

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ  
«СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО»**

для студентів денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

м. Тернопіль – ЗУНУ  
2021 р.

УДК 338.22:364.2

С 70

**Укладач:**

**Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна**, к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету

**Відповідальний за випуск:**

**Шкільняк Михайло Михайлович**, д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету

**Рецензенти:**

**Монастирський Григорій Леонардович** – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету

**Воляник Галина Миколаївна** – начальник Департаменту економічного розвитку і торгівлі Тернопільської обласної державної адміністрації

*Рекомендовано на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (протокол № 13 від 23 березня 2021 р.)*

**Соціальне підприємництво: опорний конспект / укл. Овсянюк-С 70 Бердадіна О. Ф. Тернопіль: Вектор, 2021. 74 с.**

Опорний конспект лекцій розроблений на основі програми з дисципліни „Соціальне підприємництво” для студентів здобуття вищої освіти бакалавр галузі знань „Менеджмент і адміністрування”.

Опорний конспект лекцій доцільно використовувати для проведення семінарських, практичних занять, індивідуальної та самостійної роботи з дисципліни „Соціальне підприємництво”. Опорний конспект лекцій містить теоретичні основи феномену соціального підприємства, розглядає вітчизняну та зарубіжну практику функціонування соціальних підприємств та алгоритм створення соціального підприємства, враховуючи інституційну базу регулювання їх діяльності.

**УДК 338.22:364.2**

© Овсянюк-Бердадіна О. Ф., 2021

© ЗУНУ, 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>ТЕМА 1. Концептуальні основи створення соціальних підприємств .....</b>	<b>6</b>
1. Підходи до визначення соціального підприємства .....	6
2. Характерні риси соціального підприємства.....	8
3. Отримання потрібного результату діяльності соціального підприємства.....	10
<b>ТЕМА 2. Світовий досвід функціонування соціальних підприємств .....</b>	<b>13</b>
1. Історична трансформація розвитку соціального підприємництва .....	13
2. Світові бестселери соціального підприємництва .....	16
3. Досвід соціального підприємництва у США .....	19
4. Європейський досвід функціонування соціального підприємства.....	21
5. Причини активізації розвитку соціального підприємництва у зарубіжних країнах .....	24
6. Глобальні виклики для активізації розвитку соціального підприємства.....	25
<b>ТЕМА 3. Вітчизняна практика функціонування соціальних підприємств .....</b>	<b>29</b>
1. Основні віхи розвитку соціальних підприємств в Україні .....	29
2. Вітчизняні піонери соціального підприємства .....	32
3. Перспективи розвитку вітчизняних соціальних підприємств.....	33
<b>ТЕМА 4. Концепції створення соціальних підприємств.....</b>	<b>35</b>
1. 10 заповідей соціального підприємця.....	35
2. Алгоритми перетворення соціальної ідеї на соціальний бізнес .....	37
3. Причини банкрутства соціальних підприємств.....	38
4. Щоденні правила для соціального підприємця .....	40
5. Алгоритм дій соціального підприємця .....	41

**ТЕМА 5. Бізнес-планування в соціальному підприємстві .....43**

1. Основні засади планування розвитку соціальних підприємств...43
2. Визначення кола стейкхолдерів соціального підприємства.....44
3. Комерційна ідея соціального підприємства.....45
4. Маркетинговий процес функціонування соціального підприємства.....46
5. Життєвий цикл функціонування соціального підприємства .....48
6. Сегментації ринку функціонування соціального підприємства.....49
7. Застосування маркетингового комплексу соціального підприємства.....50
8. Цінова політика соціального підприємства .....53
9. Фінансове планування діяльності соціального підприємства .....54
10. Аналіз беззбитковості діяльності соціального підприємства ....57

**ТЕМА 6. Реєстрація та ведення діяльності соціальних підприємств .....60**

1. Класифікація соціальних підприємств .....60
2. Правові форми діяльності соціальних підприємств.....61
3. Організація соціального підприємства шляхом утворення юридичної особи .....63
4. Організація соціального підприємства шляхом утворення фізичної особи-підприємця.....65
4. Організація соціального підприємництва шляхом укладання договорів про спільну діяльність суб'єктів різних ОПФ.....66
5. Організаційна структура соціального підприємства.....67

**ТЕМА 7. Вимірювання суспільного впливу та результатів діяльності соціального підприємства .....68**

1. Поняття соціального впливу.....68
2. Соціальний аудит діяльності соціального підприємства .....71

**РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....72**

## ВСТУП

Світові економічні та соціальні контури розвитку різних суспільств мають власну специфіку та траєкторію руху, однак для всіх без виключення країн світу очевидним і беззаперечним є вплив глобальних викликів. Об'єктивними вимогами до дій на інноваційних засадах реалізації виступають пандемія COVID, зміна клімату, воєнні конфлікти, демографічні дисбаланси, слабкість фінансових структур в процесах інституційного регулювання економічних процесів. До цього ж вагомими сьогочасними проблемами суспільств є безробіття внаслідок значного вивільнення робочої сили з реального сектору економіки, старіння населення, зростання кількості людей з обмеженою дієздатністю. У різних регіонах світу ці виклики посилюються примусовою міграцією населення (біженці), загрозою природних катаклізмів, дефіцитом родючих земель, вимиранням біологічних видів та посиленням суспільних протистоянь як у межах окремих країн так і ззовні.

Для України глобальні виклики активізують свій вплив через низку процесів, що є очевидними на національному рівні: надмірна фінансова залежність від міжнародної макроекономічної допомоги, слабкість соціальних інституцій, зубожіння населення та його міграція у високорозвинуті країни світу.

Очевидно, що множина всіх цих викликів виступає вагомою причиною для необхідності пошуку в економіці нових організаційних форм, які б апріорі базувалися на ідеології сталого розвитку та водночас сприяли зменшенню симптоматики від окреслених факторів впливу глобального світу.

Однією з таких інноваційних організаційних форм господарської діяльності є соціальне підприємництво, тренди розвитку якого демонструють позитивну динаміку як в інтенсивному, так і в екстенсивному вимірах.

## ТЕМА 1

### Концептуальні основи створення соціальних підприємств

*Мета:* Засвоєння основних сучасних моделей створення соціальних підприємств, підходів до створення комбінованої ринкової цінності, ознак та класифікацій соціального підприємства

- 1. Підходи до визначення соціального підприємства.*
- 2. Характерні риси соціального підприємства.*
- 3. Отримання потрібного результату діяльності соціального підприємства.*

#### **1. Підходи до визначення соціального підприємства**

Теоретичну концепцію соціального підприємства як специфічної форми господарської діяльності вперше було обґрунтовано у праці Дж. Емерсона, який дослідив поєднання економічної та соціальної складової в діяльності організацій та окреслив їх взаємодоповнюючий, а не антагоністичний вплив. Множина дефініційних визначень соціального підприємства дає змогу окреслити **ключові характерні особливості** їх функціонування, які відрізняють поміж інших суб'єктів господарської діяльності:

– пріоритетність соціальної компоненти у формулюванні місії діяльності;

– застосування соціальних інновацій, тобто вирішення нагальних суспільних потреб у ринковий спосіб.

**Узагальнення існуючих підходів до створення та функціонування соціальних підприємств дозволяє визначити їх наступні варіанти:**

– соціальне підприємство створюється людьми з обмеженою працездатністю або обмеженими соціальними можливостями (переселенці, пенсіонери), часто під управлінським супроводом осіб з числа працездатного населення, для здійснення підприємницької діяльності, яка може і не спрямовуватися на вирішення соціальних проблем;

– соціальне підприємництво створюється з числа працездатного населення, однак прибуток спрямовується на користь вирішення певної соціальної проблеми, яка часто є суміжною з основним

напрямом діяльності соціального підприємства. При цьому, якщо для фінансування діяльності соціального підприємства були залучені інвестиційні кошти, після повернення основної суми боргу, дивіденди, як правило, не сплачуються;

– соціальне підприємство створюється та визначає місією діяльності вирішення нагальної суспільної соціальної проблеми за допомогою інноваційного, часто креативного підходу у бізнесовий спосіб.

**Принциповою характерною ознакою соціального підприємства є отримання т. зв. трипаризму ефективності, тобто досягнення водночас економічної, екологічної та соціальної ефективності діяльності.**

У світі соціальне підприємництво набуває все більшого поширення, чому сприяє його інституційне забезпечення діяльності та прихильність суспільства до товарів, робіт і послуг, продуктованих цими господарськими одиницями. Остання позиція пояснюється психологічними та часто ментальними особливостями споживачів, які легше віддадуть кошти на суспільно корисну справу, при цьому отримуючи потрібний їм продукт (товар, роботу чи послугу). По суті, така залежність є безумною маркетинговою перевагою соціального підприємства у порівнянні з іншими суб'єктами підприємницького сектору.

Однією із сучасних концепцій, яка зумовлює прагматику створення і розвитку соціальних підприємств, є **економіка спільного блага**, сформована австрійським науковцем Крістіаном Фелбером, котрий обґрунтовував потребу переосмислення комерційних цілей приватних компаній на користь збереження спільного блага. Концепція економіки спільного блага описує парадигму трансформації традиційного принципу максимізації прибутку до співпраці та ґрунтується на низці цінностей, зокрема людської гідності, солідарності, екологічної сталості, справедливості, демократії шляхом забезпечення транспарентності та участі. Вищезазначені цінності є, по суті, фундаментальною основою створення та функціонування соціальних підприємств, що черговий раз демонструє необхідність активізації їх розвитку.

Отже, соціальні підприємства створюються для реалізації суспільних змін шляхом підприємницького вирішення соціальних проблем і ліквідації провалів ринку. Не зважаючи на існуючу

множину характеристик соціального підприємництва, **основним організаційним базисом його діяльності є наступні принципи:**

– підприємство перебуває у спільній та рівній власності його членів;

– демократичний стиль прийняття рішень

– місія соціального підприємства спрямовується на створення суспільного багатства, а не на отримання приватного капіталу

– отримані доходи інвестуються в підприємство, а також спрямовуються на соціальні та екологічні цілі.

У своїй діяльності для задоволення суспільних запитів і створення суспільних благ соціальні підприємства, аналогічно до комерційних, використовують стратегічне планування, інновації, маркетингові підходи. Особливий акцент робиться на громадському управлінні і суспільному характері створюваних благ. Соціальне підприємство, як правило, розвивається в тих сегментах, яким держава, з яких-небудь причин, не в силах приділити належної уваги. При цьому існує тісний зв'язок між державним фінансуванням соціальних проектів бізнесу і реалізацією їх соціальним підприємництвом. Важливо відзначити, що соціальні підприємці формують бізнес-модель з унікальними характеристиками, коли прибуток, як результуюча складова, виражається через екстенсивні та інтенсивні параметри досягнутого соціального ефекту.

## **2. Характерні риси соціального підприємства**

Соціальне підприємство, види діяльності, що йому відповідають, відрізняються від звичайного підприємства. Значною мірою, різниця полягає в тому, що соціальне підприємство на відміну від звичайного, спрямовує свої цілі у напрямку соціальних змін та вирішення суспільних проблем.

**До характерних рис соціального підприємства, множина яких створює специфіку їх функціонування, є наступні особливості:**

– наявність соціально-орієнтованої мети чи місії, орієнтація на соціальні зміни, вирішення соціальних проблем;

– пошук перспектив і бачення «провалів» ринку;

– дуалізм діяльності, що приносить дохід і задовольняє соціальні запити.



Організація соціального підприємництва характеризується тим, що комбінує комерційні і некомерційні форми діяльності, причому існує певне поле вибору тієї чи іншої організаційної форми. Підприємець обирає організаційно-правову форму, спираючись виключно на відповідність її переваг завданням організації і наявним ресурсам. Якщо некомерційна організація, займаючись комерційною діяльністю, вирішує з її допомогою соціальну проблему і якщо дана комерційна діяльність відповідає перерахованим вище критеріям, така діяльність повністю підлягає визначенню її як соціального підприємництва.

**Організаційним базисом діяльності соціального підприємства є наступні принципи:**

– підприємство перебуває у спільній та рівній власності його членів;

– демократичний стиль прийняття рішень;

– отримані доходи інвестуються в підприємство, а також спрямовуються на соціальні та екологічні цілі;

– місія соціального підприємства спрямовується на створення суспільного багатства, а не на отримання приватного капіталу. У цьому аспекті суспільне багатство можна визначити як результати, отримані суспільством внаслідок задоволення його запитів.

Основною відмінністю соціального підприємства від суто благодійної організації є те, що для власної діяльності воно використовує бізнесову модель управління, враховує закони бізнесу та націлюється на отримання прибутку. Принциповою відмінністю соціального підприємства від феномену соціальної відповідальності бізнесу є добровільність застосування останньої для вирішення соціальних проблем та вирішення соціальних запитів суспільства за допомогою комерційних підходів, а метою впровадження підприємствами соціальної відповідальності є отримання позитивного іміджу та залучення більшої кількості стейкхолдерів. Наприклад, перукарня, яка вирішила стати соціально відповідальною, може регулярно надавати безоплатні послуги для певних верств населення та організувати інші проекти для громади, однак основна мета її діяльності – в отриманні прибутку, а не вирішенні проблем певних груп населення. Соціальна перукарня насамперед створюється для вирішення конкретної соціальної проблеми, це прописується в її статутних документах, тобто надання перукарських послуг буде

інструментом отримання прибутку, який спрямовуватиметься для вирішення соціальних цілей. У цьому ж напрямку варіантом створення соціального підприємства – перукарні, може бути її створення для працевлаштування людей з особливими потребами.

Таким чином, **метою соціального підприємництва є:**

– зміна існуючого небажаного соціального стану на більш бажаний,

– вирішення соціальної проблеми через досягнення потрібного результату – соціально-еколого-економічного ефекту.

### **3. Отримання потрібного результату діяльності соціального підприємства**

**Грегорі Діз (Gregori Dees), якого часто називають «батьком» науки про соціальне підприємництво виділив п'ять ознак, що визначають соціальне підприємництво:**

1) взяття на себе місії створення та підтримки соціальної цінності (а не лише цінності для індивідуума);

2) безперервний пошук та використання нових можливостей для служіння обраній місії;

3) участь у процесі творення інновацій, адаптації та навчання;

4) рішучість дій, активність і масштаби яких не повинні обмежуватися наявними ресурсами;

5) висока відповідальність підприємця за результати своєї діяльності – як перед безпосередніми клієнтами, так і перед суспільством

**Економічна ефективність** діяльності соціального підприємства виражається у незалежності і прибутковості, **соціальна ефективність** – у досягненні соціальних результатів, підтримці місцевої спільноти, **екологічна ефективність** – у застосуванні екологічних матеріалів, програм енерго- та ресурсозбереження; екології праці.

**Соціальний ефект від діяльності соціального підприємства здійснюється за рахунок:**

– залучення цільових груп до виробництва товарів чи надання послуг (розв'язання проблем ресоціалізації, адаптації, працевлаштування тощо);

– надання якісних послуг та товарів представникам цільової групи на пільгових умовах;

– спрямування доходів від підприємницької діяльності на підтримку певної соціальної місії;

– застосування інноваційних підходів до розв’язання соціальних проблем;

– залучення суспільства до участі у соціальних ініціативах на волонтерських засадах, об’єднання громад навколо вирішення соціальних проблем;

– більш ефективне використання наявних ресурсів регіону у вирішенні соціальних проблем;

– зниження навантаження на місцеві бюджети у вирішенні соціальних проблем, що особливо актуально в умовах хронічного дефіциту бюджетних коштів.

Очевидно, що держава, як інституція в соціально-орієнтованій ринковій економіці, має бути зацікавлена у створенні та розвитку соціального підприємництва, яке не лише вирішуватиме соціальну місію, а й забезпечить створення доданої вартості в макроекономічному вимірі, адже обов’язком держави є вирішення лівової частини соціальних проблем і забезпечення економічного зростання. Це актуалізує необхідність створення якісної інституційної бази для становлення соціального підприємництва.

Отже, соціальне підприємництво є бізнесовою діяльністю, метою якої є вирішення соціальних проблем, а прибутки такого підприємства спрямовуються головним чином на розвиток бізнесу, громадські справи чи на вирішення гострих суспільних проблем. Соціальне підприємництво охоплює значний комплексний процес, який включає в себе комбінацію ресурсів для створення можливостей прискорення соціальних змін або задоволення соціальних потреб. Соціальне підприємництво по суті демонструє інноваційну модель надання продуктів та послуг, спрямованих на задоволення базових потреб (прав), що залишилися поза увагою політичних та економічних інституцій.

