

Шаповалова Т.В.

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО – ШЛЯХ ДО СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

на допомогу військовослужбовцю, звільненому в запас

КИЇВ

Друкарський двір Олега Федорова

2018

Рецензенти:

Даніч Віталій Миколайович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки Харківського національного університету ім. Каразіна.

Погорєлов Юрій Сергійович, доктор економічних наук, зав. кафедри обліку і аудиту Полтавського національного технічного університету ім. Юрія Кондратюка.

Шандрук Сергій Костянтинович, доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології та соціальної роботи Тернопільського національного економічного університету.

*Рекомендувала Науково-методична рада
Національного університету «Львівська політехніка»
як навчальний посібник для слухачів курсів професійної перепідготовки проекту
«Україна – Норвегія» та студентів спеціальності 231 «Соціальна робота»,
232 «Соціальне забезпечення»
(протокол №34 від 15.03.2018 р.)*

ШАПОВАЛОВА Т. В.

Ш24 Соціальне підприємництво – шлях до створення інноваційного бізнесу: навч. посіб. /Т. В. Шаповалова – К.: Друкарський двір Олега Федорова, 2018. – 172 с.

ISBN 978-617-7380-96-1

В навчальному посібнику розглянуто історію становлення поняття «соціальне підприємництво», особливості існування соціального підприємства та управління фінансовою діяльністю в ньому. Наведено приклади соціального підприємництва. Зосереджено значну увагу на основних положеннях, технологіях та послідовності розробки бізнес-плану створення соціального підприємства та пошуку джерел його фінансування. Посібник «Соціальне підприємництво – шлях до створення інноваційного бізнесу» є книгою з серії посібників, що випускаються в межах міжнародного проекту «Україна – Норвегія» з соціальної адаптації військовослужбовців України, звільнених в запас, за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Королівства Норвегія і Міжнародного фонду соціальної адаптації.

Книгу видано виключно для безкоштовного поширення серед учасників проекту. Заборонено здійснювати її продаж з метою отримання вигоди.

УДК 338.28

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
------------------------	----------

РОЗДІЛ 1. ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ ПОНЯТТЯ «СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО»	8
---	----------

РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	15
---	-----------

2.1. Досвід Норвегії	15
2.2. Досвід США	22
2.3. Досвід Європи	23
2.4. Досвід Японії.....	26
2.5. Рейтинг країн для діяльності соціальних підприємців.....	28

РОЗДІЛ 3. СТАН СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ: ЕКСПЕРТНІ ДУМКИ	30
---	-----------

3.1. Лев Шевченко «Бізнес та благодійність в одному флаконі. Проблеми та перспективи соціального підприємництва в Україні»	30
3.2. Оксана Загакайло «Соціальне підприємництво – неоцінена необхідність»	34
3.3. Василь Назарук «П'ять великих можливостей для розвитку соціального підприємництва в Україні»	39
3.4. Дмитро Мурашко «Великому бізнесу варто підтримувати соціальне підприємництво»	42
3.5. Катерина Смаглій «Чи потрібен Україні закон про соціальне підприємництво?»	46

3.6. Євген Глібовицький «У пошуках прориву зі стабільним результатом: як соціальним підприємствам перемагати в конкуренції та утримувати успіх»	49
---	----

РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....56

4.1. Сімейний клуб «Територія позитиву»	56
4.2. Реабілітаційний центр «РІД-Рекавері»	57
4.3. Проект «Туристичне село Крива Лука»	58
4.4. Благодійний магазин «Шафа добрих речей»	59
4.5. Робоклуб для дітей Івано-Франківська	63
4.6. Місто-сад-город.....	65
4.7. Цікаві приклади соціального підприємництва у світі. ...	66

РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ТА ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ70

