибутку

Джерело: складено автором

А отже, засновникам соціальних підприємств необхідно враховувати переваги і недоліки зазначені у таблиці вище, а також враховувати їх при здійсненні подальшої діяльності.

У таблиці 9 більш детально розглянута кожна з найпопулярніших традиційних організаційно-правових форм та здійснено їх ранжування з точки зору їх прийнятності для створення соціального підприємства.

Вибір тієї чи іншої організаційно-правової форми буде залежати в першу чергу від того, яку бізнес-модель своєї діяльності обиратиме соціальний підприємець, а




також від джерел його фінансування, хто буде його основними стейкхолдерами, яким чином він планує розподіляти прибуток тощо.

Таблиця 9

Характеристика традиційних організаційно-правових форм з точки зору їх прийнятності для створення і діяльності соціального підприємства у світі

	Назва	Характеристика
	Індивідуальний підприємець / ФОП	Може бути створена будь-якої людиною Бізнес-діяльність ведеться від імені засновника Досить проста процедура реєстрації, не має мінімальних вимог до суми статутного капіталу Не може мати не прибутковий або благодійний статус Персональна відповідальність за зобов'язаннями Складнощі у залученні довгострокового інвестицій та банківського кредиту
	Повне товариство Командитне товариство	Для створення потрібно щонайменше два учасника, однак це можуть бути і як фізичні особи, так і юридичні особи Персональна відповідальність за зобов'язаннями товариства, яка є необмеженою Можливість залучити більше коштів Є ризик розбіжностей і конфліктів між партнерами Кожен партнер відповідає за дії інших партнерів
	Неприбуткові організаційно-правові форми (асоціації, фонди)	Можуть існувати у вигляді корпоративної або некорпоративної асоціації Довготривалий і дорогий процес, щоб подати заявку і підтримувати безподатковий статус Безподатковий статус обмежує залучення приватних інвестицій У своїй діяльності повинні спиратися лише на гранти та благодійні внески Може бути адаптована для соціального підприємства шляхом створення дочірнього прибуткової компанії/філіалу
	Корпорація	Велика кількість документації, яка має постійно оформлюватися та подаватися Чистий прибуток може бути оподаткований двічі Розподіл прибутку серед акціонерів у вигляді дивідендів
	Товариство з обмеженою відповідальністю	Дохід розподіляється серед власників відповідно Можуть отримувати гранти від фондів Легше залучити інвестиції, отримати кредити у банку Власники несуть відповідальність за зобов'язаннями підприємства лише в межах своїх внесків
	Кооператив	Існують податкові пільги на прибуток, що розподіляється серед працівників-членів кооперативу Група фізичних осіб та/або юридичних осіб володіють і контролюють кооперативом з метою досягнення їх економічних та соціальних цілей Отримання прибутку є бажаним, однак не першочерговим.

Умовні позначення:

-  — не досить прийнятна організаційно-правова форма для СП
-  — прийнятна організаційно-правова форма
-  — найбільш прийнятна організаційно-правова форма

Джерело: складено автором за [14; 15]

Також варто зазначити, що соціальне підприємство може створюватися у, наприклад, неприбутковій організаційно-правовій формі з метою отримання гранту в

якості початкового капіталу для своєї діяльності, однак потім змінити свою організаційно-правову форму на організаційно-правову форму комерційного типу чи навпаки.

Відповідно до дослідження [16] станом на 2016 рік привабливими для СП в Україні формами господарювання є такі: ФОП (22 підприємства), громадська організація (15), підприємство громадського об'єднання (10), приватне підприємство (9). «Замикає п'ятірку найбільш розповсюджених форм ТОВ (6). Далі розташувалися благодійні організації (4), організації громадського об'єднання (3), державне підприємство (2). Найменш популярними формами діяльності суб'єктів економіки виявилися сільськогосподарський кооператив (1) та громадська спілка (1)» [16, с. 19].

Згідно дослідження фонду «Євразія» близько 30% українських соціальних підприємств є бізнес-організаціями, 60% — неприбуткові організації і приблизно 10% є поєднаннями неприбуткової організації і підприємства. Існують і певні регіональні особливості вибору організаційно-правової форми СП: для Донбасу — це підприємство об'єднання громадян, для Житомирської області — неприбуткова організація, кооператив, підприємство об'єднання громадян та приватне підприємство, для АР Крим — громадське профспілкове об'єднання, кооператив, приватне підприємство та неприбуткова організація [17]. Найсуттєвішим фактором вибору тієї чи іншої організаційно-правової форми в Україні є податкове законодавство, яке, враховуючи специфіку таких підприємств, і обумовило зазначені вище їх організаційно-правові форми.

Відповідно, вітчизняні соціальні підприємці частіше за все обирають наступні форми господарювання для своїх підприємств: фізична особа-підприємець, фізична особа-підприємець і громадська організація, підприємство об'єднання громадян, товариство з обмеженою відповідальністю, громадська організація, благодійний фонд. У таблиці 10 подано їх переваги та недоліки з точки зору створення і розвитку соціального підприємства. Кожна з цих форм має свої відмінності у побудові органів управління, організації процесу управління та ступені впливу стейкхолдерів на процеси прийняття рішень.

Таблиця 10
Переага та недоліки організаційно-правових форм господарювання в Україні з точки зору створення і розвитку соціальних підприємств

Назва	Переага	Недоліки
Фізична особа-підприємець	Спрощена система ведення обліку Неявність можливості зняти готівку з розрахункового рахунку без документального підтвердження Можливість використання у діяльності власного майна без додаткового оформлення Можливість розподіляти прибуток на свій розсуд	Підвищений рівень відповідальності (всім майном підприємця) Реєстрація тільки за адресою прописки підприємця Низький рівень захищеності для інвесторів Можливість отримання гранту практично відсутня
Громадська організація	Відсутність статутного капіталу Можливість отримання статусу неприбуткової організації Відсутність необхідності оформлення свідоцтва платника ПДВ чи єдиного податку Спрощена система бухгалтерської звітності та подачі звітів в державні органи Є основними грантоотримувачами	Засновником громадської організації не може бути юридична особа Кошти організації можуть спрямовуватись лише на реалізацію статутних цілей та завдань Можливість комерційної діяльності практично відсутня Не мають права займатись більшістю видів бізнесу, окрім соціальних видів бізнесу Не мають права залучати інвестиції Здача річної фінансової звітності
Благодійна організація	Отримання статусу неприбуткової організації Звільнення від оподаткування (якщо благодійна організація здійснює свою діяльність тільки за рахунок членських внесків і добровільних пожертвувань) Є основними грантоотримувачами Засновниками можуть бути і як юридичні, так і фізичні особи Види господарської діяльності благодійної організації, серед іншого, охоплюють: — Надання послуг, виконання робіт, спрямованих на виконання її статутних цілей та завдань — Здійснення видавничої діяльності — Заснування господарських товариств, інших підприємств та організацій Прибуток благодійної організації не розподіляється між засновниками, а має бути використаний для досягнення її статутних цілей	Джерелом формування коштів та майна не можуть бути отримані кредити Кошти та майно благодійної організації не можуть бути предметом застави Кошти та майно не можуть бути витрачені на цілі, не передбачені статутом Кошти витрачаються тільки на благодійництво та забезпечення господарської діяльності Адміністративні витрати не повинні перевищувати 20% річного доходу Здача річної фінансової звітності
Приватне підприємство	Засновники самостійно визначають принципи і механізми управління ПП Засновники несуть відповідальність за зобов'язання ПП лише в межах своїх вкладів; В законодавстві відсутній мінімум для статутного капіталу, а тому статут може бути об'ємом в 1 гривню Підприємницька діяльність може бути як з найманими працівниками, так і без них; Власник самостійно керує підприємством, що дає можливість оперативно реагувати на зовнішні чинники Можливість отримання кредити Можливість залучення інвесторів	Відсутній окремий закон, який би регулював діяльність приватного підприємства, тому суб'єкти вимушені керуватись загальними положеннями Цивільного та Господарського кодексів. Тому виникає багато спірних питань на практиці (наприклад, порядок створення та діяльності органів управління, створення статуту, приєднання нових членів, виплата дивідендів тощо). Тому потріб-но детально такі моменти прописувати в статуті підприємства. Власник ПП зобов'язаний зареєструвати таке приватне підприємство згідно із Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб — підприємців»

Продовження табл. 10

	<p>Легкість організації, збільшення фінансових можливостей і спільне ведення справи</p> <p>Можливість ведення опосередкованої підприємницької діяльності</p> <p>Мінімальний фінансовий ризик для учасників, оскільки в ТОВ більш захищені майнові права</p> <p>Можливість розширення бізнесу і залучення до нього інвестицій</p> <p>Можливість участі товариства з обмеженою відповідальністю в інших господарських товариствах</p> <p>Можливість створення системи органів управління, що відповідають специфіці діяльності і розмірами фірми</p> <p>Можливість визначення впливу кожного члена ТОВ на процес прийняття ключових рішень</p> <p>Відсутність обмежень щодо розміру статутного фонду</p> <p>Можливість використання спрощеної системи оподаткування</p> <p>Внеском у статутний фонд можуть бути грошові кошти, майно або цінні папери</p> <p>Можливість розподіляти прибутки на свій розсуд</p> <p>Можливість прописувати і змінювати свої соціальні цілі</p> <p>Самостійне прийняття рішень</p>	<p>Необмежена відповідальність</p> <p>Складність ліквідації шляхом приєднання</p> <p>Загальне число учасників товариства не може перевищувати 50 осіб</p> <p>Будь-яка зміна складу членів суспільства, пропороцій їх часток у статутному капіталі або управлінської структури організації передбачає обов'язкове внесення змін в пакет установчих документів.</p> <p>Відсутність необхідності публікації документів, що відображають діяльність підприємства</p>
ПОГ	<p>Підприємство, засноване на власності об'єднання громадян (громадської організації, політичної партії) або власності релігійної організації для здійснення господарської діяльності з метою виконання їх статутних завдань</p> <p>Демократичне управління</p> <p>Можливість здійснення будь-якої комерційної діяльності</p> <p>Фінансування конкретних соціальних цілей, що прописані у статті громадського об'єднання</p> <p>На податкові пільги (податок на прибуток, ПДВ, збір за провадження торговельної діяльності, плата за землю, ЕСВ) може претендувати підприємство, засноване громадянською організацією інвалідів</p> <p>Можливість отримання грантів, інвестицій, кредитів</p>	<p>Відсутній окремий закон, який би регулював діяльність ПОГ, тому суб'єкти вимушені керуватися загальними положеннями Цивільного та Господарського кодексів</p> <p>Здійснює свою діяльність на праві оперативного управління або господарського відання</p>

Джерело: розроблено автором

Вітчизняні соціальні підприємці мають можливість обирати ту чи іншу форму ведення господарської діяльності, однак, враховуючи проведений вище аналіз, найбільш вдалими і з точки зору організації бізнес-діяльності, і з точки зору дотримання соціальних цілей такої організації, є такі форми: ТОВ, ПОГ та поєднання ФОП+ГО.

Відповідно до даних таблиці 11 жодна з використовуваних на практиці в Україні форм господарювання соціальних підприємств не передбачає активного залучення широкого кола стейкхолдерів до процесу прийняття рішень щодо своєї діяльності, тобто гармонізація цілей СП здебільшого належить докомпетенції його вищих органів управління або регламентується чинним законодавством, що з точки зору специфіки його діяльності не є достатнім та потребує вдосконалення.

Таблиця 11

Ступінь впливу основних стейкхолдерів соціального підприємства на процеси прийняття рішень залежно від його форми господарювання

Організаційно-правова форма соціального підприємства	Бізнес-мета/цілі	Соціальна мета/цілі	Ступінь впливу основних стейкхолдерів
Фізична особа-підприємець	ФОП визначає бізнес-цілі діяльності соціального підприємства	ФОП визначає соціальні цілі діяльності соціального підприємства	Низький — на визначення соціальних цілей, стратегій розвитку соціального підприємництва можуть впливати споживачі та працівники.
Громадська організація	Загальні збори учасників визначають бізнес-цілі	Загальні збори учасників визначають соціальні цілі, що зазначаються у статуті	Нижче середнього — грантодавці можуть впливати на управління соціальним підприємством лише в межах наданого гранту. Засновники мають також обмежений вплив на бізнес-діяльність СП, бо господарська діяльність громадських організацій допускається лише тоді, коли вона безпосередньо впливає із статутних завдань і має підпорядкований щодо цих завдань характер.