З цієї позиції соціальний підприємець є людиною, яка з’ясовує та вивчає наявну соціальною проблемою і бачить новаторські шляхи її вирішення. Тобто, соціальне підприємництво полягає у визнанні соціальних проблем та досягненні соціальних змін, використовуючи принципи підприємницької діяльності, процеси та операції.

Таким чином, метою функціонування соціального підприємництва є допомога суспільству шляхом використання

соціальних можливостей для вирішення соціальних проблем. Для реалізації цієї мети, **основними завданнями соціальних організацій є:**

- вирішення соціальної проблеми, яку впродовж певного часу не вирішили через обмежений доступ певної цільової групи до фінансових та політичних ресурсів для її розв'язання;

- розробка та впровадження інноваційного механізму вирішення соціальної проблеми, який порушує усталений, але не справедливий стан речей;

- вивільнення ресурсів для цільової групи, що передбачає краще майбутнє не тільки для окремих індивідів, але й для суспільства в цілому.

Принципово важливим є розмежування соціально налаштованих підприємств та соціальних підприємств. У першому випадку метою створення є отримання прибутку, частку якого передається на соціальні ініціативи, тоді як в другому випадку – ціллю є задоволення потреб соціально вразливих категорій людей, які працюють на цьому підприємстві чи отримують послуги в неприбутковій організації.

Перший принцип соціального бізнесу стверджує, що бізнес-завданням для соціального бізнесу є подолання бідності або вирішення проблем, таких як освіта, харчування, охорона здоров'я, охорона навколишнього середовища та доступ до технологій для постраждалих, а не тільки збільшення прибутку;

Другий принцип передбачає фінансову та економічну стабільність що з точки зору організації, і тих, кого вона прагне обслуговувати. Будь-який соціальний бізнес не може брати кошти з інших країн, як гранти чи НУО.

Третій принцип регулює рентабельність інвестицій. При цьому інвесторам у соціальному бізнесі заборонено брати гроші за межі своїх інвестицій, оскільки дивіденди на інвестиції не надаються. При цьому сума заробітку, що перевищує інвестицію, повинна бути знову повернута до інвестицій для покращення бізнесу. Розширення тут спрямоване на збільшення кількості людей або на покращення якості послуг.

## ТЕМА 2

### Світовий досвід функціонування соціальних підприємств

*Мета:* Засвоєння базових засад щодо створення та вивчення досвіду функціонування успішних соціальних підприємств у світі

- 1. Історична трансформація розвитку соціального підприємництва*
- 2. Світові бестселери соціального підприємництва.*
- 3. Досвід соціального підприємництва у США*
- 4. Європейський досвід функціонування соціального підприємства*
- 5. Причини активізації розвитку соціального підприємництва у зарубіжних країнах*
- 6. Глобальні виклики для активізації розвитку соціального підприємства*

#### **1. Історична трансформація розвитку соціального підприємництва**

Успіх кожної держави залежить від економічного рівня її розвитку та стабільності. Важливу роль у цих процесах відіграють люди і їх ідеї в дії. У той час, коли сучасні підприємства збільшують свої потужності і росте конкурентність на ринку праці, залишаються осторонь вразливі соціальні групи, чий потреби, інтереси та бажання ігноруються.

Таким чином на допомогу таким суспільним групам прийшло соціальне підприємництво, як специфічний вид бізнесу, який в першу чергу несе у собі певні цінності та ставить за мету вирішення соціальних проблем.

Упродовж дев'ятнадцятого та двадцятого століть існували підприємці, які намагалися викоринити соціальне зло і через безліч товариств та організацій, захищали права дітей, розширювали можливості жінок, боролися за збереження навколишнього середовища, збереження дерев, поводження з відходами тощо. Окрім вирішення соціальних проблем, соціальне підприємництво також

передбачає вирішення екологічних проблем та фінансові проблеми бідності в сільських і міських громадах.

Соціальне підприємництво має свою історію у всьому світі. Ще у 18ст. люди створювали соціально спрямовані підприємства, щоб задовольнити потреби своєї громади. Хоча в той час таку діяльність ще не називали соціальним підприємництвом, сама концепція соціального підприємництва відома століттями.

**Історія створення соціального підприємництва бере свій початок ще з XVII століття, коли цей вид діяльності започаткувався як альтернативний метод накопичення доходів у приватному секторі.** Ідея соціального підприємництва активно поширювалася і вже у XIX столітті, зокрема у місті Халл (Англія) було створено соціально орієнтоване виробництво, коли непрацевлаштовані мельники поновили роботу занедбаного млину з метою виробництва борошна для членів громади, які були поза межею бідності. Місією їх діяльності була, насамперед, соціальна, а не комерційна діяльність. В подальшому ідеї соціального підприємництва були розвинуті у працях Роберта Оуена, який закликав працівників засновувати об'єднання зі спільною власністю на засоби виробництва. Він обґрунтовував ідею створення кооперативів не лише з комерційної точки зору, але як, по суті, соціальні підприємства, які б працювали для громади, та об'єднували потреби місцевих жителів та підприємництва.

**Піонерами соціальних підприємств можна вважати і кооперативи, які перебували у колективній формі власності працівників, які мали виключне право щодо членства в кооперативі.** У 1978 році у Великій Британії була сформована концепція соціального підприємства, діяльність якого базувалася на спільній власності та відповідала принципам економічної, соціальної та екологічної ефективності. Основна ідея цієї концепції лягла в основу найбільш поширеного визначення соціального підприємства як юридично зареєстрованої організації, яка перебуває у спільній власності, заснована на принципах рівної частки власності та вирішує суспільні та екологічні проблеми [3].

Отже, піонерами соціального підприємництва в XIX столітті були багато відомих діячів історії, зокрема і Флоренс Найтінгейл (1820-

1910) - відома соціальна підприємниця в історії, вона заснувала першу у світі сестринську школу та розробила сучасні методи сестринської справи та Генрі Дюрант (1829-1910) - французького бізнесмена, який був свідком страждання солдатів у Австро-Сардинській війні 1859 р., лобіював для національних організацій добровільного надання допомоги, щоб допомогти медсестрам поранених солдатів під час війни та для розробки міжнародних договорів, що гарантують захист медиків та поранених на полі бою. Його зусилля привели до створення Міжнародного Червоного Хреста.

Біля витоків ідеї соціального підприємства стоять імена Вільям Кобт (1829-1912) і його дружини Катерини, котрі заснували Християнську місію у Східному Лондоні в 1865 році для виконання євангельської, соціальної та благодійної праці та приведення християнського послання до бідних та голодних, забезпечуючи фізичні та духовні потреби. У 1878 році вони реорганізували місію по військових лініях і назвав її "Армія порятунку", відкритою для всіх незалежно від раси, кольору або віри. Фредерік Лоу Олмстед (1822-1903), підтримав рух "Красиве Місто", спрямований на трансформацію міст з відкритим простором, а також створили безліч відомих міських парків, таких як Rock Creek Park у Вашингтоні та в Ботанічному Смарагдовому Кольє. Їх зусилля сприяли зміні самої концепції міст від основних торгових центрів до "хороших місць для життя та роботи".

Сучасне соціальне підприємництво зберігаючи філософію та задум попередніх двох десятиліть характеризується відходом від традиційних філантропічних і благодійних причалів і переходом до більш ефективних та стійких рішень соціальних проблем, використовуючи інструменти зі світового бізнесу.

Однією з перших подібних ініціатив сучасного соціального підприємництва є **Оксфордський або Оксфордський комітет з питань подолання голоду**, створений в 1942 році групою громадських активістів та освітянських університетів. Сучасна форма корпоративного соціального підприємництва, однак, починається з Майкла Янга, який між 1950 і 1990 роками створив понад шістьдесят нових організацій по всьому світу, включаючи серію шкіл для соціальних підприємців у Великобританії. Джефф Сколь, відомий

благодійник і перший президент eBay, заснував Фонд Сколла в 1999 році, щоб допомогти людям продовжувати або розширювати свою роботу для соціальних змін у різних частинах світу. Центр соціального підприємництва "Скол" у згаданій бізнес-школі Оксфордського університету підтримує соціальне підприємництво.

Таким чином, максимізація суспільного багатства та екологічних вигод є невід'ємною частиною цілей діяльності соціального підприємства на досягнення яких воно скеровує основну частину прибутку. Ефективність діяльності соціального підприємства вимірюється потрійним результатом діяльності – економічним, екологічним та соціальним.

На сьогодні соціальне підприємництво динамічно розвивається і в європейських країнах, вирішуючи проблеми безробіття, соціального захисту, подальшого розвитку громадянського суспільства. Тому з метою подальшої імплементації у вітчизняну бізнес-систему доцільним є вивчення зарубіжного досвіду, зокрема інституційного забезпечення розвитку соціальних підприємств. Для прикладу, на платформах Ashoka, MakeSense можна вивчати різні практики діяльності соціальних підприємств, а на платформі Bebele можна використовувати онлайн-інструменти для роботи над власною соціальною бізнес моделлю.

## **2. Світові бестселери соціального підприємництва**

Досвід соціального підприємництва показує, що вирішення соціальних проблем на основі підприємництва часто виявляється більш ефективнішим, ніж використання стандартних механізмів держави або некомерційних організацій. **В даний час європейська практика соціального підприємництва охоплює такі актуальні напрямки:**

– допомога та підтримка громадян, які опинилися у важкій життєвій ситуації (одиноких, малозабезпечених осіб, осіб, які заборгували банкам, які втратили роботу, пенсіонерам і т. д.);

– екологічний бізнес. Діяльність, спрямована на поліпшення екологічної компоненти суспільного розвитку;



- організація зайнятості для осіб з обмеженими фізичними можливостями;
- організація дитячого розвитку і дозвілля (організація дитячих заходів, створення навчальних груп, гуртків і т. д.);
- організація здорового і корисного дозвілля (прибирання та озеленення територій, обладнання дитячих та спортивних майданчиків, організація свят, культурно-масових заходів);
- реабілітація громадян після психотравмуючих ситуацій (допомога людям, що побували в гарячих точках, втратили рідних).

*Таблиця 2.1*

**Провідні соціальні підприємства світу за напрямми діяльності**

<b>Напрямок</b>	<b>Назва соціального підприємства</b>	<b>Країна</b>	<b>Вид діяльності підприємства</b>
Створення нової продукції на основі переробки відходів і поліпшення екологічного стану	Conserve	Індія	Організація з переробки пластикових відходів
Протидія криміналізації суспільства	Emergence	Франція	Спортивна організація
Реабілітація людей, що опинилися у важкій життєвій ситуації	JardinsdeCocagne	Франція	Мережа підприємств органічного сільськогосподарського виробництва для соціальної і трудової Реабілітації вразливих категорій населення
Системи з надання послуг для малозабезпечених та вразливих верств населення	America'sFamily	США	Організація з надання послуг малозабезпеченим
Організації для мікрокредитування дрібних підприємців	Kiva.org	США	Глобальна інтернет-платформа з видачі безпроцентних позик
Організація зайнятості для осіб з обмеженими фізичними можливостями	Майстерня мрії	Україна	Виробництво пакетованих чаїв людьми з особливими потребами

На сьогодні роль соціального підприємництва стрімко зростає і привертає увагу суспільства. Причиною зростаючої популярності цього продукту є те, що люди роблять те, що вони задумали і висувають свої блискучі ідеї та вносять зміни у суспільство. В даний час існує здорова конкуренція, і випускники світового класу відмовляються від прибуткових робочих місць і роблять внесок у змістовні шляхи до суспільства.

**У сучасному світі існує кілька відомих соціальних підприємців, які внесли значний внесок у розвиток суспільства.**

Rang De є ще одним показовим прикладом некомерційного соціального підприємства. Створена у 2008 році Рамакришною та Сміт Рамом, це онлайн-платформа, з якої сільські та міські бідні люди в Індії можуть отримати доступ до мікрокредитів з відсотковою ставкою до 2 відсотків річних.

Фонд "Джордж" є ще одним відомих соціальним підприємством, метою діяльності якого є розширення можливостей жінок шляхом надання їм освіти, професійного навчання, кооперативного землеробства, розвитку бізнесу та планування заощаджень. Використовуючи принципи соціального підприємництва, ці організації вирішують соціальні проблеми та приносять позитивні зміни в суспільстві.

Існує ще кілька інших організацій, які приносять позитивні зміни в суспільстві. Echoing Green, Фонд соціального підприємництва Канади, Фонд соціального підприємництва "Schwab", Фонд "Scoll", "Ашока": новатори для громадськості - це організація, яка прагне до соціальних змін та постійного покращення існуючих умов в суспільстві.

Значна частина останніх ініціатив із соціального підприємництва виникла з країн третього світу, де бідність та низька якість життя роблять таке втручання доцільним. Деякі відомі ініціативи у сфері соціального підприємництва в цих регіонах включають: Академія молодих соціальних підприємців (SOGLA) в Туреччині надає молодим підприємцям якісну освіту та підтримує запуск та підтримку своїх проектів соціального підприємництва.

Н. Макіавеллі у своїй знаменитій книзі «Державець» сказав: «Немає нічого важчого, ніж братися за щось нове, нічого більш

ризикованого, ніж спрямовувати, або більш невизначеного, ніж очолити створення нового порядку речей, тому що противниками нововведень виступатимуть ті, кому добре жилося при старому порядку речей, а боязкими захисниками

Шлях, який подолали засновники найвідоміших у світі соціальних підприємств «Grameen Bank» і «BRAC» – Мухаммад Юнус і Фазле Хасан Абед (Fazle Hasan Abed), є прикладом боротьби з перешкодами й розчаруваннями, байдужістю і відвертим опором. Спочатку вони були дуже самотніми. Люди говорили Юнусу, що «Grameen Bank» лопне, як повітряна куля. Інші казали Абеду, що він чинить нерозумно, залишаючи свою високооплачувану роботу в компанії «Shell Oil». Обидва зазнали особистих втрат. Обидва мали боротися з релігійними фундаменталістами, військовими диктаторами, соціалістами-революціонерами і (що, можливо, найважче) з усталеними корупційними порядками, які підірвали довіру до будь-якої угоди. Вони знову і знову викладали суть своїх намірів, аби мобілізувати ресурси, сформувати партнерства, роззброїти ворогів, достукатися до влади. Обидва мали твердий намір здійснити задумане, скільки б це не забрало сил.

### **3. Досвід соціального підприємництва у США**

Досвід Сполучених Штатів Америки демонструє, що там соціальне підприємництво відіграє важливу роль в добробуті громад. Напрямки таких підприємств є різні і залежать від потреб та бажань людей та громад: міні пекарні, кафе з власноручною випічкою та кавою, фермерське господарство та тепличний бізнес. Кожне соціальне підприємство несе цінність і має місію і що головне, громади в яких ведеться такий тип бізнесу підтримують такі підприємства своєю участю та грошима.

**Визначення соціального підприємництва у США охоплює три ключових аспекти, на яких наголошується в «Ініціативах соціального бізнесу» («The Social Business Initiative»):**

- підприємницький вимір: участь у безперервній економічній діяльності;
- соціальний вимір: виразна соціальна мета;

– управлінський вимір: наявність механізмів управління, що забезпечують пріоритетність соціальної мети та врахування інтересів різних зацікавлених сторін.

**Соціальне підприємництво у США повинно:**

- брати участь в економічній діяльності;
- мати виразну соціальну мету, яка приносить користь суспільству;
- мати обмеження на розподіл прибутку чи активів серед зацікавлених сторін з метою встановлення пріоритетності досягнення соціальної мети;
- бути незалежною від держави чи прибуткових організацій;
- передбачати інклюзивне управління та/або демократичні процеси прийняття рішень.

У містечку Бюрлінгтон, штат Вісконсин, США діє неприбуткова організація Love Inc, місією якої є допомога сусідам, які мають певні соціальні потреби. Ця організація займається соціальним підприємництвом і працевлаштовує людей з особливими потребами з громади. На сьогодні з 12 працюючих в організації працевлаштовані 5 людей з особливими потребами на пів ставки. Love Inc. має наступні напрямки підприємств, які допомагають їм отримувати додаткові джерела надходжень для утримання організації, будівель, оплати праці працівникам: магазин одягу, взуття та побутових речей для дому, комора з продуктами харчування, овочами фруктами, молочними продуктами, міні столова.