5.1. Організаційно-правові форми соціального підприємництва в Україні	70
5.2. Правові та податкові можливості організації соціального підприємництва неурядовими організаціями. .	77
5.3. Правові та податкові можливості організації соціального підприємництва підприємствами та організаціями приватного права та фізичними особами – підприємцями на загальній системі оподаткування.....	80
5.4. Правові та податкові можливості організації соціального підприємництва підприємствами та організаціями приватного права та фізичними особами – підприємцями на єдиному податку	82

РОЗДІЛ 6. ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	84
6.1. Оцінка соціальних потреб та власних можливостей	84
6.2. Пошук бізнес-ідеї та оцінка бізнес-можливостей.....	88
6.3. Проблеми та перешкоди, що виникають під час вибору нової бізнес-можливості.....	96
6.4. Бізнес-план соціального підприємства.....	98
6.5. Формування команди виконавців проекту.....	145
ПІСЛЯМОВА	156
ЛІТЕРАТУРА	158
ДОДАТОК А.....	160

ПЕРЕДМОВА

Соціальне підприємництво займає проміжне становище між традиційним підприємництвом і благодійністю. Зокрема, від підприємництва воно відрізняється своїми цілями, орієнтацією на соціальні зміни і вирішення соціальних проблем суспільства, від благодійності – підприємницьким характером діяльності. Цілі соціальних підприємств досягаються за допомогою організації діяльності на засадах підприємництва та через створення стійкої бізнес-моделі.

Побудувати бізнес, який приносив би прибуток, непросто, але побудувати бізнес, який при цьому приносив би і відчутну користь суспільству, ще складніше. Проте соціальне підприємництво розвивається в усьому світі.

Багатьом людям чомусь хочеться не лише багатіти, а й робити щось гарне для інших, хоча створення успішного підприємства, здавалося б, справа досить корисна сама по собі. Тренд цей з кожним роком набирає силу.

Загалом останнім часом є помітним підвищення активності в галузі соціальних ініціатив. Наприклад, за порівняно невеликий проміжок часу в кількох українських містах відкрилися школи соціального підприємництва. Сьогодні подібні організації існують у м. Києві (Всеукраїнський ресурсний центр розвитку соціального підприємництва «Соціальні ініціативи»), м. Сокальську («Центр розвитку соціального підприємництва у Львівській області»), м. Бурштині (Агенція місцевого економічного розвитку). Школи соціального підприємництва допомагають початківцям в роботі над проектами для соціального підприємництва, дають розуміння основних бізнес-процесів, сприяють знаходженню однодумців і розширенню мережі ділових контактів. Слухачі шкіл соціального підприємництва отримують всебічну інформаційну та консалтингову підтримку. Сьогодні на ринку все частіше з'являються організації та підприємства, що підтримують соціальних підприємців. З метою вирішення актуальних соціальних проблем в Україні Програма соціального інвестування WNISEF розробила механізм пільгового кредитування соціальних підприємств, який реалізу-

ється спільно з комерційними банками-партнерами. Фонд «Східна Європа» та німецька громадська організація ChildFund Deutschland e.V. започаткували грантові програми на створення платформи з розвитку соціального підприємництва та громадської відповідальності. DRA в співробітництві з фондом «Східна Європа», ChildFund Deutschland і ГО «Країна вільних людей» у межах проекту «Подолемо наслідки війни разом» впроваджують інформаційні кампанії у нових і традиційних ЗМІ, спрямовані на підвищення інформованості населення й популяризацію ідеї соціального підприємництва в Україні як інноваційного інструменту подолання наслідків складної соціально-економічної ситуації, спричиненої військовим конфліктом на Сході України.

І все ж, якою б не була різноманітність реалізованих програм, яку б активність не проявляли новатори, очевидно одне: в Україні «соціальний» попит ще довгі роки буде перевищувати пропозицію. А це означає, що в історію соціального підприємництва буде вписано ще не один новий розділ з незмінно відкритим фіналом.

*Заслужений працівник освіти
України, к. е. н., доцент*

Шаповалова Т.В.

РОЗДІЛ 1.

ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ ПОНЯТТЯ «СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО»

Що таке соціальне підприємництво, як виникло це поняття, яка мета такого виду діяльності?

Взагалі термін «соціальне підприємництво» вперше з'явився всього кілька десятиріч тому, але саме це явище має давню історію. Прикладом соціального підприємництва можна вважати святого Франциска Ассізького, що у 1208 році створив орден францисканців, в статуті якого один з пунктів передбачав догляд за хворими тілесно і душевно.

У 1860 році Флоренс Найтингейл відкрила Найтингейльську випробувальну школу для сестер милосердя при лікарні Святого Фоми в Лондоні, яка розробила прогресивні стандарти роботи медсестер і сприяла їхньому широкому поширенню, що також можна вважати зразком соціального підприємництва.

Яскравим представником соціальних реформ XIX сторіччя, в яких спостерігались ознаки соціального підприємництва, є англійський філософ і викладач Роберт Оуен, який заснував кооперативний рух в Англії.

Упродовж XIX і XX століть успішні проекти соціального підприємництва стимулювали поширення інновацій, які були спрямовані на вдосконалення соціально-культурної сфери, освітньої сфери та системи охорони здоров'я. Ці інновації отримали високу оцінку і були впроваджені в національних масштабах за підтримки держави чи бізнесу.

Соціальний підприємець, засновник і голова некомерційного фонду «Ашока: Інновації для суспільства», організатор соціального підприємництва американець Білл Дрейтон вперше застосував терміни «соціальне підприємництво» (англ. Social entrepreneurship) і «соціальний підприємець» (англ. Social entrepreneur).

Доволі часто соціальне підприємництво ототожнюють з благодійною діяльністю. Дійсно, воно має певні елементи благодійності, але все ж це не зовсім благодійність.

Діяльність соціального підприємництва балансує на перетині благодійництва та традиційного бізнесу. Ця діяльність вирішує соціальні проблеми, популяризує благодійність і філантропію, надає бізнесу людське обличчя.

Соціальне підприємництво покращує світ, розробляючи і поширюючи нові підходи для вирішення соціальних проблем, використовуючи як традиційні бізнес-практики, так і інновації, винаходячи нові форми бізнесу або нетрадиційно адаптуючи традиційні бізнес-підходи до соціальних завдань.

У соціальному підприємництві прийнята гібридна бізнес-модель, де комерційні та некомерційні цілі тісно пов'язані між собою.

То що ж таке соціальне підприємництво?

Соціальне підприємництво – це бізнес-рішення соціальної проблеми. Соціальна проблема, яку намагається вирішити соціальний підприємець, – це відправна точка його бізнесу. Немає соціальної проблеми – немає соціального підприємництва.

Соціальне підприємництво – це новаторська діяльність, перш за все спрямована на вирішення або пом'якшення соціальних проблем суспільства на умовах самоокупності та стійкості.

Соціальне підприємництво – це баланс соціальних цілей і комерційної складової, де гроші – не мета, але засіб досягнення цих соціальних цілей, що дозволяє підприємцю залишатися стійким і незалежним від постійних донорських вливань.

Основними критеріями соціального підприємництва є:

- соціальна місія;
- підприємницький підхід;
- інноваційність (новаторство у вирішенні соціальної проблеми, нова комбінація ресурсів, нова послуга для регіону тощо);
- тиражування;
- самоокупність і фінансова стійкість.

З історичної точки зору, соціальне підприємництво – явище дуже

молоде, бо існує близько тридцяти років. Але це не заважає соціальному бізнесу посідати місце поряд з некомерційними ініціативами, благодійною діяльністю, філантропією і соціальною відповідальністю. Суб'єкти соціального підприємництва можна розділити на кілька категорій:

- місцеві підприємства;
- соціально відповідальні підприємства;
- фахівці в галузі соціальних послуг;
- соціально-економічні підприємства.