Продовження табл. 11

<p>Громадська організація + Фізична особа-підприємець</p> <p>Громадська організація + Підприємство об'єднання громадян</p>	<p>Загальні збори учасників громадської організації можуть визначати напрямки бізнес-діяльності за умови, що ГО є засновником ФОП або ПОГ</p> <p>В іншому випадку ФОП або ПОГ самостійно визначає бізнес-цілі</p>	<p>Загальні збори учасників громадської організації визначають соціальні цілі соціального підприємства виходячи зі своїх статутних завдань (за умови, що ГО є засновником ФОП або ПОГ)</p> <p>В іншому випадку ФОП або ПОГ самостійно визначає в які соціальні напрямки діяльності громадської організації йому інвестувати кошти.</p>	<p>Середній — грантодавці, працівники, засновники мають більше важелів впливу на управління соціальним підприємством (за умови, що ГО є засновником ФОП або ПОГ). Відповідно до чинного законодавства громадські організації також мають право на майно та кошти, придбані в результаті господарської та іншої комерційної діяльності створених ними госпрозрахункових установ та організацій, заснованих підприємств.</p> <p>Споживачі продукції мають важелі впливу тоді, коли вони є учасниками ГО.</p> <p>Низький — у ГО відсутні важелі впливу (за умови, що ГО не є засновником ФОП або ПОГ)</p>
<p>Товариство з обмеженою відповідальністю</p>	<p>Соціальні і бізнес цілі визначаються на загальних зборах учасників</p>		<p>Середній — грантодавці можуть впливати на управління соціальним підприємством лише в межах наданого гранту; інвестори можуть впливати на прийняття рішень, що будуть негативно відобразитися на умовах та термінах повернення їх коштів.</p> <p>Працівники, споживачі можуть впливати на діяльність товариства, якщо це передбачено політикою організації.</p> <p>Рішення щодо розподілу прибутку приймаються на загальних зборах учасників</p>

Продовження табл. 11

Благодійний фонд	Загальні збори учасників визначають бізнес-цілі	Загальні збори учасників визначають соціальні цілі, що зазначаються у статуті	<p>Нижче середнього — Наглядова рада затверджує благодійні програми благодійної організації і контролює відповідність діяльності та використання активів благодійної організації її установчим документам.</p> <p>Досить значне законодавче регулювання діяльності благодійних організацій:</p> <ul style="list-style-type: none"> — обмеження на розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління, інших пов'язаних з ними осіб, а також серед працівників таких організацій. — господарська діяльність може здійснюватися лише з метою отримання досягнення статутних цілей — використання активів (доходів) та правочини благодійних організацій не повинні суперечити цілям благодійної діяльності. — розмір адміністративних витрат благодійної організації не може перевищувати 20 відсотків доходу цієї організації у поточному році. <p>Інтереси споживачів враховуються лише в межах виконання статутних цілей благодійного фонду.</p>
------------------	---	---	---

Джерело: складено автором за [18; 19; 20]

Незважаючи на чисельність традиційних організаційно-правових форм, які можуть обрати соціальні підприємства, на сьогоднішній день активно ведуться пошуки нових організаційно-правових форм спеціально орієнтованих на соціальне підприємство з метою посилення громадського контролю за їх діяльністю, особливо в питаннях розподілу прибутку, задоволення інтересів стейкхолдерів, надання податкових пільг, державних дотацій, отримання інформації щодо кількості та напрямків діяльності таких підприємств. Так, в останні декілька років у США в окремих штатах було створено ряд спеціальних організаційних форм для соціальних підприємств, а саме: низько прибуткова компанія з обмеженою відповідальністю (Low-Profit Limited Liability Companies (L3Cs)), корпорація, що діє на благо суспільства (Benefit corporations), корпорація гнучкого призначення (Flexible purpose corporations (FPC)), компанія з обмеженою відповідальністю, що діє на благо суспільства (Benefit LLC), корпорація соціального призначення (Social purpose corporation (SPC)).

Спеціально створені організаційно-правові форми для СП, хоча і розрізняються по різних країнам, але по суті конкретизують вимоги, які висуваються до соціальних підприємств стосовно:

- видів та сфер їх діяльності;
- обмежень складу власників;
- можливості та пропорцій розподілу прибутку серед власників та акціонерів;
- категорій найманих працівників;
- мінімальної кількості найманих працівників;
- обов'язкової звітності про результати діяльності;
- статусу волонтерів у соціальному підприємстві тощо.

Отже, вибір організаційно-правової форми соціального підприємства багато в чому обумовлений сукупністю суб'єктивних можливостей підприємця і об'єктивною дійсністю. Вірно обрана організаційно-правова форма дає засновникам додаткові інструменти для здійснення своїх планів з розвитку та захисту свого бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Huysentruyt M. Mapping Social Enterprises in Belgium [Electronicresource] / M. Huysentruyt, S. Weymiens, A. Kint — 2013. — 58 p. — Mode of access: http://www.oksigenlab.eu/sites/default/files/selusi_belgium_report_e.pdf — Title from the screen.
2. Jinping J. Legal Mython Emergence of Social Enterprises in China [Electronicresource] / J. Jinping. — 2008 — Mode of access: http://www.lawschool.cornell.edu/international/clarke_program/conferences/upload/jinping.pdf — Title from the screen.
3. Kostilainen H. Evolution of the social enterprise concept in Finland [Electronicresource] / H. Kostilainen, P. Pättiniemi. — 2013. — Mode of access: http://www.fnsern.fi/site/files/1313/6068/8265/5_Harri_Kostilainen_Pekka_Pttiniemi.pdf — Title from the screen.
4. Legal structures for social enterprise [Electronic resource] / Department of Internal Affairs — 2013 — Mode of access: <http://www.fis.org.nz/assets/Helpful-Stuff-Resources/Legal-entities-for-social-enterprises-1.doc> — Title from the screen.

5. Seppelin M. Social entrepreneurship and other models to secure employment for those most in need [Electronic resource]/ M. Seppelin, H. Kostilainen — 2013 — Mode of access: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11140&langId=en> — Title from the screen.
6. Social enterprise in Western Europe [Electronic resource] — Mode of access: <http://www.oecd.org/regional/leed/38870689.pdf> — Title from the screen.
7. The State of Social Entrepreneurship -Organization of Social Enterprises in Market and Society [Electronic resource] // SEFORIS — Mode of access: http://www.seforis.eu/upload/reports/3._Organization_of_Social_Enterprises_in_Market_and_Society.pdf — Title from the screen.
8. Wilkinson C. A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Executive Summary [Electronic resource] / C. Wilkinson, J. Medhurst, N. Henry, M. Wihlborg, Bates Wells Braithwaite.— 2014. — Mode of access: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>— Title from the screen.
9. Yu J. Civil Society and Governance in China [Electronic resource] / J. Yu, S. Guo // Palgrave Macmillan: London.— 2012. — Mode of access: http://books.google.com.ua/books?id=97tZJv26pUC&pg=PA119&lpg=PA119&dq=legal+forms+of+social+enterprise+china&source=bl&ots=G18sRlB_ZA&sig=HgK5sddB0S9MwK6DXWctOMj5LFk&hl=uk&sa=X&ei=0DOHVI3GB6SuygOvkoLoDQ&ved=0CE0Q6AEwBg#v=onepage&q&f=false— Title from the screen.
10. Zhao Z. The State of Social Entrepreneurship in China: SEFORIS Country Report [Electronic resource] / Z. Zhao — 2014. — p. 20 — Mode of access:http://www.seforis.eu/upload/reports/Country_Report_China.pdf— Title from the screen.
11. Fostering Social Entrepreneurship: A Comparative Study of the Legal, Regulatory and Tax Issues in Brazil, Germany, India, Poland, UK and USA [Electronic resource] / Linklaters, Schwab Foundation — 2006 — 77 pp. — Mode of access: http://www.weforum.org/pdf/schwabfound/Linklaters_Schwab_Report.pdf Title from the screen.
12. Stroyan J. A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Country Report: United Kingdom [Electronic resource] / J. Stroyan, N. Henry, BWB — 2014. — Mode of access: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>— Title from the screen.
13. Thornley B. The Facts on U.S. Social Enterprise. [Electronic resource] / B. Thornley. — 2012. — Mode of access: http://www.huffingtonpost.com/ben-thornley/social-enterprise_b_2090144.html— Title from the screen.

14. Determining the right legal structure for your social enterprise [Electronicresource] — Mode of access: <https://unltd.org.uk/portfolio/3-7-determining-the-right-legal-structure-for-your-social-enterprise/> Title from the screen.
15. Wexler R. Effective Social Enterprise — A Menu of Legal Structures / R. Wexler // Tax Analysts — 2009. — Vol. 63. — No. 6 — p. 565-576.
16. Соціальне підприємництво в Україні: звіт за результатами дослідження / Наталія Гусак, Вікторія Кузнецова, Тетяна Стеценко. — К.: Pact, Inc., Western NIS Enterprise Fund, Школа соціальної роботи НаУКМА, ГО «Молодіжний центр з трансформації соціальної сфери «СОЦІУМ XXI» 2016. — 45 с.
17. Borzaga C. Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation [Electronicresource]/ C. Borzaga, G. Galera, R. Nogales — UNDP Regional Bureau For Europe and the Commonwealth of Independent States — 2008. — Mode of access: http://www.emes.net/uploads/media/11.08_EMES_UNDP_publication.pdfTitle from the screen.
18. Закон України «Про громадські об'єднання»: за станом на 16.09.2016 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>. — Назва з екрану.
19. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»: за станом на 19.09.2016 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>. — Назва з екрану.
20. Закон України «Про господарські товариства»: за станом на 14.08.2016 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>. — Назва з екрану.

Кейс: Підприємство громадської організації «Білоцерківське учбово-виробниче підприємство Українського товариства сліпих»

КЛЮЧОВІ ФАКТИ:

Заснування: червень 1933 року

Організаційна форма діяльності: організація громадського об'єднання

Місія: працевлаштування людей з порушенням зору або повною його відсутністю, створення адаптованих робочих місць і особливих побутових умов та соціального захисту.

Діяльність: виробництво електротехнічної продукції: низьковольтна апаратура й електроустановчі вироби, системи безпеки для ліфтобудівної, машинобудівної галузей, транспорту та товарів широкого вжитку. Близько 80% виробленої продукції реалізується за кордоном. Соціальний захист та адаптація працівників забезпечується шляхом проведення соціальної, медичної та професійної реабілітації людей з інвалідністю.

Кількість працівників: близько 800 (більше 50% працівників — люди з інвалідністю різних нозологій)

Історія створення: У 1933 році рішенням Центрального виконавчого комітету та Ради Народних комісарів України, було створено Українське товариство сліпих, а пізніше — Білоцерківське УВП УТОС. Підприємство займалося виготовленням чорнила та синьки, мотузок. З початком Великої Вітчизняної війни діяльність організації була припинена. Після 1943 року Білоцерківське УВП УТОС відновлює свою роботу. Поступово відбувалося розширення діяльності, і з кінця 60-х початку 70-х років минулого століття підприємство встановлює нове обладнання та розпочинає виробництво низьковольтної електротехнічної продукції. В період Радянського Союзу підприємство виконувало великі державні замовлення з виготовлення складної технічної продукції (сигнальної арматури та електровиробів). Але у зв'язку з тим, що на початку незалежності України відбувся спад виробництва, Білоцерківське УВП УТОС втратило частину ринку збуту. З метою покращення фінансового стану підприємства, відбулася зміна пріоритету виробництва на виготовлення різноманітних виробів широкого використання та реалізації товару на міжнародному ринку машинобудівної та ліфтобудівельної галузей.

Паралельно з розвитком виробництва, Білоцерківське УВП УТОС приділяє також увагу соціальній сфері. З метою реабілітації працівників та розвитку їх здібностей, на базі підприємства діють спортивні секції, гуртки художньої самодіяльності. Окрім того, у власності підприємства перебувають медичний пункт, 2 гуртожитки, бі-

бліотека, комп'ютерний клас. У комп'ютерному класі використовуються спеціальні тифлокомплекси — звукові програми, адаптовані для незрячих.