У співпраці із місцевими соціальними службами, кожен потребуєчий містечка отримує ваучер з яким він\вона приходять в магазини Love Inc. і отримують необхідні продукти, одяг, меблі та консультацію від соціальних робітників. Всі решта громадян, які відвідують цей соціальний магазин купують речі за дуже низькими цінами з яких 5,1% Love Inc. від проданого сплачує у місцевий податок. На решта (земля, будівлі), які їм належать, Love Inc. не сплачує податки.

Love Inc. вже існує 35 років і постійно видозмінює свою діяльність виходячи з потреб користувачів послуг. Всі процеси відбуваються органічно і отримують максимальну підтримку громади та донорів. За підсумками 2017 року Love Inc досягла позначки

5,5млн доларів доходу. Обмеження в фінансуванні операційних витрат не існує, всі отримані кошти від пожертв та за продані речі йдуть на діяльність організації: оплата праці працівникам, оплату комунальних послуг, транспортування речей, які жертвують люди і реалізацію програм організації: Food Pantry, School supplies, Christmas, Thanksgiving.

Ще одним соціальним підприємництвом займається «Westosha Community Center» в містечку Westosha, штату Вісконсин називається «Healing Garden» («Городу Оздоровлення»). На території площею 100 м. кв., що поряд в Центром, знаходиться земельна ділянка, яку волонтер організував під соціальне підприємництво, яке просто є частиною проекту Центру. Територія розподілена на частини виходячи з типу рослин та овочів, які там вирощуються. Перед городом, для відвідувачів побудована прилавка для торгівлі. Принцип діяльності «Городу Оздоровлення» є що відвідувачі отримують бажані продукти з городу безкоштовно, але роблять благодійну пожертву в Центр Вестоша (орієнтуючись на вартість набраних продуктів). Також, однією з діяльності Городу є те, що відвідувачі, які втомилися від міських буднів чи роботи, можуть прийти на територію городу та фізично попрацювати для своєї душі, поспілкуватися з іншими відвідувачами, допомогти в організації городу. На майбутнє, «Healing Garden» планує побудувати з каменя піч для випікання піци і таким чином, відвідувачі зможуть спекти собі піцу з інгредієнтів, які вони самостійно збирають на даному городі. Також буде дитячий майданчик з зоною для відпочинку серед фруктових дерев та кущів. Всі ці послуги надаються та надаватимуться за благодійні пожертви. Волонтери «Healing Garden» зустрічаються з представниками місцевих ресторанів та фермерських ярмарків, вивчає ринок потреб та вивчає при потребі вирощування овочів та ягід, квітів.

#### **4. Європейський досвід функціонування соціального підприємства**

Активна "легалізація" соціального підприємництва в Європі розпочалася з Італії, коли в 1991 році парламент країни ухвалив закон щодо діяльності «соціальних кооперативів» – малих та середніх підприємств, які вирішують соціальні проблеми громад.

Італійська соціальна кооперація виникла у процесі пошуку рішень, які б дали змогу соціально незахищеним чи мало захищеним особам знайти своє місце на ринку праці. У країні існувало декілька організацій, здебільшого пов'язаних із церквою, які надавали соціальні послуги. На початку 1980-х велися дискусії щодо юридичного регулювання соціальної кооперації, які й завершилися ухваленням згаданого вище закону про соціальні кооперативи. Відповідно до нього метою соціальної кооперації є загальне благо суспільства та соціальна інтеграція громадян. Італійські соціальні кооперативи є певною моделлю кооперативної правової форми, для якої головним завданням є досягнення поставленої соціальної мети на противагу традиційній простій зацікавленості членів кооперативу в прибутках. Італійський закон передбачає два типи соціальних кооперативів:

1) кооперативи типу «А», які надають соціальні (у тому числі догляд за особами похилого віку), медичні та освітні послуги; членами таких кооперативів є постачальники та одержувачі послуг;

2) кооперативи типу «В», який сприяє соціальній інтеграції визначених вразливих груп населення.

Відповідно до польського законодавства засновниками соціальних кооперативів можуть бути особи, які відповідають необхідним умовам і належать хоча б до однієї з таких категорій: безробітні; неповносправні особи відповідно до законодавства про професійну та суспільну реабілітацію, а також особи, які мають висновок про неповносправність або непрацездатність; особи, які згідно із законодавством про соціальне працевлаштування є соціально незахищеними та мало захищеними, зокрема: залежні від алкоголю, наркотиків або одурманюючих речовин після завершення лікування; психічно хворі люди відповідно до положень про охорону психічного здоров'я; безхатченки, які реалізують індивідуальну програму виходу з такого стану; особи, що відбули термін покарання і звільнилися з виправних закладів; емігранти, які беруть участь в індивідуальній програмі інтеграції. Соціальні кооперативи може бути створено й іншими особами, однак їх чисельність не повинна перевищувати 50 % загальної кількості засновників кооперативу. Соціальний кооператив може бути ліквідовано, якщо буде виявлено недотримання такої

вимоги протягом більш ніж 6-ти місяців. Соціальний кооператив можуть також створювати щонайменше дві з числа таких юридичних осіб, як: неурядові організації; одиниці територіального самоврядування; церковні юридичні особи. Щодо фізичних осіб, то засновників кооперативу має бути мінімум п'ять<sup>38</sup>. Держава надає певну фінансову підтримку соціальним кооперативам. Зокрема, засновники кооперативу звільняються від реєстраційних внесків. Вони можуть також отримати одноразову допомогу з Фонду праці (у розмірі не більш ніж чотириразовий рівень середньої заробітної плати на кожного члена-засновника соціального кооперативу). Особи, які хочуть вступити до соціального кооперативу, що вже функціонує, можуть одержати з Фонду праці допомогу в розмірі не більш ніж три середні заробітні плати на кожного члена кооперативу. Неповносправна особа, зареєстрована у відділі праці як особа безробітна чи така, що шукає роботу, може отримати з ресурсів Фонду реабілітації неповносправних осіб допомогу на внесок до соціального кооперативу в розмірі не більш ніж п'ятнадцятиразова середня заробітна плата. Доходи кооперативу, витрачені на суспільну та професійну реінтеграцію його членів, звільняються від податку. Соціальний кооператив може попросити та одержати фінансування з Фонду праці на пенсійне та інвалідське страхування, а також може застосовувати спрощену систему обліку.

"Соціальні підприємці використовують силу ринкових сил та бізнес-принципів для вирішення соціальних проблем маргіналізованих та бідних", - говорить Хільда Шваб, голова та співзасновник Фонду Шваб для соціального підприємництва. "Їхня робота часто виконується у тих сферах, де уряд та приватний сектор не можуть досягти значущих результатів і включають значну творчість разом з прагматизмом".

Причинами активного створення соціальних підприємств в зарубіжних країнах у неприбутковому секторі є отримання додаткових джерел надходжень для своєї діяльності, а також вирішення питання працевлаштування соціально вразливих верств населення і допомога їм реалізувати себе та соціалізуватися. Ці процеси активно підтримуються громадою і однією з причин - це розуміння цінностей, які несуть ці соціальні підприємства.

## **5. Причини активізації розвитку соціального підприємництва у зарубіжних країнах**

Жителі високорозвинутих країн світу є свідомими громадянами з цінностями такими, як турбота про людей в кризових ситуаціях, при цьому дохід людей в Європі та США дозволяє їм підтримувати стабільно такі соціальні підприємства, а тим самим людей та організації, які цим видом діяльності займаються.

Оскільки соціальні підприємства, як правило, займаються людьми, які живуть в нижній частині соціальної ієрархії, вони є саме тими, хто отримує величезну користь. Інакше кажучи, соціальні підприємства корисні для бідних, як правило, шляхом надання їм засобів до існування.

Оскільки соціальні підприємства не працюють зазвичай як робота корпоративних установок або приватних фірм, вони пропонують гнучке робоче середовище, яке підходить багатьом групам людей. Ця робота може бути як короткостроковою, так і довгостроковою, або вона може бути спеціально орієнтована на конкретну робочу групу чи географічне співтовариство або на людей з інвалідністю. Наприклад, "Асоціація жінок" (SEWA), яка працює за наймом, пропонує різноманітну допомогу самозайнятим бідним жінкам.

Соціальним підприємцям легше залучати капітал. Існує величезні стимули та схеми від уряду за те ж саме, оскільки інвестиційна галузь тут етична, легше залучати капітал за ринковими цінами нижче.

Маркетинг та просування цих організацій також дуже легко. Оскільки рішення соціальної проблеми вирішується, легше привернути увагу людей та медіа. Ступінь публічності часто залежить від ступеня унікальності рішення.

Аналогічно існують певні переваги, характерні для середовища, суспільства та зацікавлених людей. Деякі з них такі:

Послуги в будь-якому розділі, де вони можуть бути запропоновані, більш індивідуальні, щоб вони відповідали потребам особи чи проблемі. Це також розроблено у гармонії з усіма іншими системами, такими як навколишнє середовище, суспільство або люди.

Ефективність витрат є ще однією перевагою соціального підприємства. Рішення, запропоновані цими організаціями у вигляді



будь-яких продуктів або послуг, є розумними, ніж у порівнянні з тією ж службою, що надається організацією, що одержує прибуток. За допомогою цих закладів такі бази, як охорона здоров'я, освіта тощо, стали доступними для людей по всьому світу.

При цьому викликами для стійкості соціальних підприємств на сьогодні є здатність масштабуватися та створити величезний вплив; низька підприємницька компетентність підприємця в певній галузі; мінімальна підтримка з боку державних інституцій; часті зміни урядової політики, страхування, етичні моменти щодо звільнення та набору на роботу.

## **6. Глобальні виклики для активізації розвитку соціального підприємства**

Ключовими глобальними викликами, які, водночас, є каталізаторами активізації розвитку соціального підприємництва є **антропоцен та ті, що пов'язані з дисбалансом розподілу суспільних благ.**

Антропоцен як геохронологічний системний прояв впливу людей на екосистему має ряд катастрофічних характеристик, які, враховуючи інноваційний характер функціонування соціальних підприємств, можуть бути певною мірою знівельовані через діяльність останніх. У цьому напрямку лауреат Пулітцерівської премії Е. Колберт зазначає, що вже сьогодні планета перебуває у процесі шостого циклу вимирання, який виник внаслідок діяльності людей, при цьому за геологічною шкалою, перші п'ять циклів були спричинені виверженнями вулканів, тектонічними процесами та іншими природними катаклізмами.

Очевидно, що масштаб поширення діяльності соціальних підприємств, для яких характерним є локальність економічного та соціального впливу не може бути панацеєю від глобалізованих проявів екологічної катастрофи світу, однак їх властивість до тиражування позитивного досвіду вирішення проблем на рівні окремих територіальних утворень або зменшення передумов виникнення в окремих сферах суспільного життя, становить ключову прагматику необхідності активізації їх створення.

Глобальні виклики для активізації розвитку соціальних підприємств, пов'язані з дисбалансом суспільних благ посилюються низкою криз, які притаманні сьогоденню, насамперед це культурна, моральна, соціальна, політична кризи, криза демократії, ідеологій. При цьому реакція урядів більшості країн на низку вищезначених криз зводиться до покращення власного політичного іміджу на фоні нерозв'язаних суспільних проблем, або до ліквідації тільки симптомів криз, а не факторів та причин їх виникнення. У цьому напрямку показовим є результати дослідження "Барометр довіри", проведені консалтинговою компанією Edelman у 2020 році, які демонструють, що незважаючи на сильну світову економіку та майже повну зайнятість, жодному з чотирьох суспільних інститутів, які вимірює дослідження, - уряду, бізнесу, НУО та ЗМІ - не довіряють. Причиною цього парадоксу може бути пошук у побоюваннях людей перед майбутнім та їх ролі в ньому, що є тривожним закликком для наших установ прийняти новий спосіб ефективного побудови довіри: балансування компетентності з етичною поведінкою.

Дія низки вищезначених криз стало потужним тригером для виникнення проблеми біженців та бідності, які є нагальними для всіх без винятку країн світу, оскільки одні є їх донорами, а інші реципієнтами. У цьому напрямку Оскфордська ініціатива з боротьби з бідністю та розвитку потенціалу людини запропонувала використовувати індекс багатовимірної бідності (MPI), який охоплює не тільки доходи населення, але й показники щодо освіти, стандарту життя та охорони здоров'я. Дана ініціатива, за допомогою цього індикатора нарахувала 1,6 млрд. людей, які живуть у парадигмі багатовимірної бідності, що майже удвічі більше, ніж осіб, котрі за показником вимірювання тільки доходів живуть за межею бідності.

В напрямку активізації інституційного поля для розвитку соціальних підприємств вже сьогодні уряди та територіальні громади окремих країн надають пріоритетне право здійснення закупівель за кошти державного та місцевого бюджетів тим підприємствам та організаціям, які мають позитивні результати соціальної звітності за методикою GRI.

Інституційні стимули задля активізації розвитку соціального підприємництва починають застосовувати і фінансові інституції. У

цьому напрямку слід згадати існування банку, заснованого Мухамадом Юнусом, яке вважається піонером в царині соціальних підприємств у фінансовому секторі економіки. Також показовим є досвід австрійського банку Dornbirner Sparkasse, який застосовує етичне фінансове управління. У цьому напрямку активи з низьким етичним рейтингом були виведені з банківського портфелю та замінені тими, що орієнтуються на створення "спільного блага". При цьому, як засвідчили дані фінансової звітності, така принципово нова орієнтація діяльності банку не вплинула на підсумкову суму балансу за рік.

Певних трансформаційних перетворень на користь створення і активізації розвитку соціальних підприємств поступово зазнають інвестиційні вкладення. Панування традиційних інвестицій, метою яких є апріорі одержання фінансового прибутку у майбутньому, поступово витісняється т. зв. перетворюючими інвестиціями. Перетворюючі інвестиції за останні роки значно видозмінилися та розширили власну функціональну та прикладну суть. На сьогодні під дефініцією перетворюючі інвестиції розуміють цілу низку фінансових вкладень, зокрема сталі інвестиції (sustainable investing), інвестиції, пов'язані з виконанням соціальних програм (programme-related investing), інвестиції спрямовані на виконання місії (mission-related investments), соціально-відповідальні інвестиції (sustainable and responsible). І хоча фінансові інвестиції на сьогодні все ще займають лівову частку загального обсягу інвестиційних вкладень, загальні суми інвестицій, які враховують критерії ESG як низку екологічних, соціальних та управлінських індикаторів у 2016-2018 рр. в Європі зріс на 11 відсотків та досяг 12,3 трлн. євро. В інституційному полі для посилення окреслених тенденцій у світі функціонує Глобальна координаційна група з питань перетворюючих інвестицій, яка чинить свій вплив як вагомого стейкхолдера на урядові ініціативи та прийняття нормативних актів у цьому контексті.

Значною мірою фінансовим каталізатором до реалізації стартапних проектів соціальних підприємств у світі став краудфайдинг як метод збору коштів за допомогою електронних засобів на ті ініціативи, реалізація яких викликає позитивний суспільний резонанс і апріорі підтримується стихійно сформованою

цільовою групою потенційних покупців. Цінність краудфайдингу полягає не лише у фінансовій підтримці бізнес ініціатив, більшість з яких відноситься до соціального підприємництва, оскільки, як правило, охоплюють екологічні та соціальні проекти, але й критичному розгляді проектів з боку різних груп стейкхолдерів, що дає змогу тим самим удосконалити продукт, роботу чи послугу, яка пропонується для суспільного споживання у майбутньому.

Активізація розвитку соціального підприємництва значною мірою може вплинути на позитивне зростання агрегованих альтернативних показників суспільного зростання, які сьогодні на відміну від методик розрахунку ВВП, враховують економічні, соціальні та екологічні компоненти для демонстрації та виявлення тенденцій прогресу розвитку окремих країн. У цьому контексті інформаційно наповненим та показовим засобом вимірювання не тільки економічних трендів, але й екологічних та соціальних результатів є індикатор справжнього прогресу (GPI). Основу індикатора складають особисті витрати на споживання, як коригуються та уточнюються компонентами, які, по суті, часто є предметом функціональної діяльності соціальних підприємств. Цими компонентами є виснаження природних ресурсів, екологічні втрати, вартість розпаду сім'ї, втрата вільного часу, безробіття окремих страт суспільства, злочинність.