Основу місцевих (общинних) підприємств складає соціальна активність громади, яка використовує свою культуру і капітал для розширення своїх можливостей, утворюючи з себе власне підприємство. Соціально відповідальні підприємства зосереджені на сталому розвитку на основі ініціатив, спрямованих зазвичай на соціальні вигоди.

Фахівці в галузі соціальних послуг працюють в цій сфері, розширюючи соціальний капітал для різних людей, спільнот і організацій.

Соціально-економічні підприємства – це корпорації, що поєднують в своїх цілях отримання прибутку і некомерційні соціальні перетворення в спільнотах.

Крім того, існують організації, які займаються розширенням можливостей власне соціальних підприємців: сконтактовують їх з наставниками, вдосконалюють їхні бізнес-моделі та проводять підготовку до отримання інвестицій.

Традиційний бізнес орієнтує свою діяльність на отримання прибутку, а соціальні підприємці поряд з комерційною складовою беруть до уваги позитивну «соціальну віддачу». Соціальне підприємництво завжди спрямоване на вирішення соціальних, культурних, екологічних та інших проблем, і в цьому аспекті воно дуже схоже з некомерційним, волонтерським сектором. Прибуток в цьому випадку береться до уваги, але не є самоціллю, він розглядається як засіб для подальшого досягнення соціальних або культурних цілей підприємництва.

Соціальне підприємництво в сучасному суспільстві передбачає альтруїстичну манеру ведення бізнесу, зосереджену на громадській вигоді, тобто підприємництво стає соціальним, коли воно трансфор-

мує соціальний капітал таким чином, що той починає чинити позитивний вплив на суспільство.

Таким чином, звичайне підприємництво відрізняється від соціального підприємництва цілепокладанням. Соціальні підприємці прагнуть перетворити суспільство в цілому, а не отримати з нього максимум прибутку, як підприємці класичні. Соціальні підприємці є менеджерами, які віддають перевагу ринковим механізмам, при цьому не забуваючи про свою основну місію.

Соціальний підприємець – прагматик, який прагне досягти широкомасштабних, систематичних і стійких соціальних змін.

Всі соціальні підприємці мають спільні риси:

- непохитну віру;
- пристрасне бажання;
- практичний, і при цьому інноваційний підхід;
- бажання вимірювати і відстежувати свій вплив;
- здорове нетерпіння.

Як би там не було, соціальний підприємець повинен вміти бачити і використовувати нові можливості, мати якості, необхідні для пошуку цих можливостей.

Соціальні підприємці амбітні та наполегливі, коли справа стосується вирішення великих соціальних питань, і знають, як досягти масштабних змін. Замість того щоб залишити потреби суспільства на розгляд держави або бізнес-сектору, соціальні підприємці шукають джерело проблеми і усувають його шляхом зміни системи.

Соціальні підприємці часто справляють враження людей, одержимих своїми ідеями. Вони одночасно мрійники і абсолютні реалісти. Їхні ідеї зрозумілі, етичні та спираються на широку підтримку, щоб, наскільки це можливо, збільшити кількість людей, здатних розділити їхню мрію і втілити її в життя.

Важливим елементом портрета соціальних підприємців є не лише їхнє уявлення про соціальне підприємництво як явище, а й їхня самоідентифікація, що розуміється як «стійке ототожнення себе з будь-якою (великою чи малою) соціальною групою або спільнотою, прийняття її цілей і системи цінностей, усвідомлення себе членом

цієї групи або спільноти».

Для самоідентифікації себе як соціального підприємця необхідно оцінити, які з ознак соціального підприємництва стосуються особисто Вас, які з характеристик соціального підприємництва вважаються притаманними Вашій діяльності. До важливих ознак соціального підприємця можна зарахувати наступні:

- висока відповідальність за результати своєї діяльності перед клієнтами і усією громадою;
- новаторство, інноваційність в комбінуванні соціальних і економічних ресурсів для вирішення соціальної проблеми;
- превалювання соціальної місії над комерційною;
- стійка комерційна ефективність, самоокупність і конкурентоспроможність;
- створення робочих місць для соціально незахищених верств громадян;
- прагнення до реформування соціальної реальності та довгострокових змін в соціальній сфері, а також спрямованість діяльності на соціальне обслуговування населення.