Фінансування: Про джерела фінансування підприємства на початку його роботи невідомо. Зараз підприємство є самоокупним, а також одержує пільги від держави: не сплачує податок на землю та прибуток, щороку отримує державну підтримку для розвитку соціальної сфери.

Маркетинг: Специфіка даного підприємства полягає у тому, що більшість продукції реалізується завдяки зв'язкам з підприємствами ліфтової галузі країн СНД, які підтримуються багато років. Просування продукції виробництва відбувається також через веб-сайт підприємства.

Складнощі у роботі: Головна проблема — обмежений ринок збуту продукції підприємства в Україні. Продукція Білоцерківського УВП УТОС орієнтована на промисловість (ліфтова, машинобудівельна), а в Україні простежується тенденція до зниження обсягів виробництва підприємств даних галузей промисловості. Поза тим, відбувається постійне підвищення вартості сировини та енергоносіїв, що підвищує собівартість виготовленої продукції та ускладнює пошуки ринку збуту за кордоном.

Брак кваліфікованої робочої сили також є викликом для підприємства. Підприємство потребує молодих кваліфікованих фахівців технічного профілю для підвищення конкурентоспроможності виробництва

Успіхи: Підприємство займається пошуком замовлень, розробкою та виготовленням електротехнічної продукції (повний цикл) та її збутом. Окрім того, багато уваги приділяється колективу підприємства: підтримка та реабілітація людей з проблемами зору, допомога в реалізації потенціалу працівників та організація відпочинку. Тяжка робота з подолання усіх складнощів на шляху роботи підприємства та одночасна підтримка працівників з інвалідністю — головне досягнення Білоцерківського УВП УТОС.

КОНТАКТИ:

Адреса: м. Біла Церква, Київська обл.

Е-пошта: utos@magnus.kiev.ua

Веб-сайт: <http://www.utos.com.ua/>

Об'єктивна оцінка результатів діяльності СП та їх внеску у розв'язання певної соціальної проблеми є необхідною передумовою не тільки їх сприйняття і визнання суспільством, але й підвищення ефективності їх діяльності та подальшого розвитку. Разом з тим, така оцінка має виразні особливості, обумовлені специфікою самих СП. Справа у тому, що СП має одночасно дві тісно взаємопов'язані системи цілей. Одна (пріоритетна) спрямована на вирішення певної значущої соціальної проблеми. Друга (підпорядкована) — на досягнення прибутковості (самоокупності або часткової самоокупності). При цьому досягнення підпорядкованої мети формує базу для реалізації пріоритетної. Отже, в процесі оцінювання діяльності СП необхідно чітко розмежовувати соціальні та бізнес-результати його функціонування. Вибір фокусу оцінювання суттєво впливає на її методику.

Сутність поняття «результати діяльності соціального підприємства» на сьогоднішній день вивчене недостатньо. Під результатом діяльності як кінцевим підсумком функціонування підприємства розуміють продукт праці: вироблені товари, надані послуги, виконанні роботи. Але існують ще й інші результати, такі як заробітна плата працівників, податки, умови праці тощо. Тобто підприємство не можна розглядати лише як суб'єкт господарювання. Результати його функціонування забезпечують певний рівень задоволення соціальних потреб. Отже, діяльність будь-якого підприємства характеризують як економічні, так і соціальні результати:

Розділ 9. Вимірювання соціального впливу та результатів діяльності

Результати діяльності підприємства = Економічні результати + Соціальні результати	(1.1)
---	-------

Оцінка економічного результату (ефекту) діяльності підприємства не викликає труднощів. Економічний ефект функціонування підприємства являє собою різницю між вартісною оцінкою економічних результатів і сукупністю витрат на їх досягнення та вимірюється у вартісній формі показниками збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції, прибутку, економії витрат тощо.

Складнішою і, на сьогоднішній день, дискусійною залишається проблема вимірювання та оцінювання соціальних результатів діяльності підприємства. Під соціальними результатами діяльності підприємства ми розуміємо всі ті наслідки його функціонування, які пов'язані з різноплановими соціальними потребами не тільки працівників самого підприємства, але й споживачів його продукції, інших соціальних груп та впливом на оточуюче середовище. За такого визначення сутності соціальних результатів діяльності підприємства можна виокремити два їх компоненти: внутрішній і зовнішній.

Соціальні результати діяльності підприємства = Внутрішня компонента соціальних результатів + Зовнішня компонента соціальних результатів	(1.2)
---	-------

Внутрішній компонент соціальних результатів діяльності підприємства стосується його практики щодо власного персоналу:

- створення належних умов праці;
- стабільна виплата заробітної плати та забезпечення її соціально обґрунтованого рівня;
- додаткове медичне та соціальне страхування;
- реалізація соціальних програм;
- реалізація програм перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів;
- реалізація різноманітних заходів у сфері культури, спорту, відпочинку працівників підприємства;
- поліпшення комунікативних навичок;
- розширення соціальних мереж і участь в житті спільноти;
- підвищення впевненості у власних силах і самооцінці;

- особистісний ріст;
- зниження ступеня ізоляції / відчуженості тощо.

Зовнішній компонент соціальних результатів охоплює такі їх види:

- забезпечення зайнятості населення;
- сплату податків до Фонду соціального страхування;
- виготовлення якісних товарів та послуг для задоволення потреб споживачів (якість, ціна, поінформованість про їх властивості);
- природоохоронну та ресурсозберігаючу діяльність;
- спонсорську допомогу місцевим, культурним, освітнім, медичним, спортивним, житлово-комунальним організаціям;
- благодійну діяльність з підтримки соціально незахищених верств населення і т. ін.

Кожний із зазначених видів соціальних результатів має специфічні, відмінні від інших характеристики. Відповідно, і їх оцінювання передбачає використання різного інструментарію. Специфіка соціальних результатів обумовлює низку проблем, пов'язаних з їх вимірюванням та оцінюванням:

- обмежені можливості використання ринкових цін та грошових вимірників;
- складності переведення соціальних результатів у достатньо конкретні критерії та показники;
- відтермінованість у багатьох випадках фактичного прояву соціальних результатів діяльності підприємств;
- множинність видів соціальних результатів та різноманітні інтереси стейкхолдерів.

Узагальнення результатів наукових досліджень та практики оцінювання соціальних результатів державних бюджетних програм, соціальних проектів неприбуткових та бізнес-організацій свідчить про те, що у цій сфері на сьогоднішній день сформований понятійно-категоріальний апарат. До основних категорій, які використовують науковці та практики в процесі оцінки соціальних результатів, належать такі:

Виходи (*Outputs*) — індикатори і інші вимірні змінні у діяльності організації, які керівництво може безпосередньо виміряти, тобто прямі результати діяльності підприємства. Наприклад, 100 людей підвищили кваліфікацію [1].

Результати (*Outcomes*) — конкретні зміни у відносинах, поведінці, знаннях, навичках, навколишньому середовищі, суспільстві, що виникають в результаті діяльності підприємства. Наприклад, скорочення викидів на певну величину або зниження злочинності в районі [1].

Впливи (*Impacts*) — та частина загального результату, що сталася в результаті діяльності компанії, понад те, що сталося б, так чи інакше. Це довгострокові зміни, яких ви намагаєтеся досягти або сприяєте цьому [1].

Соціальний вплив (*Social impact*) — позитивна зміна, що організація створила або здійснює протягом довгого періоду часу. Ця зміна може стосуватися соціальної, економічної сфери та/або навколишнього середовища [1].

Соціальна цінність (*Social value*) — додаткова перевага для суспільства від процесу введення в експлуатацію/закупівлі понад прямі закупівлі товарів, послуг і результатів. Наприклад, коли транспортна компанія, що отримала тендер на запуск автобусних маршрутів у Лондоні, забезпечує додаткову цінність за рахунок додаткового надання послуг соціального перевезення літніх людей та осіб з інвалідністю [2, с. 11-12].

Деякі науковці замінюють термін «вплив» на «створення соціальної цінності» або «соціальна віддача». Це обумовлено тим, що оцінити вплив соціального підприємства буває дуже складно, оскільки соціальні результати діяльності важко виміряти та кількісно визначити. Окрім цього, останніми роками спостерігається тенденція до переміщення акцентів з визначення результатів до визначення соціальної цінності чи соціального впливу у напрямку виміру соціальних результатів діяльності підприємств.

Ключовим компонентом системи оцінювання соціальних результатів програм, проєктів та діяльності організацій, на якому наголошують практично всі науковці, є процес вимірювання. Основною метою вимірювання є визначення результату у контексті отримання позитивних (або негативних) кількісних або якісних змін у споживачів їх товарів, робіт, послуг. При цьому необхідно зазначити, що зазвичай вимірювання та оцінювання розглядаються як дві окремі функції, які надають взаємодоповнюючу інформацію, оскільки оцінка надає змісту вимірюванню, а вимірювання надає емпіричні докази для оцінки [3].

Вивчення спеціальної літератури дозволяє нам виокремити такі три основні методичні підходи до оцінки соціальних результатів: кількісний, цільовий та множинності інтересів зацікавлених сторін (табл. 12).

Кількісний підхід ґрунтується на визначенні співвідношення між витраченими коштами та отриманим ефектом. Основні переваги даного підходу: надає чітке уявлення про одержанні соціальні результати; забезпечує можливості порівнювати результати реалізації одних програм (проектів, діяльності) з результатами інших; слугує наочною інформаційною базою для потенційних інвесторів. До недоліків варто віднести обмежену сферу його застосування, тобто можливість оцінити лише певний спектр соціальних результатів, а саме лише ті, що можна виміряти кількісно. Крім того, оцінка не відображає причинно-наслідкові зв'язки між цілями та результатами. До різновидів кількісного підходу оцінки соціальних результатів можна віднести: HIP (human impact + profit) framework, PULSE, Політична рентабельність інвестицій (PROI (political return on investment)), SIA, Соціальний рейтинг (Social rating), соціальна рентабельність інвестицій (SROI), MARII, Соціальна звітність та аудит (Social Accounting and Audit), Вимірювання соціального впливу на місцеві економіки (Social IMPact measurement for Local Economies (SIMPLE)), Індикатори результативності соціальних та екологічних показників (Environmental and Social Performance Indicators (CESPIs)), підхід Фонду асоціації з розвитку «Fit for Purpose» (Development Trusts Association 'Fit for Purpose'), підхід Європейського фонду з управління якістю (European Foundation for Quality Management (EFQM)), Глобальна ініціатива зі звітності (Global Reporting Initiative (GRI)).

Таблиця 12

Характеристика методичних підходів до оцінки соціальних результатів

Підхід	Переваги	Недоліки
Кількісний	Надає чітке уявлення про одержанні соціальні результати; Забезпечує можливості порівнювати результати реалізації одних програм (проектів, діяльності) з результатами інших. Слугує наочною інформаційною базою для потенційних інвесторів	Обмежена сфера його застосування, тобто можливість оцінити лише певний спектр соціальних результатів, а саме лише ті, що можна виміряти кількісно. Оцінка не відображає причинно-наслідкові зв'язки між цілями та результатами
Цільовий	Дозволяє відобразити причинно-наслідкові зв'язки між процесом діяльності та досягнутими результатами. Відповідно це дає змогу проаналізувати окремі етапи реалізації програми та виявити слабкі місця	Неможливість застосування, коли цілі діяльності важко піддаються операціональному опису. Застосування цього підходу не дозволяє визначити прогрес в діяльності підприємства
Множинності інтересів зацікавлених сторін	Багатомірна оцінка соціальних результатів. Врахування особливостей відповідного виду соціального результату, специфіки соціальних проблем окремої території, конкретних інтересів стейкхолдерів, в тому числі інвесторів	Неможливість узгодити належним чином розуміння цілей діяльності підприємства різними групами стейкхолдерів і відповідно комплексно оцінити досягнуті соціальні результати

Джерело: складено автором

Цільовий підхід пов'язує соціальні результати із ступенем досягнення цілей діяльності. Для оцінювання використовуються не лише кількісні, але й якісні показники.