На думку членів Римського клубу Ернста фон Вайцекера та Андреса Війкмана індикатор справжнього прогресу містить позитивні компоненти, яких бракує ВВП, включаючи вигоду від волонтерської та домашньої праці та краще оцінює сталий економічний добробут, оскільки він відокремлює види діяльності, що знижують добробут, від тих, які його підвищують. Суттєвою перевагою його використання як інтегративного показника, який включає результати діяльності і соціальних підприємств є охоплення ним товарів, робіт і послуг, які знаходяться поза межами економічного ринку, але мають значний вплив на людське благополуччя.

## ТЕМА 3

### Вітчизняна практика функціонування соціальних підприємств

*Мета: Вивчення досвіду функціонування та проблем діяльності соціальних підприємств в Україні*

1. Основні віхи розвитку соціальних підприємств в Україні
2. Вітчизняні піонери соціального підприємства
3. Перспективи розвитку вітчизняних соціальних підприємств

#### 1. Основні віхи розвитку соціальних підприємств в Україні

В Україні соціальне підприємництво було започатковане Старобрядною концепцією Справи, кооперативним рухом та створеними меценатами Терещенком, Ханенком, Симиренком та іншими соціально спрямованими підприємствами.

Більш активний розвиток соціальних підприємств (по суті діяльності, а не по назві) розпочався в Україні з 1991 року. Такі структури переважно були орієнтовані на працевлаштування людей з особливими потребами (підприємства УТОГ і УТОС).

Поняття «соціальне підприємство» стало більш відомим в Україні з 2004 року завдяки грантовій програмі UCAN, яка навчала людей основам соціального підприємництва та надавала гранти на розвиток таких ініціатив громадським організаціям. У 2010 році цей інноваційний вид бізнес-діяльності почала популяризувати Британська Рада в Україні, створивши Консорціум «Сприяння розвитку соціального підприємництва України». До складу Консорціуму увійшли Міжнародний фонд «Відродження», Фонд «Східна Європа», Прайсвотерхаускоперс Україна, Ерсте Банк. У цьому напрямку, Ерсте Банк ініціював надавати кредити на пільгових умовах для соціальних підприємців, а Консорціум запропонував підготувати тренерів із соціального підприємництва та створити ресурсні осередки розвитку соціального підприємництва в різних частинах України.

На сьогодні розвиток соціального підприємництва в Україні супроводжується підтримкою міжнародних фондів і організацій, зокрема створена програма:

- від Програми Розвитку ООН по підтримці внутрішньоопереміщених осіб з метою надання робочих місць для внутрішньо переміщених осіб в Україні;

- від Міжнародної організації з міграції по допомозі вимушеним переселенцям і громадам з метою створення малих підприємств, самозайнятості та професійного навчання для вищезгаданих категорій населення;

- від Фонду «Монсанто», Міжнародного благодійного фонду «Добробут громад» по підтримці розвитку сільської місцевості;

- соціального інвестування «Вестерн Ен-Ай-Ес Ентерпрайз Фонд» з метою підтримки соціальних підприємств завдяки наданню доступних кредитів, консалтингових послуг, налагодженню соціального партнерства для усунення соціальних проблем у громадах.

Активна підтримка міжнародних фондів і організацій зумовлена їх наступною ціллю - використання підприємницьких підходів до вирішення соціальних проблем дозволить певною мірою зняти навантаження на державний і місцевий бюджети щодо окремих соціальних видатків, забезпечити не лише захист, але й особистісний розвиток для соціально вразливих груп суспільства.

У вітчизній економічній системі такий тип підприємництва відіграє необхідну і важливу роль, оскільки:

- створює додаткові робочі місця для людей, які в іншому випадку не мають широких можливостей бути працевлаштованими на підприємства, ціллю яких є тільки прибутки,

- неприбуткові громадські організації отримують додатковий джерела надходження, щоб задовольнити потреби малозабезпечених верств населення, яким надаються соціальні послуги,

- громада в якій діє соціальне підприємництво привертає увагу додаткові інвестиції та ресурси.

Для активнішого розвитку соціального підприємництва в Україні необхідним вбачається прийняття Закону України «Про соціальне підприємство», який би нормативно врегулював доцільні та можливі

організаційно-правові форми соціального підприємства та особливості оподаткування. У напрямку побудови вітчизняної інституційної бази соціального підприємства варто пам'ятати, що соціальні підприємства повинні створюватися не заради пільг, а для покращення якості життя територіальної громади або соціально вразливих груп населення.

Перспективною ресурсною базою для створення соціальних підприємств можуть слугувати об'єкти нерухомості, які належать окремим територіальним громадам. На сьогодні в Україні існує багато споруд та будівель, які не використовуються, перебувають в незадовільному стані та які вважаються власністю громади. Такі приміщення можуть бути базою для створення соціальних підприємств, які у свою чергу, б працевлаштовували представників соціально незахищених категорій населення і спрямовували прибутки на вирішення пріоритетних місцевих проблем. Такими об'єктами інфраструктури можуть бути комунальні або спільні комунальні підприємства, що діють на договірних засадах спільного фінансування відповідними територіальними громадами.

Також, потенційно, соціальні підприємства можуть працювати у сегменті аутсорсингу, оскільки все частіше успішні вітчизняні підприємства замовляють такі послуги, як транспортні перевезення, консалтингові послуги, створення реклами і налагодження зв'язків з громадськістю, прибирання, освітні послуги, створення та організація івентів, обслуговування комп'ютерних мереж та оргтехніки, кур'єрська доставка, бухгалтерський облік тощо.

У цьому ж аспекті варто зазначити, що з погляду на глобальні суспільні поступи в Україні, можна стверджувати, що за останні роки в Україні споживацька культура принципово змінилася. Якщо декілька років тому споживачі звертали увагу, здебільшого, на ціну, то зараз водночас враховується і країна-виробник, складові, термін придатності, а також наявність соціальної компоненти. Отже, відчуття причетності до суспільно корисної справи через купівлю необхідного товару чи послуги, може стати вагомим аргументом на користь активізації створення соціальних підприємств.

## 2. Вітчизняні піонери соціального підприємства

Хоча в Україні процес створення та функціонування соціальних підприємств перебуває на початковій стадії, проте вже існує чимало соціальних підприємств у різних містах, які представлені різними формами діяльності та мають різний соціальний ефект. Дуже вдало себе позиціонують такі **українські соціальні підприємства**:

– Urban Spase100 - громадський ресторан м. Івано-Франківськ, який фінансує освітні, культурні проекти, харчування малозабезпечених громадян;

– Pizza Veterano - успішний приклад ветеранського бізнесу;

– Livingstone - виробництво безглютенових харчових продуктів.

– Маленькими кроками — допомога сім'ям дітей з інвалідністю шляхом виготовлення солодоців з натуральної сировини, придбаної у людей похилого віку.

– Розумний хліб — сільська міні-пекарня з сучасними хлібобулочними продуктами, частина прибутку якої йде на культурний розвиток дітей.

– Build & recycle - утилізація неліквідних видів вторинної сировини шляхом виготовлення полімерно-піщаної продукції, частина доходів від якої спрямовується на розширення інфраструктури для роздільного збору відходів та проведення екопросвітницької роботи.

– Кав'ярня 4.5.0 - кав'ярня-кондитерська та майданчик для проведення різноманітних майстер-класів для дружин та дітей учасників бойових дій.

– Happy Eco Wood - працевлаштування, соціалізація, навчання людей, які в минулому були алко- та наркозалежними, шляхом виготовлення та реалізації дитячих майданчиків і дитячих меблів.

– Ur - Lab - повторне використання відходів та залишків текстильної промисловості й паперу для створення одягу, аксесуарів, предметів інтер'єру.

– БаБулочка — робочі місця для людей похилого віку, майстер-класи для них. Пошук старовинних рецептів і їх втілення їх у реальність у своїй продукції.



### 3. Перспективи розвитку вітчизняних соціальних підприємств

Соціальне підприємництво в Україні є суспільним сегментом, відкритим для досліджень та удосконалень. Ця сфера потребує вдосконалення початкових концепцій діяльності, мобілізації ресурсів та партнерів, постійного моніторингу їх суспільного впливу та відкритості для усіх груп стейкхолдерів. Такі багатомасштабні завдання можуть бути вирішеними через **існування значних потенційних можливостей**, низку яких можна сформулювати наступним чином

1. Соціальне підприємництво в Україні активно підтримується міжнародними фондами і організаціями. Для популяризації соціального підприємництва в Україні діють різні конкурсні та грантові програми, які інвестують, надають пільги в кредитуванні, консалтингу та допомагають соціальним підприємцям побудувати й удосконалити власний бізнес.

2. Відсутність нормативно-правових актів, які регулюють соціальне підприємництво. Таким чином існує можливість обрати для соціального підприємства найбільш оптимальну організаційно-правову форму, як з точки зору бізнес-моделі, так і з точки зору особливостей оподаткування.

3. Залучення ресурсів, які не використовуються традиційним бізнесом. Найбільш важливий, звичайно, людський ресурс, який представлений соціально вразливими категоріями: люди з обмеженими можливостями; біженці (внутрішньо переміщені особи); національні меншини; люди похилого віку; молодь; люди із залежностями; люди, що вийшли з місць позбавлення волі; ВІЛ-позитивні люди; багатодітні мами. Часто такі особи мають достатньо високу професійну кваліфікацію і сформовані компетенції, однак їх статус внаслідок існування стереотипів відлякує класичних підприємців від їх працевлаштування.

Враховуючи активізацію реалізації соціальної відповідальності успішними підприємствами, придбання послуг соціального підприємства у цьому напрямку може слугувати як передумовою стійкого розвитку останніх, так і ефективної та раціонально побудованої соціально відповідальної поведінки першими. Також потенційно соціальні підприємства можуть працювати у сегменті

аутсорсингу, оскільки все частіше успішні вітчизняні підприємства замовляють такі послуги, як прибирання, транспортування, кур'єрська доставка, обслуговування оргтехніки, комп'ютерних мереж, реклама і зв'язки з громадськістю, організація подій, освітні послуги, бухгалтерський облік тощо.

Враховуючи глобальні суспільні поступи в Україні, споживацька культура в Україні принципово змінилася. Якщо декілька років тому споживачі звертали увагу, здебільшого, на ціну, то зараз водночас враховується і країна-виробник, складові, термін придатності, а також наявність соціальної компоненти. Таким чином, відчуття причетності до суспільно корисної справи через купівлю необхідного товару чи послуги, може стати вагомим аргументом на користь підтримки національного товаровиробника та створення соціальних підприємств.

Враховуючи об'єктивну необхідність економії державних коштів соціальне підприємництво дасть можливість економити бюджетні кошти на соціальну сферу, підтвердженням чого є активний розвиток таких підприємств в країнах Європи, уряди яких з цією метою створили потужну інституційну базу. В макроекономічному вимірі соціальні підприємства, використовуючи інноваційні ресурси, створюватимуть реальне конкурентне середовище та додану вартість, що сприятиме висхідному руху економічної системи в цілому.

## ТЕМА 4

### Концепції створення соціальних підприємств

*Мета:* Опануваннями прийомами виокремлення соціальних проблем, які можуть бути вирішені у ринковий спосіб, формування місії, цілі соціального підприємства

1. 10 заповідей соціального підприємця.
2. Алгоритми перетворення соціальної ідеї на соціальний бізнес.
3. Причини банкрутства соціальних підприємств.
4. Щоденні правила для соціального підприємця.
5. Алгоритм дій соціального підприємця.

#### 1. 10 заповідей соціального підприємця

##### **1 Заповідь. Поважайте гроші.**

Не відводьте фінансам другорядного значення. Ваша соціальна місія завжди буде стояти на першому місці, але ресурси для її реалізації не з'являться нізвідки. Навіть незначні кошти, що здаються дрібницею сьогодні, можуть стати вашим рятівним колом вже завтра.

##### **2 Заповідь. Не йдіть на поводу в емоцій.**

Залишайтеся вмотивованими соціальною місією, інтегруйте її в бізнес-модель, але не дозволяйте їй засліпити вас. Не дозволяйте емоціям втручатися в продуманий до дрібниць стратегічний план.

##### **3 Заповідь. Наполягайте на якості.**

Ринкова конкуренція зараз вище, ніж будь-коли раніше. Коли продукт не доопрацьований, стає не так уже й важливо, наскільки благородною є ваша соціальна місія. Якість - не випадковість, а результат серйозних намірів, щирих зусиль, розумного керівництва і майстерного виконання.

##### **4 Заповідь. Не ускладнюйте.**

Ви - постачальник соціальних послуг з бізнес-хваткою справжнього підприємця. Чим складніше архітектура соціального підприємства, тим вище ймовірність того, що щось піде не так. Непотрібна складність не йде на користь продуктивності та ускладнює пошук капіталу. Тому необхідно спрощувати як саму модель, так і робочі процеси.

### **5. Заповідь. Не погоджуйтеся на компроміси.**

Ви знаєте свою місію як ніхто інший. Навчіться говорити «ні», якщо це суперечить тому, до чого ви прагнете. Для цього потрібно зберігати холодну голову і прислухатися до інтуїції. Прагматичність і розуміння меж соціальної місії допоможе вам в цьому.

### **6. Заповідь. Пізнайте самого себе.**

Визнайте і прийміть той факт, що у всіх є сильні й слабкі сторони, і ніхто не може обійтися без сторонньої допомоги. Працюйте над тим, що виходить у вас дійсно добре і делегуйте те, що викликає неприйняття та опір.

### **7. Заповідь. Просіть допомоги.**

Розуміння своїх слабких сторін дозволить вам оточити себе людьми, які зможуть заповнити собою прогалини та забезпечити вашому підприємству успіх. Мова йде не тільки про команду волонтерів, співробітників і наставників. Працюйте над створенням цілої мережі прихильників. Виходити із зони комфорту неприємно, але це відкриє нові, часом найнесподіваніші перспективи.

### **8. Заповідь. Не погоджуйтеся на компроміси.**

Ви знаєте свою місію як ніхто інший. Навчіться говорити «ні», якщо це суперечить тому, до чого ви прагнете. Для цього потрібно зберігати холодну голову і прислухатися до інтуїції. Прагматичність і розуміння меж соціальної місії допоможе вам в цьому.

### **9. Заповідь. Пізнайте самого себе.**

Визнайте і прийміть той факт, що у всіх є сильні й слабкі сторони, і ніхто не може обійтися без сторонньої допомоги. Працюйте над тим, що виходить у вас дійсно добре і делегуйте те, що викликає неприйняття та опір.

### **10. Заповідь. Просіть допомоги.**

Розуміння своїх слабких сторін дозволить вам оточити себе людьми, які зможуть заповнити собою прогалини та забезпечити вашому підприємству успіх. Мова йде не тільки про команду волонтерів, співробітників і наставників. Працюйте над створенням цілої мережі прихильників. Виходити із зони комфорту неприємно, але це відкриє нові, часом найнесподіваніші перспективи.

## **2. Алгоритми перетворення соціальної ідеї на соціальний бізнес**

Успіх соціального бізнесу можливий тільки під керівництвом сильного засновника. Щоб об'єднати навколо проекту команду, ви повинні **вірити в свою ідею** - тоді зможете переконати інших повірити в вас. Найголовніше в соціальному бізнесі - не ідея, а команда, яка займається її реалізацією. Розвивайте підприємницькі навички, накопичуйте управлінський досвід. Вам знадобиться стійкість перед тимчасовими невдачами, готовність почати все спочатку. Отримавши відмови, важливо не розчаровуватися, а продовжувати спроби. Щоб підтримувати лояльність споживачів, тримайте гідну якість продукту. Соціальні підприємці можуть користуватися високою лояльністю клієнтів. 55% онлайн споживачів з усього світу стверджують, що вони схильні платити більше за продукти або сервіс компаній, що позитивно впливають на суспільство і екологію. Дослідження Cone Communications/Echo Global свідчить, що 91% покупців у всьому світі готові переключитися на бренди, які підтримують позитивні зміни.

**Прагніть створити такий бізнес, який притягуватиме увагу інших соціальних підприємців.** Бізнес, який вирішує соціальні, екологічні чи економічні проблеми, привертає більше уваги ЗМІ. В залежності від того, який тип соціального бізнесу обирає підприємець, він може бути цікавий діловим, суспільним ЗМІ, журналістам, які пишуть на екологічні теми.

**Надавайте своїм клієнтам доступ до безкоштовних ресурсів:** дружнього ком'юніті, менторів, освітніх програм, акселераторів соціального підприємництва, тренінгів, інтенсивів. Найбільша цінність - це створене ком'юніті, в якому кожен готовий допомогти один одному. На наші зустрічі ми запрошуємо людей, яким було б складно зустрітися в звичайному житті.