Соціальне призначення підприємства, діяльність, яка спрямована на створення соціальної цінності, є фундаментальною рисою соціального підприємництва. Це призначення формулюється у вигляді місії соціального підприємця:

- допомога соціально незахищеним групам (сиротам, інвалідам, людям похилого віку, малозабезпеченим);
- виховання дітей і зміцнення сім'ї;
- розвиток особистості, освіта;
- охорона здоров'я (спорт, охорона здоров'я, екологія, здоровий спосіб життя);
- позитивні зміни в соціальній реальності, громадянському суспільстві, профілактика негативних соціальних явищ;
- організація розвиваючого, пізнавального дозвілля, в т.ч. для соціально незахищених груп (творчість, туризм, екотуризм);
- створення робочих місць, в тому числі для інвалідів;
- патріотизм, історико-культурний розвиток.

Як приклади місій, спрямованих на надання допомоги соціально вразливим верствам, можна навести такі:

«Наша місія – реальна допомога в забезпеченні рівних прав і можливостей інвалідам з важкими і множинними порушеннями розвитку, в тому числі з розладами аутичного спектру, сприяння зміні ставлення суспільства і кожної людини до проблеми».

«Створення сучасного і доступного будинку для літніх людей з новою якістю обслуговування і поширення досвіду для реалізації цієї моделі в системі соціального обслуговування у м. Львові для забезпечення нової якості життя літніх людей і їхніх родичів».

Приклади місій, спрямованих на зміцнення сім'ї та виховання дітей:

«Забезпечити дітям сучасні, безпечні, різнобічні умови для розвитку їхньої діяльності, підтримувати сім'ю у вихованні та навчанні дитини, підтримувати дитину і розвивати її індивідуальність».

«Місія – створювати і реалізовувати проекти, пов'язані з творчим розвитком дітей і зміцненням стосунків у сім'ї. Головною метою проекту є розвиток в дітях творчого потенціалу і вільнодумства».

«Місія і мета нашої діяльності – сприяти розвитку та самореалізації особистості дитини. Основний мотив розвитку – любов. Ми приймаємо дитину такою, якою вона є. Поважаємо кожного маленького члена нашого суспільства. Ми віримо, що кожна дитина – талант».

Майже не поступаються вищезгаданим типам місії, спрямовані на розвиток особистості та освіти, наприклад:

«Створити умови для формування гармонійної, розвиненої як фізично, так і морально особистості».

Місії, що мають на меті зміцнення здоров'я, включаючи розвиток системи охорони здоров'я, спорт, екологію, ЗСЖ, наприклад:

«Надавати якісно медичні послуги з використанням інноваційних технологій».

«Пропаганда здорового способу життя, спорту».

Місії, які слугують позитивній зміні соціальної реальності, формуванню громадянського суспільства, профілактиці негативних соціальних явищ, наприклад:

«Ми – відкрите живе співтовариство соціально відповідальних людей, створюємо єдиний простір усвідомленої комунікації для розвитку і самореалізації в сфері суспільно корисних справ».

Місії, що відображають діяльність в галузі дозвілля, туризму (розвиваюче, пізнавальне, творче дозвілля або організація дозвілля для людей з обмеженими можливостями), наприклад:

«Соціалізація, адаптація і реабілітація людей з інвалідністю за допомогою туризму, подорожей, формування ринку якісних послуг для людей з обмеженими можливостями, стимулювання до створення доступної інфраструктури для людей з особливими потребами».

Місія соціальної підприємницької діяльності – створення робочих місць, в першу чергу для інвалідів та інших соціально незахищених груп.