Цільовий підхід дозволяє відобразити причинно-наслідкові зв'язки між процесом діяльності та досягнутими результатами. Відповідно, це дає змогу проаналізувати окремі етапи реалізації програми та виявити слабкі місця. Проблеми із застосуванням цільового підходу виникають у разі, коли цілі діяльності важко піддаються операційному опису. Застосування цього підходу не дозволяє визначити прогрес в діяльності підприємства. Приклади практичного застосування цільового підходу: Система відслідковування витрат на виробництві (Development Outcome Tracking System), Теорія змін (Theory of Change), Панель моніторингу успішності третього сектора (Third Sector Performance Dashboard), Система збалансованих показників соціального підприємства (Social Enterprise Balanced Scorecard), Картина в цілому (Big Picture).

Достатньо широко, враховуючи багатоаспектність видів соціальних результатів, на практиці застосовують підхід множинності інтересів зацікавлених сторін. В основу цього підходу покладено гіпотезу про те, що різні групи стейкхолдерів (споживачі, донори, засновники, співробітники, місцеві органи влади та ін.) по-різному сприймають та оцінюють соціальні результати. Внаслідок цього оцінювання соціальних результатів стає багатомірним. Недоліки цього підходу пов'язані із неможливістю узгодити належним чином розуміння цілей діяльності підприємства різними групами стейкхолдерів і відповідно комплексно оцінити досягнуті соціальні результати. Навпаки, перевага даного підходу стосується врахування особливостей відповідного виду соціального результату, специфіки соціальних проблем окремої території, конкретних інтересів стейкхолдерів, в тому числі інвесторів. На практиці застосовують спеціальні відносно вузькоорієнтовані або на певну соціальну проблему (Система звітності екологічних показників (Environmental performance reporting system), Сертифікація Справедливої Торівлі (Fair Trade Certification), Індекс прогресу боротьби з бідністю (PPI (progress out of poverty index), Root Capital, Trucost, Outcomes Stars, Опитувальник для визначення рівня достатку компанії «New Philanthropy Capital», Вимірювання впливу на навколишнє середовище (Measuring Environmental Impact), Шкала Ріхтера (Richter Scale), Eco-mapping, Схема здійснення екологічного менеджменту та аудиту ЄС (EMAS) (EMAS — The EU Eco Management and Audit Scheme)), або на певну групу стейкхолдерів (Програма для оцінки впливу волонтерської роботи (Volunteering Impact Assessment Toolkit), Стандарт організації «Investors in People» (Investors in People Standard)), або на певну територію (LocalMultiplier 3, Вимірювання соціального впливу на місцеві економіки (SIMPLE) (Social IMPact measurement for Local Economies (SIMPLE)), Prove It!) підходи до оцінювання соціальних результатів. Застосування цих підходів, як правило, будеється на використанні анкетування, опитування.

Узагальнення існуючих підходів дає підстави для висновку про відсутність універсального методу оцінювання соціальних результатів, оскільки програми, проекти, види діяльності різних організацій та інтереси стейкхолдерів суттєво відрізняються. Отже, кожна організація, в т.ч. і соціальне підприємство, має розробляти свій власний інструментарій оцінювання результатів соціальної діяльності, який

би відображав специфіку його соціальної орієнтації. З іншого боку, оцінювання соціальних результатів діяльності є принципово важливим для соціального підприємства з точки зору залучення потенційних інвесторів, тобто його результати мають бути зіставними з результатами діяльності інших соціальних підприємств, некомерційних організацій, державних програм. Це вимагає розробки спеціального методичного інструментарію оцінювання результатів діяльності соціальних підприємств.

Специфіка соціального підприємства як бізнес-організації, з одного боку, поєднує інструментарій оцінювання соціальних результатів його діяльності з підходами характерними для оцінювання реалізації корпоративних соціальних проєктів. З іншого боку, пріоритетність соціальної мети СП свідчить про доцільність врахування підходів до оцінювання соціальних результатів, які використовуються неприбутковими організаціями. Поєднання цих двох підходів визначає зміст роботи з формування методичного інструментарію оцінювання результатів діяльності СП. Оцінювання результатів діяльності СП пропонується здійснювати у такій послідовності (рис.13).

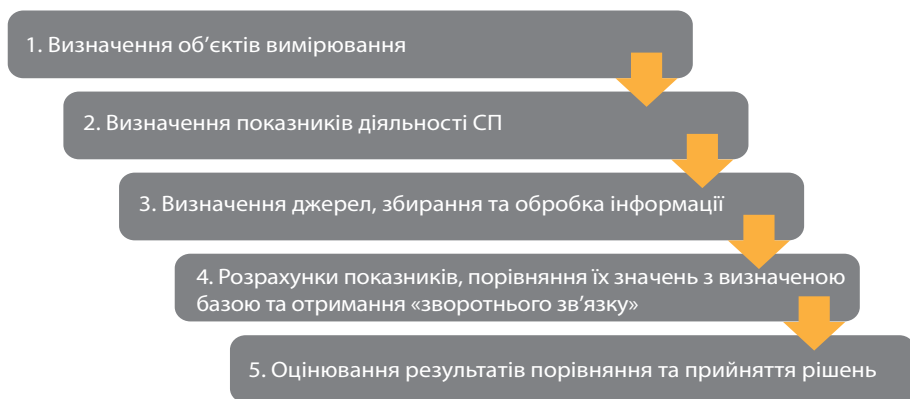


Рис.13. Послідовність етапів оцінки результатів діяльності СП

Джерело: складено автором

Перший етап — визначення об'єктів вимірювання. Головне його завдання пов'язане із визначенням того, що необхідно виміряти. Відповідь на це запитання залежить від кола стейкхолдерів, які мають різні інтереси щодо економічних та соціальних результатів діяльності СП (рис. 14).

Для будь-якого СП, зацікавленими в економічних результатах його діяльності, є такі суб'єкти:

- держава. Результати діяльності СП, як і будь-якого іншого підприємства, знаходять відображення у збільшенні ВВП країни та у поповненні державного бюджету через сплату, встановлених чинним законодавством податків;
- місцеві органи влади. Діяльність СП покращує показники зайнятості і значною мірою зайнятість соціально незахищених верств населення. Крім цього місцеві органи влади отримують відповідну частку податків, що сплачують СП;
- власники СП зацікавлені у фінансових результатах діяльності СП, які є основою розвитку СП і досягнення його соціальних цілей;
- співробітники. Економічні інтереси співробітників соціального підприємства пов'язані з заробітною платою та іншими видами матеріального заохочення;
- споживачі продукції, зацікавлені у придбанні продукції (товарів, робіт, послуг) відповідної якості за нижчою, ніж ринкова ціною;
- організації ринкової інфраструктури (банки, постачальники, кредитні спілки, інвестиційні фонди тощо) зацікавлені у підвищенні фінансових результатів діяльності СП, у разі, якщо СП користується їх послугами.

Відповідно до цього, об'єктами вимірювання економічних результатів діяльності СП будуть: обсяги виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); якість продукції СП та ціноутворення; податки, які сплачує СП; оплата праці, виконання прийнятих СП зобов'язань перед організаціями ринкової інфраструктури; рівень зайнятості населення, фінансові результати діяльності СП тощо.

Що стосується об'єктів вимірювання соціальних результатів, то вони будуть різними для різних типів СП. Прибуткові СП, з одного боку, та частково самоокупні і самоокупні, з іншого боку, мають дещо різні групи ключових стейкхолдерів, а отже, і розрізняються об'єктами вимірювання. Об'єктом вимірювання діяльності СП може бути або окремий соціальний проект, або діяльність певного підрозділу підприємства, або діяльність підприємства в цілому.

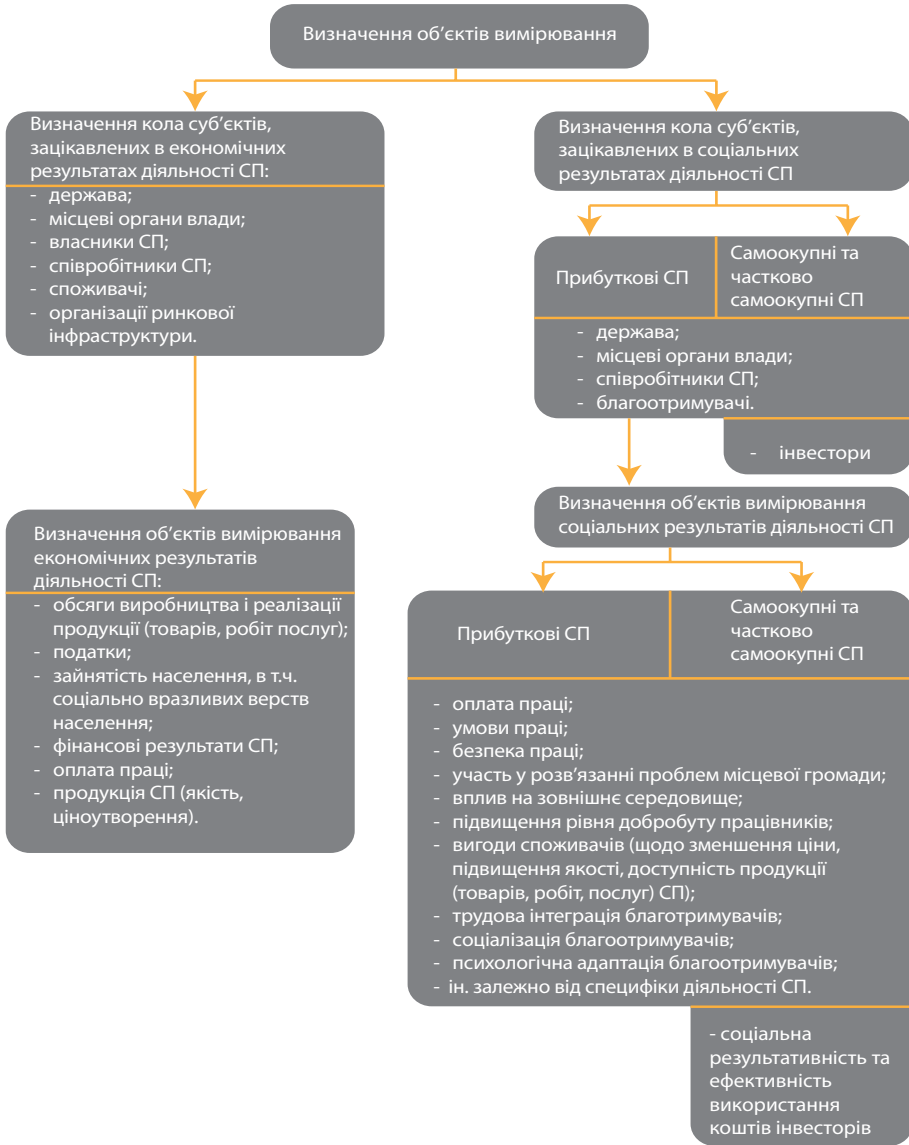


Рис. 14. Складові етапу визначення об'єктів вимірювання

Джерело: складено автором

До основних стейкхолдерів прибуткових СП можуть відноситися:

- держава, місцеві органи влади, місцева громада у контексті участі СП у розв'язанні певної соціальної проблеми (наприклад, працевлаштування інвалідів, безхатченків, колишніх в'язнів тощо; вирішення екологічних проблем певного регіону, благоустрій міста чи району);
- співробітники підприємства у контексті підвищення «якості життя», яке у широкому розумінні стосується збільшення доходів, покращення умов праці, підвищення кваліфікації, культурного, освітнього рівня тощо;
- благоотримувачі — зміни, які відбулися внаслідок споживання продукції, послуг СП.

Для частково самоокупних та самоокупних СП зазначений перелік стейкхолдерів доповнюється інвесторами СП (благодійні організації, приватні інвестори, грантодавці, бізнес-структури), інтереси яких пов'язанні із можливістю відслідковувати соціальні результати та ефективність використання їх коштів, спрямованих на розв'язання соціальних проблем.

Другий етап — визначення показників діяльності — тобто формування набору показників, які відповідають можливостям вимірювання визначеного об'єкта. Узгалянення результатів наукових досліджень та міжнародної практики дозволяє виокремити сім груп індикаторів економічної та соціальної діяльності (табл. 13).