**Визначте проблему, яка вас турбує.** Усі бізнес-ідеї соціального підприємництва приходять від бажання щось змінити у суспільстві. Тож подумайте, що турбує особисто вас?

**Порахуйте бюджет та ризики.** Підготуйте бізнес-план, який сформує розуміння етапів і ризиків проекту. Прорахуйте стартовий капітал, необхідний для запуску, скільки людей будуть задіяні у процесі, хто ваші потенційні споживачі, який дохід будете

отримувати та який відсоток готові витратити на соціальну складову проекту. Коли робите фінансовий прогноз, не розраховуйте одразу на максимальний прибуток. Ставте амбітні цілі, але завжди будьте готові до найгіршого. Пам'ятайте, прибуток — це те, що допомагає бізнесу рости та розвиватися, дає впевненість у завтрашньому дні. У соціальному підприємництві чим більше прибутку ви отримуєте, тим більше допомоги можете надати.

**Шукайте інвестиції та гранти.** Якщо за проектом стоїть сильна історія, великий виклик - використовуйте краудфандинг. В Україні можна розмістити проект на платформі "Спільнокошт" або на міжнародній платформі «Indiegogo». Можна звернутися до міжнародних організацій, які допомагають підприємцям-початківцям.

**Заручіться підтримкою однодумців.** Заручіться підтримкою друзів, знайдіть однодумців та соціальних підприємців по всьому світу. Напишіть їм — і вони поділяться досвідом. Вивчайте проблему, дізнавайтеся, як її вирішують в інших країнах. Соціальне підприємництво — це про створення зв'язків. Разом ви "брейнштормите", помічаєте недоліки та одразу можете їх виправити.

**Говоріть про проект.** Якщо ви ще не маєте маркетингової стратегії та не розумієте, як продавати свій продукт чи послугу, будьте креативними, шукайте прості рішення. Не забувайте про соціальні мережі. Це сильний інструмент для просування. Створіть сторінку свого проекту і діліться етапами, які проходите. Ви знайдете однодумців, підтримку. Крім того, пропонуйте регіональним медіа написати матеріал про ваш проект.

### **3. Причини банкрутства соціальних підприємств**

**Основними причинами невдач та банкрутства соціальних підприємств є:**

– **невідповідні фінансові цілі.** У прагненні змінити світ на краще, соціальні підприємці часто оптимістично налаштовані. На жаль, цей оптимізм може привести до нереалістичних фінансових прогнозів. Звісно, соціальний вплив — те, заради чого створюється таке підприємство. Але це не означає, що потрібно на 100% на ньому зосереджуватись. Соціальному бізнесу, як і будь-якому іншому, потрібна стійка бізнес-модель і план її реалізації. Рішення: створення

соціального підприємства — це пристрасть. Якщо ви дозволите цій пристрасті керувати своїм бізнес-плануванням, ви ризикуєте створити надто оптимістичні фінансові прогнози — і вигоріти раніше, ніж встигнете щось зробити. Тож навчіться відокремлювати те, чого ви сподіваєтеся досягти, від того, що ви в змозі досягти.

– **недостатній доступ до капіталу.** За статистикою, 60% соціальних підприємств не можуть отримати доступ до потрібного типу фінансування. Часто інвестори вважають соціальні підприємства занадто ризиковими. Тому нерідко соціальні підприємства потрапляють в залежність грантів до того, як пропрацюють бізнес-модель. Але грант, як правило, виділяють на щось інноваційне — тому постійно потрібно вигадувати нові проекти та ініціативи. В результаті соціальне підприємство розпорошує свою активність і втрачає фокус на основній меті діяльності. Рішення: оцінюючи різні можливості фінансування, подумайте, які можливості фінансування для вас доступні: самофінансування, банківські позики, пошук інвестора, краудфандінг. Але якщо ви не в змозі провести цю оцінку самостійно, зверніться до фахівців, яким ви довіряєте. А от думати про гранти краще, коли робоча бізнес-модель вже сформована.

– **Брак бізнес-навичок.** До соціального бізнесу часто приходять люди, які особисто зіштовхнулись з певною проблемою і не мають досвіду ведення бізнесу та управління людьми. До того ж, більшість з соціальних підприємців (78,3%) не мають бізнес-освіти та ніколи не брали участь у бізнес-інкубаторах чи акселераторах. Рішення: вчитись на власних помилках та досвіді - це чудово, але кожна помилка - це фінансові втрати. Якісна освіта дозволяє мінімізувати кількість таких помилок. Якщо ще п'ять років у тому у українських соціальних бізнесменів не було інших освітніх опцій, окрім англomовних онлайн-курсів, то зараз у їхньому розпорядженні чимало можливостей: від коротких лекцій та воркшопів до ґрунтовніших програм, які передбачають акселерацію та менторську підтримку бізнесу.

#### 4. Щоденні правила для соціального підприємця

Щоденні правила для соціального підприємця полягають у виконанні низки наступних правил:

– **Підтримуйте здорову конкуренцію.** Конку rentне середовище породжує розвиток. Підтримуйте командну роботу над тим чи іншим проектом вашої організації. Саме в ній розкриваються таланти й встановлюється здорове суперництво між кращими з працівників. Бажання стати першим мотивує не менше матеріальної винагороди.

– **Відзначайте перемоги.** Не забувайте про важливі результати — для компанії в цілому і для кожного окремо. Це створює емоційний зв'язок колективу з місцем роботи. Особливо цінним такий метод може стати для розвитку соціального бізнесу, учасники якого, як правило, більш емпатичні й сприйнятливі до емоцій.

– **Залиште свої переживання при собі.** У будь-якій компанії трапляються важкі ситуації та кризи. Але не варто ділитися з колективом усіма своїми переживаннями та хвилюваннями. Паніка заразлива і може тільки знизити працездатність.

– **Слухайте.** Найпростіше і водночас найважче, що ви можете зробити для свого співробітника, — вислухати його. Приділяйте розмовам зі своїми підлеглими достатньо часу, аби вони могли висловити свої ідеї та побажання.

– **Будьте відкриті новим ідеям.** Почувши від співробітника відмінне від свого бачення шляху розв'язання проблеми, не поспішайте давати почутому різку оцінку. Якщо ситуація не критична, дозвольте підлеглому довести спроможність своєї ідеї.

– **Ставте здійсненні цілі.** Формулювання цілей - важлива частина бізнес-процесу, але не менш важливо визначати такі орієнтири, які реально досяжні кожним членом команди. Тверезо оцінюйте часові та професійні ресурси своїх підлеглих і не скидайте на їх плечі такий тягар, який вони не зможуть винести.

– **Допомагайте співробітникам реалізуватися.** Обговорюйте з підлеглими їх професійні цілі та кар'єрні перспективи. Дозвольте їм опанувати нові знання, перейняти досвід колег, пройти курси або підвищити кваліфікацію. Це дозволить кожному побачити вплив робочого процесу на його власний розвиток.



## 5. Алгоритм дій соціального підприємця

**Необхідно визначитися зі своїми цілями та бажаннями.** Важливо зрозуміти, що головна мета соціального підприємства - створювати позитивний вплив на суспільство, тому гроші тут не можуть стояти на першому місці.

Після того як ви визначитеся, яку соціальну проблему будете вирішувати, пора **окреслити місію - подумайте, що має змінитися, коли ви почнете роботу.** Сформулюйте якомога більше ідей того, як можна домогтися розв'язання таких проблем за допомогою організації самоокупного підприємства

Тепер вам буде не так складно перейти до написання бізнес-плану. Після цього стане зрозуміло, чи потрібно залучати фінансування. На щастя, для соціальних підприємств вже зараз існує безліч форм підтримки - їм допомагають спеціалізовані фонди, великий бізнес, місцева влада.

Прийшов час замислитися, чи варто залучати до своєї справи партнерів. Водночас вам доведеться наймати перших співробітників. Вони стануть кісткою команди. Шукайте людей, на яких зможете перекласти частину обов'язків, що дозволить вам приділити більше часу питанням розвитку.

Тепер важливо доопрацювати свій продукт. Витратьте на це максимальну кількість сил, бо якщо ви представите споживачеві сирий продукт, успіху ви не досягнете. Допрацьовувати його постфактум буде набагато складніше - у вас виникне більше прямих витрат, плюс ви ризикуєте знизити репутацію свого підприємства

Час приступати до операційної діяльності. Будьте готові до того, що навіть якщо ви прорахуєте всі можливі ризики, щось може піти не так. Якщо ваша справа дійсно здатна змінити світ на краще, нехай навіть не в глобальних, а локальних масштабах, вона варта того, щоб існувати.

**Наймайте кращих.** Не економте на професіоналах. Вони коштують дорожче, їх складніше зацікавити та утримати, але ефективність їх роботи покриє всі витрати. Вам не доведеться контролювати кожен крок, витрачати час на пояснення і виправлення чужих помилок, змінювати склад і починати навчання заново.

**Шукайте героїв.** Шукайте тих, хто домігся видатних успіхів. Хоч у чомусь. Нехай це буде катання на скейті або в'язання гачком. Це не самодостатній критерій, але людина, яка досягла видатних успіхів у якійсь справі, імовірніший проводитиме безсонні ночі над вашим проєктом і з меншою ймовірністю зійде з дистанції на півдорозі.

**Станьте HR-директором.** Чим глибше ваша залученість в процес підбору співробітників, тим більше шансів знайти саме те, що вам потрібно. Жоден HR не сформує команду за вас. Він зможе адекватно оцінити професійний досвід, але не зможе «відчути» людину, її енергетичний потенціал, готовність працювати в умовах високих швидкостей і жорстких дедлайнів.

**Грайте на амбіціях.** Хороших співробітників важко дістати. Але ще складніше їх утримати. Зазвичай вони не відчують труднощів у пошуках роботи, а зарплатня не завжди стає основним мотиватором при виборі нового місця. Що ви можете запропонувати цим людям? Звісно виклик, нестандартні задачі, можливість самореалізації! Головним мотиватором переходу людей в стартапи є їх власні амбіції та честолюбство. Використовуйте їх на благо.

**Не бійтеся змінювати людей.** Кожна людина має право помилятися, але якщо вона не здатна проаналізувати недоліки і повторює одні й ті ж самі помилки, її краще звільнити. Це відноситься і до вас. З тією різницею, що ваше «звільнення» з бізнесу стане прямим наслідком вашої нерішучості й невміння приймати жорсткі рішення.

## ТЕМА 5

### Бізнес-планування в соціальному підприємстві

*Мета:* Засвоєння методик складання карти та матриці стейкхолдерів соціального підприємства, канви бізнес-моделі соціального підприємства, методики формування комерційної та соціальної ціннісної пропозиції соціального підприємства

1. Основні засади планування розвитку соціальних підприємств
2. Визначення кола стейкхолдерів соціального підприємства
3. Комерційна ідея соціального підприємства
4. Маркетинговий процес функціонування соціального підприємства
5. Життєвий цикл функціонування соціального підприємства
6. Сегментації ринку функціонування соціального підприємства
7. Застосування маркетингового комплексу соціального підприємства
8. Цінова політика соціального підприємства
9. Фінансове планування діяльності соціального підприємства
10. Аналіз беззбитковості діяльності соціального підприємства

#### 1. Основні засади планування розвитку соціальних підприємств

**План соціального підприємства буде тим інструментом, який рекламує нове підприємство.** Але часто трапляється так, що необхідна інформація на початку відсутня, і тому необхідно провести дослідження.

Якщо в кінці стадії планування ви вважаєте що ідея соціального підприємства є нездійсненою, тоді необхідно змінити ідею або відмовитися від плану. Це не означає невдачу, навпаки, дуже добре зрозуміти, що ідея не підходить, перед тим як розпочати. Таким чином ви збереже багато часу та грошей.

Планування соціального підприємства здійснюється на період від 3-ох до 5-и років, та визначає необхідні практичні кроки для досягнення запланованих цілей; планування розбивається на річні періоди з фінансовою інформацією за один рік. Таке планування називається середньостроковим.

Стратегічне планування може охоплювати період до 20-и років, де менше уваги приділяється практичним крокам. У стратегічному плануванні більше уваги приділяється довгостроковій меті. При цьому важливим є:

1. Написати стратегічний та операційний плани;
2. Визначити, що підлягає розгляду та оцінці;
3. Необхідно враховувати висновки результатів оцінки плану при плануванні на наступний період.

## **2. Визначення кола стейкхолдерів соціального підприємства**

**Основними стейкхолдерами соціального підприємства є:**

– **основні зацікавлені сторони:** до них належать ті, чий інтерес лежить в основі соціального підприємства: деколи ми називаємо їх цільовою групою або основними клієнтами. Зазвичай це співробітники, користувачі послуг, важливі торгові партнери, волонтери.

– **другорядні зацікавлені сторони:** це ті, з якими співпрацює соціальне підприємство для отримання доступу до основних зацікавлених сторін. Зазвичай це постачальники, банки, партнери, громадські/приватні організації, конкуренти.

– **третьорядні зацікавлені сторони:** до них належать непостійні торговельні партнери, фінансові установи, зовнішні консультанти. Ця категорія не стосується малих підприємств, однак є важливою для великих соціальних підприємств.

Знаючи хто ваші акціонери, партнери, та клієнти, вам буде краще зрозуміти контекст, в якому ви будете працювати; яким чином з ними співпрацювати, і як створити продукт/послугу, яку вони купуватимуть. Для цього потрібно дати відповідь на низку питань:

- Хто ваші клієнти?
- Хто бенефіціарії підприємства?
- Хто є іншими зацікавленими сторонами?
- Кому належить підприємство?
- Хто керує підприємством?
- Кому звітує підприємство?

### 3. Комерційна ідея соціального підприємства

Подумайте, як ваші ідеї розвиватимуться у майбутньому. Коли ви думаєте про ідею соціального підприємства, думайте стратегічно. Чи ці ідеї будуть розвиватися, чи число клієнтів зростатиме, чи є додаткові речі, які можна продати. Подумайте яким буде продукт чи послуга чеорез п'ять років, чи і надалі ви зможете його продавати? Чи можна його розвинути, чи покупці і надалі будуть купувати його?

Враховуючи своїх партнерів та клієнтів, необхідно розробити ідею продукту або послуги, яка є комерційно вигідною, та соціально та екологічно спрямованою. Існують дві рушійні сили, які генерують ідеї соціального підприємства:

1. Ідея комерційною діяльності,
2. Ідея на вирішення соціальної проблеми.

Вони не заперечують одна одну, і часто працюють разом. При цьому необхідно дати відповідь на низку питань:

- Чи є клієнтська база достатньою для того, щоб ідея була комерційно вигідною?
- Чи є відповідним час реалізації ідеї?
- Чи сформована конкуренція на ринку?
- Чи достатньо необхідних ресурсів та навичок для втілення ідеї та надання товару/послуг?

Розмірковуючи над ідеєю, необхідно дотичити її до потрібного результату діяльності, тобто:

- **фінансова життєздатність.** Соціальне підприємство повинно бути комерційно успішним щоб бути незалежним та здійснювати контроль над своїми рішеннями. Фінансова життєздатність свідчить про рівень ефективності організації та управління підприємством,

- **створення суспільного багатства.** Цю вигоду можна досягнути колективно лише організованою групою людей, а не індивідуально окремою особою,

- **екологічна відповідальність.** Підприємство відповідальне за зменшення викидів вуглецю, розширення біорізноманіття, та баланс між очікуваною комерційною вигодою та ціною для екології.

Це зробить вашу ідею привабливою для інвесторів та клієнтів, і водночас задовільнить ваші прагнення.

## **4. Маркетинговий процес функціонування соціального підприємства**

**Маркетинг соціального підприємства** полягає у тому щоб знайти правильний баланс між продуктом чи послугою та клієнтом. Маркетинг допомагає дізнатися про комерційний контекст, у якому ви плануєте працювати; а також виробити такий продукт, який б постійно користувався попитом та збільшував клієнтську базу. Маркетинг це не лише реклама та продажі, а цілий процес знаходження найкращих ринкових можливостей для підприємства. Маркетинг це процес визначення своїх покупців, вивчення їх потреб, дизайн промоції продукту чи послуги, та їх продажі. Маркетинг є тим управлінським інструментом, який визначає комерційний успіх.

**Складові маркетингового процесу** включає аналіз ринкових можливостей за якого важливо чітко бачити основний продукт та допоміжні продукти, та зосередитися на головній ідеї. При цьому потрібно пам'ятати про можливість часткової чи повної зміни вашої ідеї, що може статися у процесі вивчення ринку.