Місії, спрямовані на підтримку культурно-історичної спадщини, наприклад:

«Використання ресурсу культурної спадщини з метою розвитку економіки історичного міста Львова і підвищення якості життя на цій території. Створення нового іміджу, образу України».

Таким чином, в цілому можна зробити висновок, що діяльність соціальних підприємців спрямована на вирішення широкого спектра соціальних проблем і розвиток інститутів у різних сферах суспільного життя: це охорона здоров'я і освіта, сім'я і дитинство, соціальна підтримка і реабілітація людей з обмеженими можливостями, спорт і дозвілля, екологія, працевлаштування, історія та культура.

РОЗДІЛ 2.

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

2.1. ДОСВІД НОРВЕГІЇ¹

Економічна стабільність і добробут населення, інновації та використання передових технологій, практична відсутність корупції і високий рівень довіри населення до державних структур, соціально відповідальний бізнес, який не лише заробляє гроші, а й турбується про соціально вразливі верстви суспільства... І це далеко не повний перелік характеристик однієї з найуспішніших та найбагатших країн світу – Норвегії.

Норвегія посідає одну з перших позицій у світовому рейтингу за рівнем стабільності та сприятливості бізнес-середовища, яке забезпечується належною законодавчою базою та потужною державною підтримкою (рівень оподаткування компаній є середнім у Європі) і характеризується відкритістю та прозорістю. Наприклад, існує централізований реєстр, в якому кожен громадянин має вільний доступ до корпоративної інформації і може побачити річні звіти, наявність особистої власності членів ради директорів чи генерального директора будь-якої компанії. На особливу увагу заслуговує і належний рівень бізнес-культури – як між конкурентами (бізнес-партнери працюють на взаємній довірі та Win-Win засадах), так і всередині кожної компанії (неформальне спілкування по горизонталі та по вертикалі, демократичні процеси ухвалення рішень, делегування завдань і відповідальності).

Норвегія є лідером за рівнем задоволення населення своїм життям вже кілька років поспіль. Наприклад, сильна купівельна спро-

1 Проць Н. Соціальне підприємництво – запорука економічної стабільності та суспільної рівноваги [Електронний ресурс]: Львівська торгово-промислова палата – 2016. – Режим доступу: <http://lcci.com.ua/socialne-pidpryemnyctvo-dosvid-norvegiji/> (дата звернення: 26.01.2018). – Назва з екрана.

можність населення забезпечується, з одного боку, його високою компетенцією, а з іншого, гідною оплатою робітничих професій, які не поступаються за власним престижем менеджменту. Саме тому великі компанії мають високі видатки на оплату робітників і відносно низькі видатки на топ-менеджмент. Саме людський фактор є ключовим індикатором оцінки ефективності функціонування державницького апарату. Люди відчують впевненість у завтрашньому дні, але водночас розуміють, що геополітичні процеси та світова економіка є мінливими і опосередковано, а згодом і безпосередньо впливають навіть на найуспішніших та незалежних, а тому будь-якої миті можна залишитися за межею... Саме тому допомога та турбота про тих, хто цього потребує, є одним з пріоритетів як державного сектору, так і приватних структур. Ключовим в цьому контексті є розвиток соціального підприємництва як однієї із форм забезпечення економічної стабільності та суспільної рівноваги, яка спрямована на пом'якшення або вирішення соціальних проблем.

На сьогодні соціальне підприємництво у Норвегії розглядається на двох рівнях – урядова підтримка та діяльність великих корпорацій, які фінансово чи ресурсно підтримують соціальних підприємців.

У Норвегії поява соціального підприємництва в першу чергу була обумовлена активністю приватних осіб, компаній та інвесторів, основною мотивацією яких було вирішення питань, пов'язаних з появою значної кількості біженців. З 2011 року цим напрямком зацікавилася держава. Першими кроками державних структур стали розробка навчальних курсів та підготовка посібника для соціальних підприємців, які спрямовують свої зусилля на боротьбу з бідністю та соціальною ізоляцією. Згодом держава почала дотувати соціальних підприємців та орієнтуватися на «великого інвестора». Сьогодні починають формуватися критерії підтримки соціального підприємництва, а саме:

- Соціальний вплив (спрямованість на вирішення чи пом'якшення конкретної відчутної соціальної проблеми).
- Інноваційність (застосування нових підходів, нових способів розв'язання як давньої, так і новопосталої соціальної проблеми).
- Самоокупність і фінансова стійкість (незалежність від зовнішнього фінансування).