Таблиця 13

Групи індикаторів вимірювання економічної та соціальної діяльності СП

№	Тип	Сутність
1	2	3
1	Індикатори витрат	Відображають використання ресурсів в СП
2	Індикатори продукту	Відображають обсяг виробленої продукції, виконаних робіт та наданих послуг
3	Індикатори результату	Кількісні та якісні зміни, що відбулися у клієнта
4	Індикатори якості	Відображають властивості продукції, які обумовлюють її придатність, задоволення певних потреб відповідно до призначення.
5	Індикатори ефективності	Відображають співвідношення між витраченими ресурсами та обсягом виготовлених товарів або наданих послуг
6	Індикатори результативності	Відображають співвідношенням між витраченими ресурсами та отриманими результатами
7	Індикатори впливу	Характеризують позитивні зміни соціальних показників на рівні місцевої громади, міста або регіону.

Джерело: складено автором [4]

Перша група — індикатори витрат, за їх допомогою здійснюється вимірювання обсягів та структури ресурсів, які організація використовує у своїй діяльності. До них зокрема відносять обсяги витрачених фінансових ресурсів, кількість залученого персоналу, кількість обладнання необхідного для здійснення такої діяльності тощо.

Друга група — індикатори обсягу (або продукту), вимірюють обсяги наданих послуг, виробленого продукту, виконаних робіт. Залежно від специфіки соціальної діяльності такими індикаторами можуть бути: кількість благоотримувачів, обсяги виробництва товарів або кількість наданих послуг, кількість видів послуг або асортимент товарів тощо.

Третя група — індикатори результату, призначені для оцінки кількісних або якісних змін, які відбулися у клієнтів (споживачів) внаслідок діяльності організації. До них, як правило, відносять показники кількості або частки осіб, які покращили своє соціальне становище (знайшли роботу, повернулися до сім'ї, припинили вживати наркотики, підвищили кваліфікацію тощо).

Четверта група — індикатори якості, відображають ступінь задоволеності благоотримувача товарами або послугами відповідно до їх призначення. Для кожного соціального результату такі індикатори є специфічними, це може бути зменшення часу очікування надання послуги, кількість скарг тощо.

П'ята група — індикатори ефективності — характеризують співвідношення між витраченими ресурсами та обсягом виготовлених товарів або наданих послуг. Ці індикатори також є специфічними, проте найчастіше застосовують показники вартості послуг в розрахунку на одного благоотримувача, кількість благоотримувачів у розрахунку на одного працівника організації, витрати часу одного працівника на обслуговування одного благоотримувача тощо. Окрім цього останніми роками все більшої популярності набирає визначення соціальної цінності, що, на нашу думку, можна віднести до показників ефективності. Найбільш відомим індикатором для виміру соціальної цінності є SROI (англ. Social Return on Investment) — соціальна рентабельність інвестицій. Сутність даного інструменту полягає в розрахунку соціальної цінності на основі аналізу дисконтованих грошових потоків для розрахунку як економічних, так і соціальних вигод підприємства, тобто показує скільки соціальної вигоди створено підприємством на кожен інвестований долар [5; 6; 7].

Шоста група — індикатори результативності — вимірюються співвідношенням між витраченими ресурсами та отриманими результатами. Наприклад, фінансові витрати у розрахунку на одну особу, у якої відбулися позитивні зміни соціального становища.

Сьома група — індикатори впливу — характеризують позитивні зміни соціальних показників на рівні місцевої громади, міста або регіону.

Для кожної із груп показників має бути встановлена база порівняння, тобто конкретні величини кількісних показників, як правило це — цільові значення показників діяльності соціального підприємства в рамках планового періоду.

До кожного із вище зазначених показників висуваються такі вимоги:

- адекватність — показники не повинні спотворювати діяльність СП;
- об'єктивність — звітні данні повинні бути достатньо повними;
- достовірність — відповідність інформації дійсності;
- прозорість — однозначність інтерпретації як спеціалістами, так і споживачами;
- рентабельність — вартість збирання інформації врівноважується її корисністю;
- порівнянність — забезпечення їх зіставлення з окремими показниками і за окремими періодами;
- регулярність — звітні дані мають надаватися систематично, рівномірно, через певні проміжки часу;
- повнота — звітні показники не повинні призводити до викривлення значущості окремих функцій;
- відкритість до впливу — керівники відповідальні за бізнес-діяльність чи за соціальну діяльність повинні бути в змозі впливати на діяльність, що вимірюється.

Третій етап — визначення джерел, збирання та обробка інформації — на цьому етапі необхідно визначитися з основними джерелами та методами збирання інформації, необхідної для розрахунків вибраних показників. Джерелами інформації у процесі вимірювання результатів діяльності СП є документи його фінансової та статистичної звітності, результати спеціальних обстежень, інформація про результати діяльності інших аналогічних підприємств, результати анкетування, інтерв'ю. Для визначення соціальних результатів досить часто звертаються до такого методу збирання інформації як опитування, оскільки за його допомогою можна отримати прямий чи непрямий контакт з респондентами та отримати відповіді на ті питання, що цікавлять. Проте, незважаючи на ряд переваг, (інтерв'ю: отримання більш пов-

ної інформації порівняно з анкетуванням; можливість спостереження за невербальною опитуваного; можливість уточнення питань; анкетування: можливість опитати велику аудиторію респондентів; анонімність процедури підвищує відвертість і довіру респондентів; легка обробка отриманих даних [8]) опитування не можна вважати повністю достовірним та об'єктивним джерелом інформації, оскільки і анкетування, і інтерв'ю мають свої недоліки, а саме: низька оперативність процедури, значні витрати часу та коштів, можливість надання недостовірної інформації тощо. Після завершення цього етапу мають бути розроблені показники діяльності (в тому числі формули для їх розрахунку), визначені джерела інформації та методи її збирання.

Четвертий етап — розрахунки показників, порівняння їх значень з визначеною базою та отримання «зворотного зв'язку» — на цьому етапі здійснюються розрахунки визначеного переліку показників. Фактичні значення розрахованих показників порівнюються: а) із запланованими; б) встановленими стандартами (за їх наявності); в) показниками попереднього періоду; г) показниками інших аналогічних організацій (за можливості); д) із середньоринковими показниками. Діяльність СП прямо чи опосередковано впливає на широке коло стейкхолдерів, тому доцільно отримати від них пропозиції, зауваження та запитання щодо результатів оцінювання.

П'ятий етап — оцінювання результатів порівняння та прийняття рішень. На основі проведеного аналізу керівництво СП може прийняти наступні рішення щодо його діяльності:

1. нічого не змінювати і продовжувати свою діяльність;
2. відкоригувати цілі діяльності СП;
3. переглянути показники діяльності СП;
4. розробити заходи, спрямовані на покращення діяльності СП.

Результати оцінювання використовуються для вдосконалення внутрішніх організаційно-економічних механізмів, для наочного представлення бажаних результатів для стейкхолдерів, для інформування громадськості про основні досягнення СП, для підвищення якості та конкурентоспроможності товарів та послуг СП, для вдосконалення існуючих або розробки нових проектів тощо.

Благодійна організація «Centre for World Solidarity» вважає, що соціальним підприємствам необхідно використовувати механізми оцінювання для того, щоб поліпшити свою операційну ефективність, проектувати і виробляти товари та послуги, які створюють більший соціальний вплив; забезпечувати прозорість своєї діяльності відповідно до вимог інвесторів та ін. зацікавлених груп. Тобто вимірювання

впливу стає важливим інструментом для відстеження — відданості місії, доходів інвесторів та впевненості донорів [5].

Неприбуткова організація «Red ochre» зазначає, що оцінювання впливу збільшує фінансування, дає можливість: отримати надійні інвестиції; вигравати тендери/контракти, зміцнювати імідж і вибудовувати «бренд» СП; звітувати зацікавленим сторонам; приймати більш обґрунтовані рішення [1].

Окрім цього, у процесі розробки та впровадження обраного методичного підходу до оцінювання діяльності СП необхідно враховувати наступні фактори [9]: розробка ефективної системи оцінювання потребує значних затрат часу та ресурсів, а також відповідних навиків у персоналу; інформація про результати оцінювання має використовуватися для прийняття управлінських рішень, а не лише для звітування; система оцінювання діяльності повинна бути простою та зручною у застосуванні; підвищенню ефективності діяльності СП може сприяти поінформованість працівників СП щодо цілей та результатів його діяльності.

Разом з тим, в процесі оцінювання діяльності СП може стикнутися з рядом ризиків, а саме: врахування інтересів великої кількості зацікавлених сторін і широкого спектру цілей діяльності може обтяжити систему оцінювання значною кількістю показників, що в свою чергу може призвести до значних витрат ресурсів і зниження ефективності такого процесу; наявність непрямих результатів діяльності СП; відстроченість прояву результатів діяльності СП; недостатньо конкретно визначенні цілі СП; специфічність результатів діяльності, яка проявляється в обмеженій можливості їх кількісного вимірювання, труднощах вимірювання соціального ефекту (не вся діяльність піддається кількісному визначенню, особливо це стосується сфери послуг).

Важливість здійснення оцінювання діяльності соціального підприємства обумовлена тим, що це не лише буде сприяти ефективному плануванню діяльності такого підприємства, а також надасть змогу потенційним інвестором прорахувати майбутні результати діяльності соціального підприємства, розмір потенційного доходу та контролювати ефективність використання вкладених коштів; для працівників та благоотримувачів — проконтролювати чи відповідає діяльність СП задекларованій меті; для місцевих органів влади — об'єктивно приймати рішення щодо доцільності сприяння розвитку тому або іншому соціальному підприємству. Для самих соціальних підприємців оцінка діяльності підприємства є підставою для оптимізації подальшої діяльності та допомагає продемонструвати свої переваги для залучення інвесторів.

Список використаних джерел:

1. Social impact assessment [Electronic resource] / RED OCHRE — 2011. — Mode of access: <http://www.vai.org.uk/wp-content/uploads/2011/07/110707-Social-Impact-Toolkit.pdf> — Title from the screen.
2. The social value guide. Implementing the Public Services (Social Value) Act [Electronic resource] / Social Enterprise UK — 2012. — 27 p.— Mode of access: http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/12/social_value_guide.pdf — Title from the screen.
3. Tricklebank G. Is there a difference between Program Evaluation and Performance Measurement? [Electronic resource] / G. Tricklebank — 2012 — Mode of access: <http://www.deltapartners.ca/blog/is-there-a-difference-between-program-evaluation-and-performance-measuremen> — Title from the screen.
4. Романюк О.П. Система вимірювання діяльності соціальних установ: сутність та особливості розробки. Частина I. Теоретико-методологічні аспекти вимірювання діяльності з надання соціальних послуг / О.П. Романюк // Статистика України — 2008 — №3 — С.32-40.
5. Assessing social enterprises: The need for new parameters [Electronic resource]/ Centre for World Solidarity. — 136 p. — Mode of access: <http://www.villgro.org/KICS-CWS.pdf> Title from the screen.
6. Nicholls J. A guide to Social Return on Investment [Electronic resource] / J. Nicholls, E. Lawlor, E. Neitzert, T. Goodspeed — 2012. — 106 с. — Mode of access: http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012 — Title from the screen.
7. Social Enterprise UK Knowledge Card: Impact Assessment [Electronic resource] — Mode of access: http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2011/12/knowledge_card_impact_assessment.pdf — Title from the screen.
8. Герасименко Г.В. Сучасні технології соціального опитування [Електронний ресурс] / Г.В. Герасименко. — Режим доступу: intkonf.org/gerasimenko-gv-suchasni-tehnologiyi-sotsialnogo-opituvannya/. — Назва з екрану.
9. Мониторинг социальных программ: практические примеры / А.Л. Александрова, И.В. Беляков, Л.С. Никонова, К.Г. Чагин. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2005. — 112 с.

Кейс: Об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів «Чернігівщина екологічна»

КЛЮЧОВІ ФАКТИ:

Заснування: грудень 2014 року

Організаційна форма діяльності: обслуговуючий кооператив

Місія: сприяння покращенню добробуту громадян та пом'якшенню зміни клімату за допомогою відновлення земель на осушених торфовищах та створення кооперативів.