**При вивченні ринку, де планує провадити діяльність соціальне підприємство потрібно знайти відповіді на такі запитання:**

– Наскільки великим є ринок (його об'єм та цінність); чи він зростає чи зменшується?

– Наскільки різні фактори (економічні, соціальні, сезонні) впливають на розмір та напрямки розвитку ринку?

– Які складові частини ринку; наприклад вікові групи, розмір компанії, географічне розташування?

– Які головні шляхи розповсюдження, як вони функціонують?

**При вивченні конкурентів потрібно знайти відповіді на такі запитання:**

– Які існують конкуренти, як можна порівняти їх продукти, послуги, ціни?

– Як їх продукти/товари розповсюджуються, рекламуються, пакуються?

– Яку частку ринку займають наші конкуренти; яка частка ринку (ваші сподівання) припадає на ваше підприємство. Ці частки змінюються?

– Наскільки ефективні їх продажі?

**При вивченні товарів, аналогічних до тих, що планує продукувати соціальне підприємство потрібно знайти відповіді на такі запитання:**

– Яким продуктам віддають перевагу споживачі, і чому?

– Чи запропоновані нові продукти сприймаються споживачами?

– Чи споживачі скаржаться на продукти, які перебувають зараз на ринку?

**При вивченні аспектів потенціо доцільної реклами потрібно знайти відповіді на такі запитання:**

– Який формат реклами є прийнятним для вашої організації та вашого бюджету: публікації, друківані видання, телебачення, Інтернет сайт, електронна пошта, Твіттер, Фейсбук, і тому подібне?

– Чи існуюча реклама ефективна?

– Якою є мотивація споживача, і чи ваша реклама правильно її інтерпретує?

Для отримання емпіричних даних для отримання відповідей на вищевказані питання доцільно застосовувати первинний збір даних через:

– Індивідуальні інтерв'ю на вулиці

– Дискусії у фокус-групах з потенційними клієнтами

– Опитування та анкети

– Спостереження та запис інформації

– Відвідання інших підприємств

– Розмови з доброзичливими підприємцями, які задіяні у подібному бізнесі

– Ставити себе на місце клієнта: що переконає вас купити ваш продукт/послугу?

Для підвищення якості та об'єктивності даних, на основі яких прийматимуться управлінські рішення доцільно враховувати вторинну базу даних:

– Пошукові джерела онлайн

– Торгово-Комерційна Палата / служби підтримки бізнесу

– Торгові та Професійні Асоціації та їх друковані видання та Інтернет сайти

- Спеціалізовані професійні видання (різноманітні галузі торгівлі стали більш спеціалізованими)
- Дані щодо ринку та промисловості від урядових джерел
- Організації, які досліджують ринок, видавці
- Реферативні бібліотечні довідники
- Промоційні та інші матеріали конкурентів
- Матеріали з вашого підприємства.

## **5. Життєвий цикл функціонування соціального підприємства**

Всі продукти/послуги проходять процес створення, впровадження на ринку, росту, зрілості та занепаду, що становить життєвий цикл ринку. У межах життєвого циклу відбуваються зміни у стилі чи в смаках, які у свою чергу проходять власні міні-життєві цикли. **Життєвий цикл ринку складається з п'яти стадій.**

**Стадія 1: Стадія створення.** Новий продукт чи ідея проходить стадію створення. Під час цієї стадії підприємство часто працює у збиток, і тому багато нових продуктів на перших порах продаються за вищими цінами. З метою підтримки підприємства на стадії створення необхідно залучати інвестиції. Це можуть бути як і фінансові інвестиції, так і певні моменти організації праці, коли працівники на перших порах отримують менше: це і є інвестицією для підприємства.

**Стадія 2: Стадія впровадження продукту на ринку.** На цій стадії ви можете виявити що інші конкуренти виходять на ринок з подібними продуктами та послугами. У фінансовому плані ця стадія подібна до стадії створення продукту, і, можливо, вам доведеться коригувати ціни або запропонувати знижки, що може бути збитковим в короткостроковій перспективі. Ця стадія вимагає видатків, так як потрібні інвестиції для утримання підприємства та для реклами нового продукту/послуги.

**Стадія 3: Стадія росту.** Ця стадія настає коли продажі зростають до такого рівня, що ви починаєте отримувати прибуток. Тим не менше, стадія росту це той час, коли інші конкуренти можуть вийти на ринок з подібними чи альтернативними продуктами/послугами, і коли ваші витрати на інформування та впровадження нового



продукту/послуги на ринок вже здійснені. Ця стадія може бути доброю відправною точкою для входження на ринок.

**Стадія 4: Стадія зрілості.** Ця стадія може тривати довгий час, або бути короткотривалою. Наприклад, для одягу та продуктів харчування ця стадія є найдовшою, і власне тому так багато зусиль прикладається у здійсненні несуттєвих змін в упакуванні продуктів харчування. На цій стадії необхідно мати можливість диференціювати продукт, або знайти новий спосіб його продажу, наприклад через Інтернет.

**Стадія 5: Стадія занепаду.** Ця стадія настає, коли відбувається консолідація між постачальниками аналогічної продукції/послуг; деякі підприємства зливаються в одне, деякі припиняють торгівлю, а деякі змінюють свій продукт. На цій стадії важко увійти на ринок, хіба що ви поглинаєте інше підприємство, або ж послаблюєте конкурентів.

## **6. Сегментації ринку функціонування соціального підприємства**

Сегментація ринку дозволяє описати як ви класифікуєте своїх клієнтів у групи. Потім ви визначаєте конкретний сегмент як свій цільовий ринок, водночас вертаючи увагу на інші сегменти потенційних цільових ринків у майбутньому.

**Переваги застосування сегментації ринку функціонування соціального підприємства:**

- визначити клієнтів для вашого продукту/послуги, так і зацікавлених сторін для створення суспільного багатства
- зосередити маркетинг на клієнтах, які, швидше за все, купуватимуть ваші товари
- уникати ринків, які не будуть вигідними для вас
- побудувати лояльні відносини з клієнтами, розробляючи та пропонуючи їм послуги, яких вони хочуть випередити конкурентів у певних сегментах ринку
- визначити нові послуги
- покращити послуги для задоволення потреб клієнтів
- збільшити прибутковий потенціал шляхом зниження витрат;
- встановити вищу ціну на деякі з ваших послуг.

**Сегментацію ринку діяльності соціального підприємства** можна здійснити двома способами. Перший спосіб – намалювати коло, помістити ідею вашого продукту/послуги у центрі, а потім визначити і записати цільові групи своїх клієнтів у кожному сегменті. Наприклад, якщо ви продаєте овочі, вашим ринком можуть бути продуктові магазини, ресторани, супермаркети, кейтерінгові компанії, лікарні, школи і т. д.

У зовнішньому колі можна докладніше описати кожен з цільових груп з точки зору місця розташування, процесу покупки, харчування, яке вони продають, і т. д. Таким чином ви краще зрозумієте хто є вашим клієнтом, а хто посередником. Ви побачите, як почнуть з'являтися різні ідеї про клієнтів, та зв'язок між різними сегментами, які вказують на потенційні можливості для збільшення частки ринку.

Розгляньте відносини між прямим та непрямим ринком. Прямий ринок це кінцевий споживач, а непрямий ринок - це посередник, який буде продавати ваш товар кінцевому споживачу.

Другий спосіб полягає у зворотньому процесі, де поставивши клієнта в центр, ви визначаєте які з ваших продуктів/послуг вони могли б у вас купити. Таким чином, ви шукаєте як розширити продукт/ послугу.

Далі необхідно позиціонувати ваш продукт/послугу, створивши його імідж, який би ви хотіли донести до клієнтів. Іншими словами, ви запитуете “як ваші клієнти мали б бачили ваш продукт/послугу та соціальне підприємство?” Створіть імідж вашого продукту/послуги та соціального підприємства, який би відображав ваші цінності та цілі, і який би подобався цільовим клієнтам.

## **7. Застосування маркетингового комплексу соціального підприємства**

Маркетинговий комплекс соціального підприємства включає інструменти, як ми продаватимемо продукт/послугу на цільовому ринку. Ми це робимо, розвиваючи чотири складові компоненти, які складають маркетинговий комплекс, які доповнюють та підсилюють один одного. Кожен з компонентів повинен відповідати очікуванням цільового ринку. **Маркетинговий комплекс соціального підприємства охоплює 4Ps:**

– **Продукт:** дизайн та процес виробництва чи створення продукту/послуги

– **Місце:** правильне місце розташування та будівля

– **Промоція:** реклама та продаж товарів

– **Ціна:** цінова політика залежить від попередніх компонентів

Дизайн продукту/послуги повинен привернути увагу цільового ринку. Все, починаючи з кольору та форми, та закінчуючи ефектом та впливом на клієнта, повинно враховуватися. **Основа продукту/послуги** - це та користь, яку отримує покупець. **Реальний продукт/послуга – те, що покупець фізично купує.**

Як продукт виглядає, відчувається на дотик, пахне, які якості він має. Як це впливає на вибір покупця?

**Доповнений продукт/послуга** - це комплекс підтримки для покупця у доступі та користуванні товаром.

У деяких випадках, таких як надання кредиту чи гарантії при купівлі автомобіля, чи доставки габаритного товару, це дуже важливо.

У цьому напрямку важливо обміркувати:

– Спробуйте створити основну користь для клієнтів, доповнюючи продукту чи послугу.

– Визначіть які навички та експертна оцінка необхідні для виробництва чи обслуговування продукту/послуги.

– Переконайтеся, що у вас є для цього необхідні навички.

Ви повинні визначити які будівлі чи приміщення вам необхідні. Уважно продумайте розмір, обладнання, інші особливості необхідного вам приміщення. Як тільки ви підписали договір аренды чи купили приміщення, ви взяли на себе фінансові зобов'язання, які не залежать від фінансового становища підприємства.

Розглядаючи місце, де буде здійснювати діяльність соціальне підприємство необхідно врахувати:

– Дозвіл на перепланування

– Санітарно-гігієнічні та екологічні дозволи

– Охорона

– Візуальна видимість: чи ви здійснюєте торгівлю через посередників чи клієнти самі приходять до вас?

– Кількість кімнат

– Умови для персоналу: туалети, їдальня

– Доставка: чи доставки легко здійснити  
– Доступ для клієнтів та для отримання товару: чи клієнти легко можуть отримати свій товар?

– Імідж та якість: чи приміщення відповідають тому іміджу, який ви створюєте?

– Місце розташування: чи відповідає воно продукту чи послугі? Якщо у вас магазин роздрібною торгівлі, то місце розташування дуже важливе

– Ціна: місце розташування пов'язане з видатками. Чим краще місце, тим дорожча оренда, і більші відрахування на податки.

– Розширення потенціалу: подумайте про те, як би ви могли розширити підприємство протягом терміну оренди або принаймні протягом наступних 5-и років (при умові що приміщення придатне до розширення).

Необхідність досягнення потрібного результату діяльності означає, що ви повинні розглянути джерела відновлення енергії для обігріву та функціонування приміщень, збереження водних ресурсів, утилізації відходів, тощо; і визначити екологічно-сприятливі способи для перевезення Ваших співробітників, транспортування сировини та готової продукції, чи для візиту клієнтів до вас.

Під час вивчення аспектів промоції товару, роботи чи послуги соціального підприємства:

– опишіть, яким чином ви збираєтесь промотувати та рекламувати ваш продукт чи послугу.

– намагайтеся подумати яким чином клієнт вибирає ваш продукт та приймає рішення про його купівлю. Це називається "усвідомлення потреби»

– як клієнт вперше усвідомлює свою потребу у вашому товарі?

Знання того як клієнт приймає рішення, щоб купити ваш продукт допоможе вам у промоції та рекламі:

– Як клієнти шукають ваш продукт/послугу?

– Як покупці приймають рішення про покупку?

– Як клієнти здійснюють покупки?

**Промоцію товарів та цінностей соціального підприємства можна покращити шляхом використання графічних зображень. Подумайте про графічні зображення, які представлятимуть: ваше ім'я,**

логотип, підпис під логотипом, основні цінності, кольорову палітру та шрифт, зображення: картинки, ілюстрації, графічні елементи: передають спокій, хвилювання, інновації, довіру, тощо.

Хоча жоден з вище вказаних зображень не буде безпосередньо продавати продукт/послугу, вони допоможуть вашому підприємству створити імідж цінностей у свідомості потенційних клієнтів та правильно позиціонувати ваше підприємство.

Промоція дозволяє потенційним клієнтам дізнатися про ваш продукт чи послугу, та ваші соціальні цілі та цінності. До промоції можуть належати інформаційні та соціальні кампанії. Якщо ви не хочете витратити кошти на промоцію, ви повинні мати матеріал, який зацікавить засоби масової інформації.

Реклама допомагає продати продукт чи послугу потенційним клієнтам. Реклама може дорого коштувати, і тому важливо “знати свого клієнта”, та досліджувати якими засобом масової інформації він користується, і, що більш важливо, яким довіряє.

## 8. Цінова політика соціального підприємства

Вже на етапі планування діяльності соціального підприємства ви повинні розуміти свої витрати. На цій стадії важливо розпочати формувати цінову політику. Це ще не точна ціна вашого продукту/послуги, а діапазон цін, який ви хочете використовувати. Ціна визначається багатьма факторами, такими як вартість товару, вартість продажу, очікування клієнтів, рівень прибутку, накладні витрати, інвестиції.

Процес визначення ціни продукту соціального підприємства:

– **виберіть цінові цілі** - це те, що стосується вашого ринку. Наприклад, якщо ваш продукт/послуга орієнтовані на ринок дорогих товарів, то передбачається вища ціна; якщо ви орієнтовані на великий обсяг збуту, тоді ціна зменшується,

– **визначіть попит** - вам необхідно знати на якій стадії життєвого циклу ринку перебуває ваш продукт/послуга,

– **оцініть витрати** - порахуйте вартість продукту чи послуги. Це сума усіх складових продукту чи послуги,

– **проаналізуйте ціни конкурентів** - порівняйте ціни та умови конкурентів зі своїми,

– **виберіть цінову політику** - цінова політика буде посередині між вартістю продукції чи послуги, та ціною, яка є занадто високою щоб привабити клієнта,

– **визначіть остаточну ціну** - встановіть базову ціну у межах цінової політики, яка може зростати за рахунок інших факторів, що стосуватимуться особливостей продукту чи послуги.

## **9. Фінансове планування діяльності соціального підприємства**

Після того як ви зібрали інформацію про клієнтів, та маєте ідею продукту/послуги, яку можна продати, вам необхідно розглянути фінансову складову:

– ціна продукту/послуги,

– прибуток, який ви очікуєте отримати від продажів.

**Існують три види видатків:**

– **фіксований капітал** – на здійснення закупівель, які зберігають свою фінансову цінність більше ніж один рік (обладнання, транспортні засоби, комп'ютери, офісні меблі, приналежності та інвентар, будівля, земля),

– **змінні витрати** – витрати на виробництво продукту/послуги (сировина, пальне, пакування, оплата праці працівників, котрі працюють на неповну ставку, реклама),

– **фіксовані витрати** – постійні витрати, які не залежать від продажів чи іншої діяльності (оренда, основні та місцеві податки, комунальна оплата, страхування, виплата, купівля в розстрочку).

Ще на самому початку фінансового планування, корисно спробувати визначити вартість одиниці продукції, яку ви будете використовувати для розрахунку витрат на виробництво продукту/послуги та тої кількості продукції, яку ви плануєте продати за один рік.

Одиниця продукції/послуги розбивається на складові, які ви можете продавати окремо. Наприклад, якщо ви власник ресторану, то одиницями вашої продукту можуть бути обід (основна страва та салат або десерт), чи вечеря (салат, основна страва, десерт, та напій).

Якщо ви надаєте послугу, ви використовуєте одиницю часу, наприклад годину, день, чи тиждень, які відповідно мають свою ціну. Деколи одиниця продукції складається з фізичного товару та часу,

необхідного для обслуговування чи доставки цього товару. Якою б не була ваша комерційна ідея, подивіться чи не можна поділити її далі на певні складові.

Розробивши вартість одиниці продукції, можна визначити скільки одиниць можна виробити/постачати за один рік, а потім розділити на загальну вартість витрат підприємства (що включає амортизаційні витрати на фіксований капітал, змінні та постійні витрати за рік). Це дозволить розпочати процес, який, при наявності більшої кількості інформації, буде тільки розвиватися.