- Тиражованість (відтворюваність моделі соціального підприємства в інших географічних і соціальних умовах).

З 2013 року політична мета у розвитку соціального підприємництва вже чітко окреслена. Уряд оголосив, що держава сприятиме доступу соціальних підприємців до можливостей та схем фінансування нарівні з іншими підприємцями.

На сьогодні визначено три пріоритетних напрямки, що складають особливий інтерес при розгляді політики у соціальному підприємстві:

- Державні закупівлі. Державний сектор займає ключову нішу і здебільшого є єдиним клієнтом для соціальних підприємців. Проте соціальні підприємці, які лише виходять на ринок, не завжди обізнані належним чином стосовно процедури відкритих торгів та участі у процесі прийняття рішень. Часто в процесі проведення публічних торгів мало враховується аспект інноваційності у сфері послуг і поставок.
- Компетентність. Соціальні підприємці мають чітке бачення наявних проблем та способів їхнього вирішення, проте часто вони є недостатньо компетентними в питаннях ведення бізнесу.
- Культура підприємництва. У багатьох випадках соціальні підприємці не мають досвіду ведення бізнесу і не «обізнані з правилами гри», що є необхідною умовою та запорукою ведення успішного бізнесу.

Враховуючи вищенаведене, уряд прагне сприяти посиленню конкурентоспроможності соціальних підприємців кількома шляхами:

- Реалізація програм навчання ще на початковому рівні – на етапі зародження ідеї. Генераторами більшості ідей виступає молодь. Саме тому до курсу навчання на рівні бакалаврату включені такі курси, як соціальні інновації та соціальне підприємництво. Важливе значення для просування такого навчання має міжсекторальна співпраця, а саме співпраця урядових структур та навчальних закладів. Наприклад, Центр підприємництва в Університеті Осло пропонує навчальний курс «Соціальне підприємництво» як для магістрів, так і для бакалаврату.

- Адміністрація праці та соціального забезпечення Норвегії надає грантову підтримку соціальним підприємцям. За останніх два роки було виділено шість мільйонів норвезьких крон для підтримки бізнесу, який шляхом застосування інноваційних підходів спрямовує свої зусилля на боротьбу із бідністю та соціальною ізоляцією.
- Важливим кроком у напрямку підтримки соціального підприємництва є прийняття у жовтні 2015 року Урядового плану підтримки підприємництва «Хороші ідеї – забезпечене майбутнє», окремим розділом якого є підтримка та розвиток соціального підприємництва. Наприклад, вже відкрита гаряча лінія для підприємців, які можуть звернутися та отримати консультацію фахівця з приводу будь-яких, в тому числі вузькопрофільних питань.

Розуміючи актуальність розвитку соціального підприємництва, уряд Норвегії зосереджує свою увагу і на налагодженні співпраці у цьому напрямку з іншими скандинавськими країнами. У 2013 році Рада міністрів північних країн провела дослідження стосовно потенційних можливостей співпраці у розвитку соціального підприємництва у країнах Північної Європи, що продемонструвало потенціал для покращення взаємодії між гравцями, які пропонують інструменти, спрямовані на підтримку соціальних підприємців.

Важливе значення має підтримка розвитку соціального підприємництва на локальному рівні. Наприклад, у Порсгрунні функціонують пільгові дитячі кімнати для батьків, які тимчасово не працюють, але займаються пошуком роботи чи перекваліфікацією; у Бергені діє хаб – локація соціальних підприємців, на базі якого працює бізнес-інкубатор.