Діяльність: збір та переробка молока, виробництво паливних брикетів з деревини та деревної стружки, відновлення деградованих сільськогосподарських торфовищ з метою зменшення викидів вуглецю та збереження біорізноманіття.

Кількість працівників: 15

Історія створення: Об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів «Чернігівщина екологічна» створене в Ніжинському районі Чернігівської області. В рамках проекту «ClimaEast: Збереження та стале використання торфовищ» (впроваджувальна агенція — Програма Розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні) об'єднанню було надано технічну допомогу від Європейського Союзу. ОСОК «Чернігівщина екологічна» об'єднує кооператив «Калина» у селі Кукшин, та кооператив «Вертіївський» (с. Вертіївка).

Кооператив у селі Кукшин приймає молоко у місцевого населення. Завдяки сучасному обладнанню працівники кооперативу проводять аналіз молока та доплачують людям за якість і підвіз молока до місця прийому. Переробкою молока займається безпосередньо об'єднання кооперативів. Виробництво відбувається за замкнутим циклом: починаючи з прийому молока від місцевого населення до виробництва пастеризованого молока, сиру, вершків та масла. Споживачі продукції кооперативу: громади навколишніх сіл, є напрацювання щодо постачання продукції в школи. Окрім того, ОСОК «Чернігівщина екологічна» отримала ще один грант від Програми Розвитку ООН в Україні для створення робочих місць внутрішньо переміщених осіб. Кошти від гранту були витрачені на закупівлю та встановлення обладнання для розливу та пакування меду. Завдяки відкриттю кооперативу, вдалося створити нові робочі місця та умови для вигідного продажу сільськогосподарської продукції селян, покращити рівень життя людей в сільських громадах.

В с. Вертіївка об'єднанням кооперативів налагоджено виробництво паливних брикетів, які використовують жителі місцевої громади та бюджетні організації для опалення приміщень. Відкриття цеху створило нові робочі місця для працевлаштування місцевої молоді.

ОСОК «Чернігівщина екологічна» завдяки технічній підтримці Європейського Союзу також розвиває напрямок щодо заготівлі кормів для ВРХ як членів кооперативу, так і жителів навколишніх сіл.

Об'єднання кооперативів також займається збереженням природного середовища, оскільки збереження та раціональне використання торфовищ — один із головних напрямків реалізації пілотного проекту ЄС та ПРООН в Україні. Збереження екосистеми відбувається завдяки проведеному очищенню та ремонту осушувально-зволожувальної системи «Смолянка» і створенню Ніжинського регіонального ландшафтного парку. Завдяки даній діяльності було збережено кілька десятків рідкісних видів флори та фауни.

В даний час ОСОК «Чернігівщина екологічна» працює над проектом покращення санітарно-гігієнічного стану замуленого ставка, який знаходиться в селі Кукшин на території Кукшинської сільської ради.

Фінансування на початку: В рамках реалізації проекту «ClimaEast: Збереження та стале використання торфовищ», що впроваджується ПРООН в Україні, ОСОК «Чернігівщина екологічна» була надана технічна допомога на початку діяльності.

Маркетинг: Продукція, вироблена ОСОК «Чернігівщина екологічна», реалізовується як серед місцевого населення, так і серед жителів м. Києва та м. Чернігова. Розроблений дизайн власної торгової марки, інформація розміщується на сайті, через друковані ЗМІ.

Складнощі у роботі: Однією з основних проблем, які виникли в процесі створення переробних підприємств в селах Ніжинського району — це відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників. Не менш важливий фактор успішності роботи кооперативу — це співпраця з органами місцевого самоврядування. Негативно на роботу підприємства впливає і нестабільна політична ситуація в країні.

Успіхи: Одним із найбільших досягнень роботи об'єднання — успіхи в заготівлі молока від населення за справедливою ціною, виготовлення якісної продукції за доступними цінами, створення робочих місць для жителів громад і як результат — покращення добробуту населення сіл, в яких працює ОСОК «Чернігівщина екологічна».

КОНТАКТИ:

Адреса: м. Чернігів

Е-пошта: chernigiv-ecology@ukr.net

Веб-сайт: <http://www.ecochernihiv.org/>

Додаток А. Приклади бізнес-планів соціальних підприємств

Бізнес-план — це документ, який характеризує комерційну діяльність підприємства у ринкових умовах. Якість цього документу впливає на прийняття рішень потенційних інвесторів, партнерів, акціонерів підтримати чи не підтримати втілення його у життя.

Запропоновані у цьому додатку витяги бізнес-планів є реальними, однак неідеальними. Увага приділена маркетингу, оскільки це основний елемент будь-якого бізнес-плану.

Усі назви підприємств та міста були змінені.

Приклади описів продукту/ послуги, які планується виготовляти

Приклад 1 (вдалий): швейне ательє

Оскільки наше підприємство буде спеціалізуватися на широкому спектрі послуг, опишемо кожен напрямок окремо:

Існуючі послуги:

- Індивідуальне пошиття одягу в ательє (нижня білизна, жіночий одяг, весільні сукні, чоловічий одяг, дитячий одяг, корпоративний одяг);
- Реставрація одягу, ремонт будь-якої складності текстильних виробів. Нове життя вживаних

речей — це ательє повного циклу, де клієнти можуть обслуговуватися родинами;

- Технологія «Батик» — ексклюзивна послуга нашого ательє — ручний розпис фарбами на тканині, де використовуються німецькі екологічно чисті фарби, а малюнки можна наносити на одяг (сукні, спідниці, штани, сорочки, костюми, плащі) і текстильні вироби (гардини, штори, скатертини тощо). Малюнок може бути будь-якої складності.

Послуги, які плануються:

- Пошиття власної продукції та її реалізація безпосередньо на онлайн-платформах та у стаціонарних магазинах.

Згідно з результатами проведеного маркетингового дослідження, а також ґрунтуючись на 5-річному досвіді продажів — сукню купують на 70% частіше, ніж блузи, спідниці чи штани. Тому ми зупинилися саме на пошитті жіночих суконь.

Цінова політика власних виробів:

1. Дорога лінія з натуральних тканин, де роздрібна ціна коливатиметься від 1200 до 2500 грн за виріб.
2. Недорога лінія з штучних тканин, де роздрібна ціна коливатиметься від 550 до 1100 грн за виріб.
3. Корпоративні замовлення. Після придбання додаткового обладнання ми зможемо приймати замовлення від корпоративних замовників на пошиття одягу.

Приклад 2 (невдалий): дитячий садочок

Основними послугами садка, безумовно вважаються послуги з виховання, навчання та розвитку дітей, в тому числі і дітей з особливими потребами.

На сьогодні наш заклад — перший і єдиний у місті, який працює за спеціалізованою методикою, це є перша перевага.

Ми надаємо повний комплекс послуг: утримання, виховання та освіта для дітей з різним рівнем розвитку і можливостями. Послуги надаються кваліфікованими фахівцями своєї справи, котрі мають відповідну освіту та кваліфікаційний рівень.

Приватних дошкільних установ у місті на сьогодні небагато, але на них вже існує стабільний попит. Конкуренції на ниві дошкільного виховання поки немає. Швидше навпаки, попит перевищує пропозицію.

Приклади описів сегментації ринку

Приклад 1 (вдалий): їдальня

Основний покупець продукту Їдальні буде забезпечений із числа працівників фабрики — 250 працівників.

Додатково плануємо залучити мін. 100 офісних працівників підприємств (ІТ компаній), які знаходяться у сусідських приміщеннях до їдальні.

Потенційним клієнтом Їдальні будуть компанії, які займаються доставкою готових обідів та виїзним обслуговуванням.

Приклад 2 (вдалий): благодійний магазин

Сегментація споживчого ринку:

Сегментація за географічною ознакою: жителі м. N — 800 000 чоловік, переважно Першого (40%), Другого (15%), Третього (20%), Четвертого (20%) та ін (5%) районів.

Сегментація за демографічною ознакою: жінки 25-45 років середнього рівня статку (45%); жінки з дітьми середнього рівня статку (45%); чоловіки 40-60 років середнього рівня статку робітничих професій (10%). За місяць у магазині здійснюють покупку 300-500 чоловік.

Сегментація по відношенню до товару: середня інтенсивність споживання, ступінь готовності до покупки (знає дещо, інформований, зацікавлений), статус користувача (потенційний користувач), сильна ступінь лояльності, корисність покупки (економія, зручність).

Сегментація за стилем споживання: покупці з високим бажанням споживання мають звичку купувати товари, які не завжди застосовують надалі (30%), покупці з раціональним споживанням (70%).

Сегментація за ситуаційною ознакою: нетермінова покупка, використання товарів за прямим призначенням, закупівля малими партіями, переважно 3-6 одиниць.

Приклад 3 (недалий): виробництво будиночків за спеціальною технологією

Основним покупцем будиночків виступатиме Благодійний фонд «N».

Приклад 4 (невдалий): піцерія

Основними покупцями є бізнес центри, гості міста, представники посольств, мешканці центру міста, волонтери, військові та їх сім'ї.

Приклади описів основних каналів розповсюдження (продажу) продукту/ послуги

Приклад 1 (вдалий): приватна медична клініка

Головним осередком надання медичних послуг громадянам є медичний центр «М», який знаходиться в м. N. Це є поліклінічний заклад, в якому на даний час функціонує:

1. Сучасна лабораторія з широким спектром обстежень крові, сечі, гінекологічних та урологічних біоматеріалів.
2. Консультації: терапевта, кардіолога, невропатолога, ендокринолога, гінеколога, окуліста, уролога, дерматолога, судинного хірурга, косметолога.
3. Кабінет ультразвукової діагностики всіх систем організму та ЕХО-ЕКГ
4. Кабінет функціональної діагностики, де проводяться реовазографія судин мозку, легень, кінцівок та ЕКГ.
5. Кабінет ендоскопії
6. Аптечний пункт

Окрім цього, ми постійно протягом шести років проводимо забір крові і лабораторне обстеження у пацієнтів п'яти санаторіїв м. K (перелік санаторіїв додається), а також на вимогу на дому до лежачих хворих.

Але виникла необхідність для створення ще декількох пунктів забору крові в міських та районних лікарнях сусідніх областей (перелік міст додається) та саме в дитячій поліклініці м. N. на прохання лікарів, які задоволені якістю і ефективністю нашої роботи.

Основними каналами поширення інформації про наші послуги є:

- сайт нашого медичного центру, на якому розміщена уся необхідна інформація про послуги, їх вартість, контактна інформація для запису тощо;
- рекламні вивіски та щити, бігборди в багатьох районних центрах, популярні районні та обласні газети, проспекти нашого центру та велика кількість ліка-

рів, які працюють в цих медичних установах, щорічний довідник «Ваше місто», флаєри, журнал з повною інформацією про діяльність центру та його лікарів.

Вагомим внеском в популяризації нашого центру є щотижнева телепередача «Ваше здоров'я» на місцевому телебаченні, яка виходить за сприяння нашого центру. В цій передачі постійно беруть участь наші лікарі, передача виходить в прямому ефірі, жителі мають змогу отримати консультацію, зателефонувавши в студію. Передача транслюється на сусідні райони.

Приклад 2 (вдалий): санаторій

Наше підприємство, для розповсюдження своїх послуг, використовує наступні методи, а саме:

- Рекламує свою продукцію в засобах масової інформації (тематичні журнали, спеціалізовані довідники);
- Розроблено власний сайт підприємства, а також загальний сайт по курортам м. N;
- Співпраця з туристичними фірмами;
- Співпраця з великими компаніями, які прагнуть оздоровлювати своїх працівників;
- Співпраця з професійними спілками, які можуть купувати путівки для оздоровлення працівників.

Приклад 3 (невдалий): магазин дитячих іграшок

Інтенсивний. Проникнення в найбільш можливу кількість каналів збуту. Товар загального широкого вжитку.

Приклад 4 (невдалий): аптека

Основним каналом розповсюдження товару є новостворена аптека — реалізація відбуватиметься вроздріб.

Приклад 5 (невдалий): підприємство, що надає бухгалтерські послуги

Найкраща реклама — думка друзів. Радіємо, що наші клієнти рекомендують нас друзям й знайомим. Окрім цього, реклама по телевізорах, що висять на касах у магазинах «М» та на великому телевізорі в центрі м. N.