### **Вартість одиниці продукції складається:**

**1. Змінні витрати:** Купівля матеріалів, пакування, будь-які витрати, які змінюються в залежності від обсягу продукції чи послуги (кількості одиниць). Вони також включають доставку, якщо доставка є частиною прямих продажів.

**2. Фіксовані витрати:** Витрати на зарплату, оренду, комунальні послуги, тощо, включаються до собівартості одиниці продукції шляхом розподілу відсотку витрат на кожну одиницю продукції, що виробляється за один рік.

**3. Фіксований капітал:** оплачується протягом фіксованого періоду часу, та записується як “амортизація” у Звіті про прибутки та збитки. Знову вам потрібно розділити відсоток витрат від загального зносу на вартість кожної одиниці продукції.

### **Ви повинні знати:**

– змінні витрати на кожну одиницю продукції, загальні фіксовані витрати за рік, поділені на кількість одиниць продукції за рік,

– загальну вартість амортизації фіксованого капіталу, поділену на кількість одиниць продукції за рік.

Як тільки ви отримаєте цю інформацію чи попередні підрахунки, то зможете зробити деякі прості обчислення, які дадуть вам уявлення того, скільки коштує ваша комерційна ідея.

### **Ви це можете підрахувати наступним чином:**

Змінні витрати на кожну одиницю продукції + фіксовані витрати та амортизація, поділені на кількість одиниць продукції за рік = сумарній вартості одиниці продукції *або*: Загальна вартість продукції ÷ кількість одиниць продукції/годин = вартість одиниці продукції.

На цьому етапі можна почати думати про планований прибуток. Для цього використовуємо наступний розрахунок: Прибуток за кожен проданий одиницю продукції множимо на обсяг продажів, та отримуємо валовий прибуток. Однак у деяких випадках чим більший обсяг продажів, тим менша вартість одиниці продукції, так як фіксовані витрати залишаються без змін до тих пір доки ви не досягнули точки, де фіксовані витрати повинні зрости, щоб відповідати більшому обсягу.

### **Прогноз грошових потоків Cash-flow:**

**Чистий грошовий потік (Cash-flow)** від операційної діяльності розраховується як різниця між вхідними та вихідними грошовими потоками, що мають безпосереднє відношення до операційної діяльності підприємства.

До **вхідних грошових потоків** належать: грошові надходження від продажу товарів у звітному періоді; погашення дебіторської заборгованості; інші грошові надходження від операційної діяльності (від реалізації оборотних активів, операційної оренди активів тощо).

До **вихідних грошових потоків** належать грошові видатки на покриття витрат, які включаються у собівартість продукції, адміністративних витрат, витрат на збут, інших витрат у рамках операційної діяльності, а також податки на прибуток та проценти за користування позичками.

**Основними джерелами фінансування діяльності соціальних підприємств є:**

- **Довгострокові надходження:** від 5-и до 25-и років
  - **Акціонерний капітал** – підходить для соціальних підприємств, процент акцій яких знаходяться за межами підприємства
  - **Особисті позики** – позики від членів родини чи друзів
  - **Іпотечний кредит** – підходить під будинки та землю; надається іпотечними компаніями
  - **Банківські кредити** – для їх отримання часто необхідні гарантії у вигляді активів.
- **Середньострокові надходження:** від 2-и до 5-и років
  - **Банківські кредити** - легше отримати, якщо існує договір про продажі



– **Купівля в кредит** - підходить для купівлі транспортного засобу чи обладнання

– **Лізинг** – ще одна форма для отримання транспортного засобу чи обладнання

– **Привілейовані акції** - акції без права голосу, які надають їх власнику преференції у ситуаціях, коли підприємство ліквідується. Відповідно, існує менший ризик для позиконадавача.

● **Короткострокові надходження:** від тижня до 2-ох років

– **Зменшити кількість акцій** – негайний спосіб збереження невеликої суми грошей

– **Зменшити кількість боржників**– змусити клієнтів платити при доставці, але це може завдати шкоди торговельним відносинам

– **Збільшити кількість кредиторів**– домовитися з постачальниками про кредит

– **Овердрафт (короткостроковий кредит)**– кожне соціальне підприємство повинно мати банківський овердрафт, однак він є дорогим способом залучення фінансування.

– **Торгівля профіцитом та заощадженнями** – щороку підприємство має зберігати деякі зі своїх доходів на накопичувальному рахунку. Такі доходи обкладатимуться податком, але лише у перший рік. Якщо є накопичувальний рахунок, то підприємство може запозичувати з нього кошти. Але ви повинні повернути позичені кошти до кінця фінансового року, щоб не платити з них податок у наступному фінансовому році.

– **Гранти та дотації**– соціальне підприємство отримує різні надходження. Так як воно здійснює соціальну, екологічну та комерційну діяльність, у багатьох випадках воно має право подавати заявки на гранти та дотації.

## **10. Аналіз безбитковості діяльності соціального підприємства**

Точкою безбитковості є така точка у процесі продажів, коли надходить достатньо коштів, щоб оплатити загальні видатки роботи підприємства; досягнувши точки безбитковості ви починаєте отримувати прибуток.

**Чому потрібно розраховувати точку безбитковості?**

– Ви можете визначити, скільки одиниць бізнес-пропозиції потрібно продати, щоб уникнути втрат.

– Ви зможете спрогнозувати, коли почнете отримувати прибутки.

– Ви визначаєте й контролюєте фіксовані й змінні витрати.

– Ви можете визначити, чи слід коригувати ціну продажу за одиницю продукції.

– Ви можете оцінити маржу безпеки. Цей показник дорівнює фактичному обсягу продажів за вирахуванням продажів за досягнення точки беззбитковості, завдяки чому можна визначити обсяг продажів до досягнення рівня збитковості.

– Оцінюються можливість реалізації та ризики проекту до початку роботи над ним.

– **Точка беззбитковості (в одиницях) =** фіксовані витрати : маржинальний прибуток. **Маржинальний прибуток =** ціна продажу за одиницю – змінні витрати. Фіксовані витрати не змінюються зі змінням обсягу продажів (наприклад, страхування або оренда). Змінні витрати змінюються залежно від обсягу продажів (наприклад, витрати на заробітну плату, матеріали й виробництво). Наприклад, компанії потрібно обчислити точку беззбитковості для нового віджета. Очікувані фіксовані витрати – 10 000 доларів США, змінні витрати – 1 долар США на одиницю товару, призначена ціна продажу за одиницю товару – 5 доларів США.  $\$10,000 \div (\$5.00 - \$1.00)$ .

**10 000 дол. США : 4,00 дол. США = 2500 одиниць, отже, компанії потрібно продати 2500 віджетів, щоб покрити фіксовані та змінні витрати.**

**Приклад розрахунку точки беззбитковості в грошових одиницях:**

– коефіцієнт маржинального доходу = маржинальний дохід : ціна продажу за одиницю

– Використовуючи наведений вище приклад, ми можемо обчислити точку беззбитковості в доларах для продажів:

–  $\$10,000 \div (\$4.00 / \$5.00)$

–  $\$10,000 \div \$0.80 = \$12,500$

Отже, компанії потрібно продати віджетів на суму 12 500 доларів США, щоб покрити фіксовані та змінні витрати.

Простим способом візуалізації є використання графіку аналізу беззбитковості. Тут можна визначити чи дійсно ваша комерційна ідея є життєздатною. Деколи потрібно більше одного року щоб досягнути точки беззбитковості, і тому деколи аналіз беззбитковості розраховують на два роки.

**Крок 1.** Визначіть всі ваші постійні витрати за один рік. Постарайтеся внести усі витрати, про які можете подумати. Наприклад, витрати становлять 40,000 за цілий рік. Навпроти цієї суми проведіть лінію фіксованих витрат.

**Крок 2.** Визначіть змінні витрати, необхідні для продукції загальної кількості одиниць за один рік. Наприклад, продано 200 одиниць; змінні витрати становлять 210 за одиницю, що дорівнює 42,000 змінних витрат за рік. Проведіть лінію змінних витрат, починаючи з точки фіксованих витрат у першому місяці. Точка дванадцятого місяця показує загальні фіксовані та змінні витрати за рік. Фіксовані та змінні витрати становлять річні сумарні витрати виробництва.

**Крок 3.** Визначіть сумарний дохід за рік, залежно від кількості проданих одиниць. Наприклад, це 200 одиниць, які коштують €500 кожна, що в сумі дає €100,000. (Ціна продажу повинна бути більшою за фіксовані та змінні витрати, щоб отримати прибуток). Проведіть лінію по діагоналі від початкової точки місяця та фінансів до 12-ого місяця до цифри очікуваних доходів за рік.

**Крок 3.** Визначіть сумарний дохід за рік, залежно від кількості проданих одиниць. Наприклад, це 200 одиниць, які коштують €500 кожна, що в сумі дає €100,000. (Ціна продажу повинна бути більшою за фіксовані та змінні витрати, щоб отримати прибуток). Проведіть лінію по діагоналі від початкової точки місяця та фінансів до 12-ого місяця до цифри очікуваних доходів за рік.

## ТЕМА 6

### Реєстрація та ведення діяльності соціальних підприємств

*Мета:* Засвоєння алгоритмів реєстрації різних організаційно-правових форм соціальних підприємств, методик використання фандрейзингу для активізації діяльності соціальних підприємств, засвоєння методик управління специфічними ризиками соціальних підприємств

1. Класифікація соціальних підприємств
2. Правові форми діяльності соціальних підприємств.
3. Організаційні структури створення соціального підприємства.
4. Таблиця розподілу ролей та обов'язків працівників соціального підприємства.
5. Процес розробки статуту соціального підприємства.

#### 1. Класифікація соціальних підприємств

За ступенем інтеграції соціальної та бізнес-складової соціальні підприємства є:

**Вбудовані** – неприбуткові організації, діяльність яких організована спеціально для реалізації певної соціальної проблеми.

**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 замовниками.

#### Залежно від мети діяльності:

**Благодійні** - соціальні підприємства соціальної спрямованості, джерелом фінансування яких є спонсорські та благодійні внески, які використовуються для вирішення соціальної проблеми

**Комерційні** – підприємства, які виготовляють товари, надають послуги чи виконують роботи, але мають на меті створення економічної цінності

**Гібридні** – підприємства, метою діяльності яких є одночасно створення соціальної та економічної цінності, а отриманий прибуток

використовується для реалізації соціальної місії, а в майбутньому збільшення соціальних та економічних результатів

### **За ступенем фінансованої спроможності:**

**Частково самоокупні** – орієнтуються на залучення зовнішніх джерел фінансування, оскільки бізнес-діяльність щодо вирішення соціальних проблем частково покриває витрати.

**Самоокупні** – доходи від бізнес-діяльності щодо вирішення соціальних проблем покривають витрати і видатки.

**Прибуткові** – соціальні підприємства, які спрямовують чистий прибуток на реалізацію соціальних цілей.

## **2. Правові форми діяльності соціальних підприємств**

**Соціальні підприємства в Україні можуть здійснюватися на базі:**

**організацій громадянського суспільства (неприбуткових організацій):**

- благодійних організацій;
- громадських організацій;
- інших видів ОГС як неприбуткових організацій (релігійних організацій)

**підприємницьких суб'єктів приватного права:**

- юридичних осіб (на загальній системі оподаткування; із застосуванням ставки 0 %; на спрощеній системі оподаткування);
- підприємств та організацій, заснованих громадськими організаціями людей з інвалідністю;
- фізичних осіб-підприємців (на загальній системі оподаткування; на спрощеній системі оподаткування) / фізичних
- осіб, які здійснюють незалежну професійну діяльність;
- укладання договорів про спільну діяльність суб'єктів різних
- ОПФ (організацій громадянського суспільства, підприємницьких суб'єктів, фізичних осіб).

**Що потрібно для створення соціального підприємництва на базі благодійної організації?**

- Статут благодійної організації повинен містити інформацію про джерела її активів (доходів) та може визначати особливості діяльності та її припинення (ч. 2, 3 ст. 14 Закону про БО).

– Благодійна організація також має отримати КВЕД на вид підприємницької діяльності, який планує систематично здійснювати. У цьому разі здійснення витрат, пов'язаних із провадженням підприємницької діяльності та отриманням доходів (прибутків), є статутним (цільовим) використанням коштів та інших активів організації.

Форми благодійної організації: благодійний фонд, благодійне товариство, благодійна установа. Згідно з п. 133.4 Податкового кодексу України благодійна організація не є платником податку на прибуток з будь-яких доходів, зокрема й від здійснення господарської діяльності.

### **Що потрібно для створення соціального підприємництва на базі громадської організації організації?**

Одним із принципів діяльності громадських об'єднань є відсутність майнового інтересу: члени (учасники) громадського об'єднання не мають права на частку майна громадського об'єднання та не відповідають за його зобов'язаннями. Згідно з п. 133.4 Податкового кодексу України благодійна організація не є платником податку на прибуток з будь-яких доходів, зокрема й від здійснення господарської діяльності.

Форми громадських об'єднань: громадська організація (якщо засновниками (учасниками) та членами є фізичні особи); громадська спілка (якщо засновниками є юридичні особи приватного права, при цьому членами (учасниками) можуть бути юридичні особи приватного права, зокрема громадські об'єднання зі статусом юридичної особи, та фізичні особи). У разі, якщо загальна сума від здійснення операцій з постачання організацією (зокрема неприбутковою) товарів/послуг, що підлягають оподаткуванню, протягом останніх 12 календарних місяців сукупно перевищує 1 млн гривень (без урахування ПДВ), така організація зобов'язана зареєструватися як платник ПДВ.

Профільним та податковим законодавством забороняється благодійним та громадським організаціям розподіляти доходи (прибутки) від будь-якої діяльності, зокрема підприємницької, між засновниками, учасниками, членами органів правління, працівниками та пов'язаними особами.

### **3. Організація соціального підприємства шляхом утворення юридичної особи**

Здійснення діяльності підприємствами та організаціями відбувається на підставі обраного коду видів економічної діяльності (КВЕД). Присвоєння відповідного КВЕДу відбувається на підставі положень статуту підприємства (організації). **КВЕД** - складова частина державної системи класифікації і кодування техніко-економічної та соціальної інформації в Україні. КВЕД призначено для використання органами державного управління, фінансовими органами та органами статистики. Підприємство на загальній системі оподаткування сплачує податок на прибуток за ставкою 18 % від об'єкта оподаткування (базова ставка за п. 136.1 ст. 136 ПКУ). Для добродійної, громадської, соціально позитивної діяльності платників податку на прибуток у ПКУ передбачені окремі особливості врахування понесених витрат при визначенні об'єкта оподаткування – суми, від якої буде вираховуватись 18 %.

**Тимчасові (перехідні, до 2022 року) умови для здійснення соціального підприємництва юридичними особами-платниками податку на прибуток за ставкою 0 %:**

- річний дохід, визначений за правилами бухгалтерського обліку за останній річний звітний період, не перевищує 3 мільйонів гривень;
- розмір нарахованої за кожний місяць звітного періоду заробітної плати (доходу) кожному з працівників, які перебувають з платником податку у трудових відносинах, є не меншим як 2 мінімальні заробітні плати, розмір якої встановлено законом.

**На нульову ставку податку на прибуток соціальне підприємство має у таких випадках:**

- утворене після 1 січня 2017 року;
- діюче, у якого протягом 3 послідовних попередніх років (або протягом усіх попередніх періодів, якщо з моменту їхнього утворення пройшло менше 3 років) одночасно:
  - щорічний обсяг доходів задекларовано в сумі, що не перевищує 3 мільйонів гривень;
  - середньооблікова кількість працівників протягом цього періоду становила від 5 до 20 осіб.

Якщо доходи (прибутки) від здійснення діяльності соціального підприємства будуть цілком спрямовуватися на благодійну, громадську діяльність, то неприбуткова організація не сплачуватиме податок на прибуток з будь-якої суми та будь-яких доходів (прибутків), у той час як прибуткове підприємство на загальній системі оподаткування лише зменшить фінансовий результат до оподаткування на 4 % оподаткованого прибутку попереднього звітного року, при цьому має відповідні обмеження щодо придбання товарів (робіт, послуг) у неприбуткової організації.

Якщо цілями створення та діяльності соціального підприємства є спрямування лише частини доходу (прибутку) на благодійну, громадську діяльність, а решту доходів (прибутків) засновники мають бажання розподіляти між собою – варто обирати організаційно-правову форму платника податку та сплачувати податок на прибуток з об'єкта оподаткування, зменшеного з урахуванням понесених добровільних витрат у встановлених межах.