Простір міста формують його мешканці

Витоки

Івано-Франківськ є середнього розміру місто, розташоване в Західній Україні недалеко від гір, з населенням понад 228 тисяч. Засноване як «ідеальне місто» польським магнатом Потоцьким, місто має польську, австрійську, радянську і українську історію. Івано-Франківськ має такі проблеми, як збудовані хаотичні архітектурні конструкції, низький рівень динаміки, збільшення чисельності населення та автомобілів, відсутність публічних просторів та нехтування процесу «витоку мізків». Згідно з офіційними даними обласної ради, у 2013 р. ГК «Буковель» відвідало 1,5 млн туристів, з яких лише 50 тис (3%) завітали до Івано-Франківська.

Усвідомивши потенціал міста, у декількох людей виникла амбітна ідея зробити Івано-Франківськ більш динамічним, щоб люди із великих міст приїжджали сюди. Одним із факторів розвитку є рівень якості середнього інтелектуального класу.

У квітні 2014 року декілька активних мешканців міста, які вірять у зміни «знизу-догори», на чолі з Юрієм Филюком заснували громадську організацію «Тепле Місто». Вирішили зробити Івано-Франківськ зручнішим для людей, втілюючи ряд проєктів з розвитку міського простору

**Додаток Б.
Навчальний
кейс: ТЕПЛЕ
МІСТО**

та зміцнення соціальних зв'язків між громадянами. «Тепле Місто» сьогодні — це не лише команда ініціаторів проекту, але і наглядова рада, понад 500 меценатів, 100 волонтерів, 53 бізнес-партнери, 10 партнерських організацій та кілька тисяч прихильників як в Івано-Франківську, так і за його межами.

Сучасний Контекст

Івано-Франківськ динамічно розвивається. Протягом останніх років в місті набирають обертів потужні позитивні тренди: громадянське суспільство стає інституціонально сильнішим, ініціює та реалізує проекти, направлені на розвиток міста, з'являються нові низові ініціативи, а близькі за цінностями бізнеси консолідується навколо тем сталості та соціальної відповідальності. Все це відбувається на досить позитивному підґрунті: навіть в умовах турбулентності країни локальна громада історично демонструє значний потенціал до підприємництва, а за останні два роки інтелектуальний клас міста отримав «свіжу кров» у вигляді вимушених переселенців, які є активістами, професіоналами чи соціальними підприємцями. Такі ознаки сучасного розвитку мають у Івано-Франківську стабільну тенденцію до нарощення та мультиплікації, а місто загалом стрімко розвивається завдяки активності низових ініціатив. Всі ці процеси є цікавим та перспективним набором вихідних позицій для старту в місті амбітних проектів нового рівня.

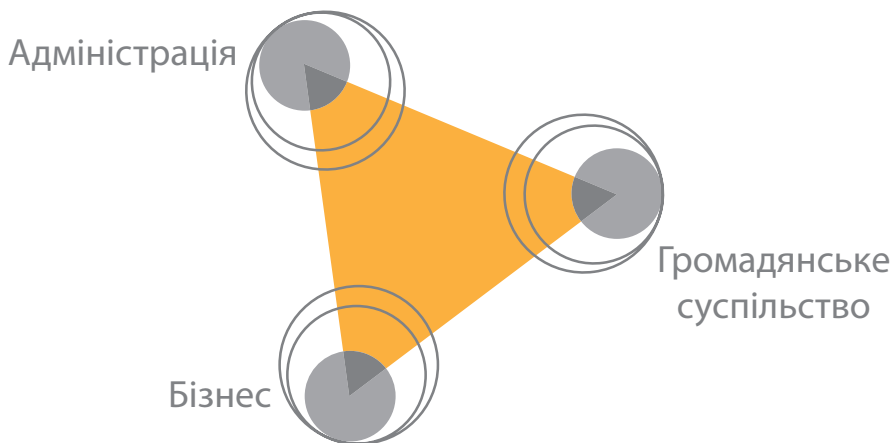
Водночас через військовий конфлікт, економічну кризу та хвилю внутрішньої вимушеної міграції, Івано-Франківськ, як і багато інших українських міст, стоїть перед актуальним викликом недостатньо якісного комунікаційного простору для зростаючих місцевих громад. В історично консервативному та відносно закритому локальному контексті Прикарпаття ця потреба набуває особливої актуальності.

Великий потенціал само-зайнятості та розвитку малого та середнього бізнесу в регіоні також використовується лише обмежено — маючи на старті відносно високу готовність до підприємництва, локальні мешканці часто не можуть перевести її в реальні та ефективні дії через брак базових знань та компетенцій.

Про Платформу «Тепле Місто»

Коли команда почала вивчати, які є основи для розвитку міста, першим висновком було усвідомлення, що у всіх розвинених соціумах є баланс в трикутнику «Влада (адміністрація) — Бізнес — Громадянське Суспільство». Якщо перші два елементи є зрозумілими за формою і мають вплив, то громадянське суспільство — це той сектор, який тільки починає розвиватись в Україні. Тому «Тепле Місто», у першу чергу, є платформою для різних ініціатив та синергії між ними. Платформа об'єднує людей і бізнеси, які підтримують ідеї та дії щодо сталого розвитку Івано-Франківська, комфортного перевтілення міського простору у тепле, зручне

та естетичне середовище, створення умов для розкриття інтелектуального і творчого потенціалу міста, обміну ідей та економічного зростання.



Місією «Теплого Міста» є створення нових можливостей самореалізації мешканців Івано-Франківська задля досягнення високого рівня якості життя в місті через більшу спроможність, довіру та амбітність. В організації є чотири цінності, важливі для успішної роботи платформи:

1. Відкритість — абсолютна прозорість та відкритість, декларація своїх намірів і відповідність їм.
2. Гідність — безумовна повага до будь-якої думки іншої людини.
3. Проактивність — прояв активної позиції та відповідальності за спільний простір, ініціювання перетворень.
4. Тепло — пошук безконфліктних форм розвитку.

Стратегічними напрямками діяльності члени управлінської команди вважають активізацію мешканців, підсилення спроможності ініціатив, розвиток «теплого» бізнесу та організаційний розвиток самої платформи.

Що Означає «Теплий»?

Тепле ставлення, теплі люди, теплі відносини, теплі кав'ярні, мініатюрність як перевага. Тут з'являється відчуття, що не все придбаєш за гроші, відчуття, що доторкаєшся до глибинних цінностей через простих людей, які тебе оточують. І це створює разючу відмінність від «корпоративної культури» великих міст. Теплий

також означає натуральний і природний, без штучності. Відсутність штучності проявляється в усьому: матеріалах, їжі, природі, стосунках. Теплий означає мати «свій шлях». Це не намагання наздоганяти сучасні тренди, а пошук своєї сутності і демонстрація її з кращої та сильної сторони. Якщо мова йде про конкуренцію, то люди і бізнеси змагаються лише в тому, хто більше згенерує тепла.

Підхід до роботи

«Тепле Місто» не займається поодинокими проектами, а випускає тільки програмні продукти, які згодом повинні «переростати» у середовища. Організація через втілення програм навчає, привертає увагу суспільства, намагається підвищити соціальну активність та побудувати солідарність. Команда займається адмініструванням організації в цілому. Крім того, кожен з членів «Теплого Міста» є координатором тематичних програм з розвитку Івано-Франківська. Наразі це 20 людей. Стратегічне планування здійснює Наглядова рада, в склад якої входять 12 осіб. «Тепле Місто» діє з квітня 2014 року.

З моменту організації «Тепле Місто» трансформувалося з «середовища» у «платформу». Платформа об'єднує різні ініціативи та середовища у місті та надає їм підтримку для розвитку. Активні франківці об'єдналися передусім заради творення змін в улюбленому місті. Для цього використовується проектний підхід, коли члени команд об'єднують свої зусилля довкола однієї ідеї для її реалізації. Проекти, у першу чергу, мають об'єднати позитивних людей, бізнеси та ініціативи у місті заради збільшення ефекту їх діяльності, забезпечувати можливості для обміну думками, ідеями, досвідом, натхненням, генерувати нові проекти, підвищувати привабливість міста для мешканців, гостей і нових талантів, створювати простір для реалізації активної молоді і формувати власний унікальний стиль міста та виводити позитивні стандарти.

Джерела фінансування

Розвиток платформи «Тепле Місто» підтримують бізнес-партнери, які на щомісячній основі роблять благодійні внески. Сьогодні це 55 компаній, які поділяють розуміння прогресивного розвитку міста. Громадська організація співпрацює з бізнесом у різних партнерських програмах: «Національний партнер», «Генеральний партнер», «Партнер», «Спонсор» та «Технічний Партнер». Своєю участю у програмах підприємства підтримують громадський сектор та інвестують у розвиток суспільства Івано-Франківська. Бути у бізнес-спільноті означає розуміти, розділяти та підтримувати цінності «Теплого Міста». Завдяки бізнес-партнерам громадська організація створила безпрецедентний кейс: в Івано-Франківську прогресивні бізнеси не конкурують між собою, а навпаки — об'єднуються.

Також платформа фінансується завдяки отриманим грантам (як українським так і міжнародним) та відкритому збору коштів через онлайн-платежі на веб-сайті «Теплого Міста».

Структура управління

Наглядова Рада БО «БФ Тепле Місто» — стратегічний орган управління організацією, здійснює контроль діяльності управлінської команди. У Наглядовій раді ротация людей відбувається таким чином: вони змінюються по чотири людини раз у два роки. Таким чином зберігається правонаступництво. Управлінська команда забезпечує поточне управління організацією.

Тематичні програми Платформи «Тепле Місто»:

- Міські Гранти;
- Урбаністика;
- Наступний Проект (сучасне мистецтво);
- Стала Мобільність;
- Гарячий спорт;
- Urban Space 100;
- Urban Space Global;
- Urban Space Radio;
- Вивіски;
- Партнерські проекти.

Програма «Міські Гранти»

Створена для активізації та посилення ініціатив, громадських організацій і середовищ, які ставлять за мету втілювати практичні проекти, що покращують якість життя в місті, та залучати громаду до активної участі в процесах розвитку Івано-Франківська. В рамках цієї програми «Тепле Місто» на конкурсній основі надає організаційне сприяння та фінансову підтримку (гранти) на реалізацію ідей, які направлені на розвиток Івано-Франківська.

Всі проекти, які подаються на гранти від платформи «Тепле Місто», мають бути реалізовані в місті Івано-Франківську.

Про Urban Space 100

Ідея проекту — створити громадський ресторан у Івано-Франківську, що стане успішним прикладом об'єднання соціально активних людей навколо ідеї розвитку свого міста. Urban Space 100 — приклад соціального підприємства. 80% прибутку ресторану направляється винятково на реалізацію громадських проектів у Івано-Франківську.

Цілі проекту:

- створення, прозорого цільового фонду, призначеного для фінансування соціальних стартапів та проектів, спрямованих на розвиток міста;
- створення фізичного майданчика для активізації проактивного кластера міста, що дає імпульс ініціативам та зберігає динаміку їх розвитку;
- об'єднання ста людей практичного інтелекту, готових інвестувати у проект та розподіляти кошти на фінансування інших ініціатив.

Заклад був відкритий 27 грудня 2014 р. З моменту відкриття Urban Space 100 вже було профінансовано 31 проект. За два роки діяльності команда Urban Space 100 набула досвіду реалізації та управління проектом, тому готова ділитися своїми знаннями. Платформа «Тепле Місто» працює над розвитком програми, що передбачає відкриття закладів мережі Urban Space в інших містах на умовах соціальної франшизи. Найпершим таким закладом буде Urban Space 500 у Києві.

Urban Space Radio

Urban Space Radio підвищує рівень залученості громадськості до процесів розвитку наших міст. Це досягається через створення незалежного і на 100% прозорого медіа-каналу. Прозорість і публічність радіостанції є інституційною та фізичною, адже її скляна студія розташована у публічному просторі — громадському ресторані «Urban Space 100» у центрі міста. За конструкцією така радіостудія є унікальною та єдиною в Україні. «Urban Space Radio» мовить онлайн. Записи ефірів можна безкоштовно прослухати на популярному подкаст-сервісі MixCloud. В ефірі — сучасна та якісна українська музика, власні інформаційні програми, в першу чергу, розмовного жанру про актуальні проблеми міст та кейси їх вирішення. На радіостанції проводяться програми, що піднімають актуальні питання та, в першу чергу, цікаві тій аудиторії, яка прагне розвивати себе і середовище, в якому живе та розвивається.

Про Наступний Проект

Наступний проект — культурно-мистецька програма платформи «Тепле Місто», фокусом якої є сучасне візуальне мистецтво. Проект покликаний розвинути мистецьке середовище, сприяти створенню нових мистецьких об'єднань та активувати художні процеси в місті. Проекти програми — Резиденція для художників і Відкритий мистецький лекторій. Резиденція передбачає запрошення художників з інших міст та країн на тимчасове проживання до Івано-Франківська, де, ознайомившись з унікальністю й особливостями міста, художник створює арт-об'єкт. Резиденція в Івано-Франківську покликана впроваджувати тенденції актуального мистецтва та створювати можливості для відкритого діалогу між художниками країни та світу. Відкритий мистецький лекторій — творча лабораторія для обміну ідеями, локальний майданчик для діалогу між художниками та публікою у форматі багатовекторної комунікації: відкриті лекції, презентації.

Стала мобільність

Мета програми «Стала Мобільність» — сприяти забезпеченню потреб у вільному, безпечному, екологічно чистому та сталому пересуванні містом для всіх груп населення. Актуальність програми пов'язана з такою проблемою сучасного міста, як нераціональне і стихійне використання приватного транспорту, що перевантажує міський простір, зокрема центральну частину міста, є причиною заторів і дорожніх аварій, забруднює середовище тощо. Програма «Теплого Міста» має перетворити Івано-Франківськ на місто для людей. Це можливо через формування сталої мобільності в місті, побудову правильної вертикалі учасників руху, що передбачає відповідне позиціонування: маломобільні групи населення, пішоходи, велосипедисти, громадський транспорт, приватні автомобілі. Побудова нової моделі реалізовується через низку заходів: дослідження велосипедного руху в місті, освітній напрям, події, інфраструктурні рішення. Ці напрями охоплюють різні зацікавлені сторони: містян, бізнеси, громадські організації, профільні органи влади. Ефективним інструментом комунікації є на практиці та конкретних прикладах пояснювати мешканцям міста, як у повсякденному житті поєднувати різні види транспорту і вибирати найвідповідніший до поточних потреб, із фокусом на піші прогулянки, велосипед і громадський транспорт. Одним з акцентів програми є пропагування велоруху: встановлення паркінгів, проведення велошкіл, у рамках яких кожен охочий іванофранківець може навчитись грамотно і безпечно їздити на велосипеді, форуми, де велоактивісти з різних міст України діляться досвідом.

Програма Урбаністики

Програма урбаністики «Теплого Міста» покликана сприяти налагодженню діалогу між мешканцями Івано-Франківська у процесі оновлення і трансформації міських просторів. Цілі програми:

1. підвищення рівня відповідальності за «між-будинкові» простори, а відтак їх трансформація, облаштування й використання відповідно до потреб користувачів чи функціонального призначення;
2. формування ефективних механізмів комунікації учасників урбаністичних процесів;
3. поліпшення якості організаційних практик містян у процесах перетворення міста;
4. підтримка низових урбаністичних ініціатив у Івано-Франківську.

Програма рівноцінно направлена на залучення до діалогу і кооперації міської адміністрації, представників бізнесу та міської громади у проектах, спрямованих на поліпшення комунікації, комфортності іванофранківців у міському середовищі. В ініціативах і процесах також беруть участь фахівці (архітектори, урбаністи з України та за кордоном), партнерські ГО, волонтери. Важливою є й активізація студентів, зокрема таких напрямів, як архітектура, ІТ, журналістика, соціологія, економіка. Залучення мешканців міста до обговорень на ранніх стадіях, урбаністична освіта шляхом воркшопів, дискусій, аналізу сприятиме адекватній оцінці проблематики місць. У майбутньому програма має спонукати іванофранківців до особистих ініціатив із розвитку міста. Природно, що це, крім зміни ставлення людей до міського середовища, якісно трансформуватиме спільні для усіх громадські простори — для більш зручного та людино-орієнтованого проведення часу.

Промприлад

Усвідомлюючи цей потенціал та проблематику, знаючи приклади світових та українських практик, які демонструють значний економічний та соціальний ефект від ревіталізації промислових об'єктів у «гарячі точки» креативних економік, та маючи поклик до нових сенсових форм роботи, платформа «Тепле Місто», Інша Освіта, Garage Gang, CANactions та MitOst об'єдналися заради створення нового формату освітньої та креативної платформи на базі заводу «Промприлад». Проект не є відірваним від контексту. Своєрідним трампліном для цього проекту став успішний досвід Urban Space 100, який показав, що ефективна консолідація зусиль громади, бізнесу і суб'єктів громадянського суспільства дає реальний синергетичний результат зі сталою економічною моделлю та значним соціальним ефектом для громади. Окрім того, додатковими індикаторами готовності міста до амбітного проекту є такі унікальні для України явища, як 50 об'єднаних бізнесів, які фінансово стало підтримують інституційний розвиток громадянського суспільства, а також різні системні програми розвитку урбаністики, нетрадиційної освіти, сучасного мистецтва, сучасного назалежного медіа, які вже існують в місті.

Проект «Візуальний стиль міста»

Виникла ідея — перетворити Івано-Франківськ на естетичне та привабливе місто. Заради цієї мети об'єдналися мешканці міста, і з'явилася «Ініціатива створення візуального стилю Івано-Франківська», яку підтримали сотні іванофранківців і профінансували 46 меценатів. Ініціатива полягала у створенні логотипу міста та художньо-архітектурного оформлення вулиць.

Проект реалізувала компанія «Aimbulance» (м. Київ) і дизайнер Йован Роцанов (Jovan Rocanov), один із найкращих спеціалістів із айдентики в Європі.

Новий логотип Івано-Франківська увійшов у short-list фестивалю реклами «Каннські леви» в категорії Large Scale Logo і став одним із 5-ти кращих логотипів у світі 2014 року.

Вивіски

Ціль проекту — естетично привабливе, красиве та сучасне місто з власною ідентичністю. Зараз історичні фасади середмістя та пам'ятки архітектури приховані за яскравими та недоречними елементами реклами і декору. Фасади будівель є нашим пріоритетом, бо в нашому розумінні фасади — це «обличчя» будівель, що у своєму поєднанні створюють унікальні ансамблі вулиць. Вивіски — це декоративний елемент, що є частиною фасаду та який повинен підкреслювати, а не псувати вигляд будівлі. Вивіска має гармонійно вписуватись у візуальний контекст фасаду та його елементів. Завдання проекту — формування правильного сприйняття вивіски як елемента фасаду та розробка власних візуальних пропозицій відповідно до запитів організацій.

Інструменти впливу та стейкхолдери

За визначенням організаторів платформи, її стейкхолдерами є:

1. Бізнес-партнери (100 компаній);
2. Медіа партнери;
3. Громадські організації міста;
4. Грантодавці;
5. Волонтери;
6. Добровольці;

7. Державні інституції;
8. Мешканці Івано-Франківська.

Одним із каналів комунікації «Теплого Міста» є веб-сайт, що покликаний інформувати про нові можливості для об'єднання зусиль адміністрації міста, локального бізнесу та громади задля сталого розвитку Івано-Франківська. Зокрема на онлайн-платформі розкривається ряд можливостей, які створені для активної взаємодії всіх сторін:

ІНШІ МОЖЛИВОСТІ

Міська адміністрація та бізнес можуть створювати власні грантові можливості для громадського сектору, а громада використовувати ці можливості на реалізацію суспільно-корисних програм та проектів.

БАНК ІДЕЙ

Формат форуму, що діє як майданчик для пошуку ідей чи команди для втілення проектів у життя. Всі три сторони можуть обмінюватись думками, коментувати їх, спонукати до діалогу та спільного результату. Це створює нові рішення для розвитку.

CONNECTIF

Комунікативний сервіс, покликаний ідентифікувати додатковий потенціал міста за допомогою франківців, які живуть за кордоном, але продовжують піклуватися про місто та готові взаємодіяти з ним.

Відомості про авторів

Гончарова Марина Анатоліївна

— магістр за спеціальністю «Соціальна робота та права людини». Керівник проекту, Громадська організація «Молодіжний центр з проблем трансформації соціальної сфери «СОЦІУМ-XXI». Е-пошта: hhoncharova@gmail.com

Гусак Наталія Євгеніївна

— кандидат соціальних наук, доцент, Національний університет «Києво-Могилянська академія», Школа соціальної роботи, завідувачка кафедри. Е-пошта: nataliagusak@gmail.com

Корнецький Артем Олегович

— кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та економіки підприємств, Університет митної справи та фінансів. Е-пошта: kornetskiy@gmail.com

Назарук Василь Якович

— магістр екології, менеджер Програми соціального інвестування, Western NIS Enterprise Fund. Е-пошта: vnazaruk@wnisef.org

Свинчук Анастасія Анатоліївна

— кандидат економічних наук, асистент кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана». Е-пошта: nsvynchuk@gmail.com

Туманова Анастасія Андріївна

— магістр за спеціальністю «Міжнародна інформація», кваліфікація інформаційного аналітика-міжнародника. Керівник відділу роботи з партнерами, Благодійна організація «Благодійний фонд «Тепле Місто». Е-пошта: tumanova.anastasia@gmail.com

Виготовлено ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ»
м. Київ, вул. Кожум'яцька, 12 – Ж, оф. №4, тел. (044) 583-17-52

Формат 60x90/16.
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 11,39.
Наклад 5184 примірників.

«Користь від прочитання даного видання отримають усі читачі, незалежно від їх попереднього рівня ознайомленості з поняттям «соціальне підприємництво». Приклади міжнародного та українського досвіду, аналіз історії та сміливі передбачення, теорія та кращі практики – все це допомагає зрозуміти роль, яку може відігравати соціальне підприємництво у вирішенні соціальних проблем та розвитку економіки, а також спонукає до створення власного інноваційного соціального підприємства. Ця книжка для українців, які натхненні змінювати країну на краще, готові вчитися та розвиватися. Для тих, хто бачить можливості, а не обмеження»

**Ярослава Зелінські Джонсон,
Президент та головний виконавчий
директор Western NIS Enterprise Fund**

«Як зазначається авторами, соціальне підприємництво – це насамперед взяття відповідальності на самих себе, це вміння застосовувати свої ідеї для отримання прибутку, щоб покращити своє життя та життя людей навколо себе (громади). Тим, хто зрозуміє, як це зробити вірно, відкриється шлях у цікаву подорож, а ця книга допоможе зрозуміти, як не набивати шишки, оминати перепони та добиватися успіху на цьому шляху. Підказкою для багатьох стануть багато хороших бізнес кейсів та аналіз категорій громадян, які потребують допомоги. І, можливо, державні діячі, прочитавши цей підручник, нарешті зрозуміють, що підтримуючи соціальні підприємства, купуючи послуги і у них та створюючи відповідний інвестиційний клімат, можна разом вирішувати соціальні проблеми. І можливо, за декілька років наші соціальні підприємства стануть зразками для широкого загалу бажаючих поповнити їх лави»

**Наталія Василюк,
заступник Директора Британської Ради в Україні**

«Перший підручник із соціального підприємництва в Україні зараз особливо важливий. Він справді може навчити не лише студентів, але й тих людей, які беруть активну участь у громадському житті. Підручник вийшов у потрібний час, коли соціальне підприємництво швидко розвивається і стає важливим суспільним феноменом, що впливає на українську дійсність поруч з власне державою, бізнесом та неприбутковими організаціями. Тому підручник вміщує як приклади із Старої Європи, так і сучасний український досвід. Тут теорія й основні терміни і поняття, кейси та важливі джерела інформації, також перелік основних проблем, з якими може стикнутися соціальний підприємець. Ознайомившись з книжкою, ви побачите, як соціальні проблеми можуть і повинні вирішуватися підприємницькими методами і підходами»

**Сергій Квіт,
професор НаУКМА, Міністр освіти на науки України (2014-2016 рр.)**