**Юридичні особи будь-якої ОПФ** можуть бути платниками єдиного податку третьої групи за умови, що річний обсяг доходу не перевищує 5 млн грн (п. 291.4 ст. 291 ПКУ).

Юридична особа на спрощеній системі оподаткування веде спрощений облік та сплачує податок за меншою ставкою, ніж на загальній системі оподаткування, проте який обчислюється не від прибутку, а від сукупного доходу. Можливість та вигідність застосування загальної чи спрощеної системи оподаткування третьої групи має визначатись залежно від видів діяльності та норми рентабельності бізнесу (відношення чистого прибутку до виручки). Так, якщо рентабельність бізнесу перевищує орієнтовно 28 % (точніше, близько 27,8 %), то сума єдиного податку за ставкою 5 % буде меншою за відповідну суму податку на прибуток за ставкою 18 %. Якщо ж рентабельність буде нижчою за вказаний обсяг (тобто питома вага витратної частини буде більшою), то сума податку на прибуток за ставкою 18 % буде меншою за відповідну суму єдиного податку за ставкою 5 %.

При цьому юридична особа на спрощеній системі не має ніяких пільг з єдиного податку, якщо створює та розвиває соціальне підприємство чи здійснює благодійну діяльність.



#### **4. Організація соціального підприємства шляхом утворення фізичної особи-підприємця**

Для фізичних осіб-підприємців загальна система оподаткування має найбільш складну систему ведення бізнесу з точки зору обліку та звітності. Проте вона дозволяє займатися будь-яким видом діяльності та не має обмежень, на відміну від спрощеної системи оподаткування.

ФОП на загальній системі оподаткування не може зменшити об'єкт оподаткування від підприємницької діяльності на суми благодійної допомоги. Тому можна вважати, що ця модель здійснення підприємницької діяльності з метою надання благодійної допомоги та вирішення інших соціальних проблем має значний ступінь податкового навантаження.

**Фізична особа-підприємець може самостійно обрати спрощену систему оподаткування, якщо така особа відповідає вимогам:**

– **ФОП першої групи ЄП** – можуть здійснювати виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках та/або надання побутових послуг населенню, при цьому не можуть використовувати працю найманих осіб, а обсяг доходу протягом календарного року не має перевищувати 300 тис. грн;

– **ФОП другої групи ЄП** – можуть здійснювати виробництво та/або продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства та надання послуг, проте послуги вони не можуть надавати нікому, окрім населення або інших платників єдиного податку.

– Тобто **ФОП на другій групі** не може надавати послуги підприємствам або підприємцям на загальній системі оподаткування. Кількість найманих осіб (за наявності) не може перевищувати одночасно 10 осіб, а обсяг річного доходу – 1,5 млн грн.

– **ФОП третьої групи ЄП** обсяг річного доходу не має перевищувати 5 млн грн.

– Також є загальний для платників ЄП перелік обмежень, зокрема й видів діяльності (п. 291.5 ст. 291 ПКУ): обмін валюти, діяльність у сфері аудиту, певні обмеження для оренди тощо.

**Ставки оподаткування єдиним податком визначені таким чином:**

для **першої групи платників єдиного податку** – у межах до 10 % розміру прожиткового мінімуму (встановлюються сільськими, селищними та міськими радами залежно від виду господарської діяльності, з розрахунку на календарний місяць);

для **другої групи платників єдиного податку** – у межах до 20 % розміру мінімальної заробітної плати (встановлюються сільськими, селищними та міськими радами залежно від виду господарської діяльності, з розрахунку на календарний місяць);

для **третьої групи платників ЄП** встановлюється у розмірі:

- 3 % доходу – у разі додаткової сплати ПДВ;
- 5 % доходу – без сплати ПДВ

Отже, ФОП на спрощеній системі оподаткування сплачує податок за меншою ставкою, ніж на загальній системі, проте він обчислюється не від прибутку, а від доходу (чи про-житкового мінімуму / мінімальної з/п для платників групи 1-2 ЄП). Можливість та вигідність застосування загальної чи спрощеної системи податкування має визначатись залежно від видів діяльності та норми рентабельності бізнесу. **На сьогодні податкових пільг для ФОП (на загальній і спрощеній системах оподаткування) та фізичних осіб, які провадять незалежну професійну діяльність, у сфері соціального підприємництва не передбачено.**

Проте фізична особа, що є також найманим працівником (за основним чи додатковим джерелом доходу) та отримує з/п, незалежно від провадження діяльності як ФОП чи незалежної професійної діяльності, має право включити до податкової знижки суму наданої благодійної допомоги (у зменшення оподаткованого доходу у вигляді з/п за наслідками звітного податкового року). Тобто повернути частину сплаченого протягом року податку із з/п.

#### **4. Організація соціального підприємництва шляхом укладання договорів про спільну діяльність суб'єктів різних ОПФ**

Договір про спільну діяльність може бути двостороннім або багатостороннім. Сторонами (учасниками) договору про спільну діяльність можуть виступати як фізичні, так і юридичні особи (наприклад, благодійні та громадські організації, юридичні особи на загальній / спрощеній системі оподаткування, фізичні особи-

підприємці на загальній / спрощеній системі оподаткування, інші фізичні особи тощо). Учасниками таких договорів можуть бути й іноземні інвестори.

У контролюючих органах окремо не обліковуються ті договори про спільну діяльність, «на які не поширюються особливості податкового обліку та оподаткування спільної діяльності. Кожен учасник таких договорів перебуває на обліку у контролюючих органах та виконує обов'язки платника податків самостійно.

## **5. Організаційна структура соціального підприємства**

Після того як ви написали проект плану комерційної діяльності, вам необхідно зайнятися організаційними питаннями соціального підприємства, до яких належать: членство; управління; структура, командна робота.

### **Правила організаційної діяльності соціального підприємства:**

– кожен член соціального підприємства має лише один голос при прийнятті рішень;

– лише члени соціального підприємства можуть бути власниками соціального підприємства.

### **Програма соціального підприємства:**

– **головні цілі:** (з статуту), вкажіть де можна ознайомитися з статутом, створення суспільного багатства, екологічна відповідальність,

– **Цілі діяльності:** описують комерційні цілі та завдання,

– **Засади діяльності:** такі як рівні можливості, вплив на навколишнє середовище та інші, що враховують специфіку діяльності соціального підприємства),

– **Організаційні правила,**

– **Цінності.**

## ТЕМА 7

### Вимірювання суспільного впливу та результатів діяльності соціального підприємства

*Мета: Оволодіння сучасними методиками оцінки внутрішньої та зовнішньої компонент результатів діяльності соціальної підприємства, зокрема освоєння методики GRI щодо формування соціальної звітності.*

1. *Поняття соціального впливу.*
2. *Соціальний аудит діяльності соціального підприємства.*

#### 1. Поняття соціального впливу

**Соціальний вплив** - довгострокові позитивні зміни, що стосуються окремих осіб, громад і суспільства в цілому, і виникають у результаті здійснення діяльності або надання послуг організаціями сектору розвитку.

##### **Для чого вимірювати соціальний вплив?**

– Ви маєте змогу вчасно звітувати перед спонсорами, надаючи звіти про якість (**підзвітність**)

– Ви можете використовувати переваги вимірювання впливу, а також його результати для залучення нових спонсорів (**залучення фінансування**)

– Висновки вимірювання впливу допоможуть удосконалити діяльність, що призведе до покращення результатів учасників (**навчання і вдосконалення**)

– У вас є потужні дані та історії, які можна використовувати для просування вашої організації (**маркетинг та комунікація**)

– Ви можете поширити отримані результати вимірювання впливу серед інших організацій сектора та співпрацювати з ними (**співпраця**)

**Коли ми використовуємо термін «вимірювання соціального впливу», ми маємо на увазі вимірювання:**

– як довгострокових соціальних змін, так і те, що відбувається на шляху до цих змін;

– від деталей соціальної проблеми, яку ви вирішуєте, до деталей діяльності, яку ви здійснюєте,

– короткострокових і середньострокових результатів цієї діяльності.

**Вимірювання соціального впливу може допомогти відповісти на низку запитань:**

– Чи велика ця проблема і на кого вона впливає?

– Якими є «продукти», безпосередні результати нашої діяльності (наприклад, відвідуваність)?

– Якими є короткострокові або середньострокові зміни (результати) і довгострокові результати (впливи) нашої діяльності?

– Якою мірою результати зумовлені нашою діяльністю? (атрибуція)

Вимірювання соціального впливу може відбуватися на різних рівнях — від організацій, що працюють безпосередньо в галузі вирішення соціальних проблем, до спонсорів і мереж, які хочуть здійснити вимірювання результатів у межах організацій, які вони підтримують.

**Способи вимірювання соціального впливу:**

– моніторинг,

– оцінювання,

– дослідження.

**Моніторинг** - систематичне та безперервне оцінювання прогресу окремо виконаної роботи протягом тривалого часу, яке перевіряє, що справи «йдуть за планом» і забезпечує своєчасне внесення необхідних змін, що є невід’ємною частиною повсякденного управління.

**Оцінювання** - проведення оцінювань доповнює поточну діяльність із моніторингу шляхом забезпечення більш глибоких, об’єктивних оцінок актуальності, ефективності, результативності, впливу і стійкості програм у певний проміжок часу.

**Дослідження** - систематичний дослідницький процес, метою якого є розширення або перегляд наявних знань шляхом відкриття нових фактів; поділяється на дві загальні категорії:

1) фундаментальні дослідження — дослідження, спрямовані на розширення наукових знань; 2) прикладні дослідження — зусилля, спрямовані на використання базових знань

для вирішення практичних проблем і розробки нових процесів, виробів або технологій.

### **Сім кроків до вимірювання соціального впливу:**

Крок 1: Визначте загальний підхід до вимірювання соціального впливу: розробіть концепцію; ухваліть рішення щодо того, в який спосіб буде здійснено вимірювання (із використанням моніторингу, оцінюванням та (або) дослідженням) та кого треба залучити до цього процесу.

Крок 2: Визначте, що саме ви будете вимірювати, спробувавши розпланувати ваші програми згідно із програмною теорією, а також те, як визначити пріоритети та використати навчальні питання.

Крок 3: Оберіть та розробіть показники, які визначатимуть, що саме відбуватиметься в результаті вашої діяльності та якою мірою.

Крок 4: Розробіть план збору даних шляхом вибору оптимального методу, реалізації якісного підходу до виборки та завершення розробки системи показників.

Крок 5: Розробіть інструментарій (у цьому посібнику ми робимо акцент на анкетах) для збору високоякісних даних.

Крок 6: Здійснюйте збір і управляйте даними, ефективно застосовуючи інструменти збору даних, забезпечуючи високу якість і надійність зібраних даних, а також вибір оптимального програмного забезпечення для вашої організації.

Крок 7: Використовуйте дані, які ви збираєте: здійсніть ефективний аналіз і вивчення даних для покращення вашої діяльності, залучення фінансування і звітності перед зацікавленими сторонами.

### **Як використовувати отримані результати в діяльності соціального підприємства:**

Непоганим відправним пунктом може стати створення календаря, який допоможе спланувати, коли ви маєте використовувати дані протягом року, наприклад:

– коли або якщо дані потрібні спонсорам як частина умови отримання фінансування, наприклад, на початку або під час завершення гранту;

– коли дані можуть бути використані як можливість для навчання (те, що ми називаємо «навчальний захід»), наприклад, щомісячні зустрічі або щорічні виїзні семінари;

– коли ви поширюєте дані серед ключових зацікавлених сторін, наприклад, через щорічний звіт;

– коли дані можна буде використати у комунікативних та маркетингових цілях, наприклад, у інформаційному бюлетені.

## **2. Соціальний аудит діяльності соціального підприємства**

**Соціальний аудит** - це систематичний, регулярний та об'єктивний облік, що дозволяє соціальним підприємствам визначити соціальні та екологічні цінності та критерії, на основі яких вони можуть оцінити свою діяльність, паралельно з фінансовою оцінкою.

Соціальний аудит дозволяє організаціям досліджувати та створювати свої власні цінності, які формують основу для встановлення критеріїв оцінки ефективності роботи.

Соціальний аудит надає організації чіткий імідж, та дозволяє чітко та прозоро планувати та досягати виконання соціальних та екологічних цілей.

Соціальний аудит однаково трактує три ключові цілі соціального підприємства: комерційну життєздатність, створення суспільного багатства, та екологічну відповідальність. Соціальний аудит необхідно проводитися один раз на рік в той же час, як і фінансовий аудит.

### **4 складові соціального аудиту:**

1. Програма та потрійний результат діяльності - діяльність організації у даний час, та визначаються нові ділянки розвитку; встановлюються завдання на наступний період, та оцінюються досягнення за минулий,

2. Погляд стейкхолдерів,

3. Погляд із середини та організаційна структура,

4. Соціальна звітність.

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Амомова О. Ю. Державне регулювання соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу. В-цтво. ХарРІ НАДУ «Магістр». 2010. URL: [http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2010/2010\\_03.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2010/2010_03.pdf)
2. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.
3. Доповідь зі Світового Економічного Форуму в Нью Йорку 24 вересня 2018 року. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/09/sustainable-development-impact-summit-2018-ighlights>.
4. Злупко С. М. Підприємництво: основи, особливості, механізми: Навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. Л., 2017. 370 с.
5. Ініціатива соціального бізнесу (The Social Business Initiative (SBI)): URL: [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en)
6. Кейт Т., Рідут Р. 7 кроків до ефективного вимірювання впливу: посібник з вимірювання соціального впливу. Видавництво: Ін-Фокус Ентерпрайзерс лтд. 2016. 16 с.
7. Лігостова О. «Горіховий дім»: Як робити успішний бізнес плюс добрі справи. Відео / Голос Америки, 24 січня 2017 р. URL: <http://ukrainian.voanews.com/a/3688578.html>
8. Липчук В. Соціальна кооперація в Польщі. *Кооперативні читання: 2014: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 27-29 берез. 2014 р.* Житомир: ЖНАЕУ, 2014. С. 83-87
9. Мокій А. І. Розвиток соціального підприємництва у контексті зміцнення економічної безпеки депресивних територій. *Економічна безпека і підприємництво*. 2014. №1(53). С.155-166
10. Назарук В. 5 великих можливостей для розвитку соціального підприємництва в Україні. URL: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-ukraini/135-chy-potriben-ukraini-zakon-pro-sotsialne-pidpriemnytstvo>
11. Посібник з планування соціального підприємства. / Пер. з англ.: Британська Рада в Україні. – К. : Британська Рада в Україні, 2011. – 68 с.



12. П'єцух М. Секрети успіху від засновника «Теплого Міста» Юрія Филюка / Українська правда, 13 грудня 2016 р. URL: : <http://www.pravda.com.ua/articles/2016/12/13/7129607/>

13. Розвиток соціального підприємництва. Сайт Британської ради в Україні. URL: <http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/society/social-enterprise-development>.

14. Салій І. Американський та європейський шляхи соціального підприємництва URL: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/povyny/v-ukraini/109-amerykanskyi-ta-ievropeiskyi-shliakhy-sotsialnoho-pidpryemnytstva>.

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

16. Спреклі Ф. Посібник з планування соціального підприємництва. Британська рада, 2011. 68 с.

17. Social Enterprise in Europe Developing Legal Systems which Support Social Enterprise Growth [Електронний ресурс]. URL: <http://www.bwbllp.com/knowledge/2015/10/21/ocial-enterprise-in-europe-developing-legal-systems-which-support-social-enterprise-growth>

18. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated URL: [http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social\\_Innovation.pdf](http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf).

19. Wendy Cukier Social Entrepreneurship: A Content Analysis. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, vol. 7(1). 2011. С.108

*Науково-методичне видання*

## **ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ «СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО»**

для студентів денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Підписано до друку 23.03.2021.

Формат 60x 84/16. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний 70 г/м<sup>2</sup>. Друк електрографічний.

Умов.-друк. арк. 4,3. Обл.-вид. арк. 3,32

Тираж 100 примірників. Замовлення № 03/21/1-1.

**Видавець та виготувач:**

ФОП Осадца Ю.В

м. Тернопіль, вул. 15 Квітня, 2Д/10

тел. (097) 988-53-23



*Свідоцтво про внесення суб'єкта  
видавничої справи до державного  
реєстру видавців, виготівників і  
розповсюджувачів видавничої продукції  
серія ТР № 46 від 07 березня 2013 р.*