Запорукою успішного розвитку та функціонування соціального підприємництва є фінансова та ресурсна підтримка великих бізнес-корпорацій. Одним із ключових бізнес-гігантів у Норвегії є приватна інвестиційна компанія FERD, керівництво якої вважає, що «інвестиції в соціальне підприємництво є однією із базових цінностей ведення бізнесу».

Керівництво компанії виділило кілька ключових принципів, дотримання яких є необхідною умовою отримання підтримки:

- турбота про покупця/клієнта;
- новітні технології;
- прагнення бути лідером у своїй сфері;
- конкурентні ціни;
- мотивація до постійного розвитку та вдосконалення;
- партнерство та гарні стосунки з місцевою владою і громадою.

FERD пропонує фінансову модель – цикл навчання, що робить бізнес стійким і готовим до зростання, тому працює із соціальними підприємцями на кількох рівнях:

- Базовий рівень (до 1 року) – менторська підтримка у формуванні концепції ведення бізнесу, розробці бізнес-плану та обговоренні організаційних деталей.
- Грантова (фінансова) підтримка (до 3 років).
- Формування мережі соціальних підприємців.

Представники компанії констатують, що вони не просто вирішують проблеми, а створюють можливості зробити це самостійно, «не дають, а допомагають реалізувати». Для них важливий саме соціальний ефект, оскільки жодних податкових пільг чи преференцій вони не забезпечують.

Зусилля FERD насамперед спрямовані на дітей і молодих людей, але не обмежені цими категоріями – наприклад, ведеться постійна робота із особами, що вийшли з місць позбавлення волі (сотні людей, які залучаються до виконання тимчасових робіт, проходження навчання та програм особистісного розвитку. У 2014 році 20 осіб повністю ресоціалізувалися, отримавши гідну оплату праці та власне житло). Протягом 2014 року понад 13 тисяч учнів взяли участь у програмах навчання компанії, 344 особи пройшли комплексне навчання, 163 із них отримали роботу.

Поняття «соціального підприємництва» в Норвегії суттєво відрізняється від українських реалій. Для імплементації передового норвезького досвіду необхідно здійснити комплекс заходів. Зазвичай все має відбуватися поетапно, але, напевне, це не наш випадок. Нам потрібно діяти обдуманно, але чітко, впевнено та оперативно – така своєрідна «шокова терапія».

Зростання соціального підприємництва у Норвегії²

Хоча поняття «соціальне підприємництво» невідоме багатьом норвежцям, однак це бізнес, який швидко розвивається. Одним з головних завдань соціального підприємництва є застосування принципів підприємництва для досягнення соціальних змін.

Саме це стосується Унні Бет Секесетер, одного з відданих норвезьких соціальних підприємців. Якось, подорожуючи Індією, вона зустріла жінку на ім'я Харіян, яка брала тоді участь у програмі мікрофінансування від Організації молодих людей-християн (ОМЛХ).

Незважаючи на те що Харіян належала до найнижчої касты, їй вдалося із двірнички стати власницею магазину, використовуючи лише власні заощадження та мікропозики від програми ОМЛХ. Крім опанування за допомогою цієї програми бізнес-навичок, вона змогла віддати свого сина до медичного коледжу.

«Я одразу ж вирішила, що це саме те, чим я хочу займатися. Я обрала нове заняття і закінчила курси з розвитку. Я працюю у цій сфері з 1996 року, мій проект став початком ширшого проекту «Мікрофінансування Норвегії» (МФН). Прибутки невеликі, але вони варті того. Винагородою є зміни у людях, з якими ти працював. Світ – це дещо більше за гроші», – каже вона.

МФН забезпечує позиками людей, які не можуть дістати позику деінде. Вартість позики коливається від 300 до 30 тисяч доларів США. Деякі люди беруть кілька позик, виплачуючи почергово одну за одною, допоки не зможуть самостійно впоратися.

Але мікропозика є лише одним з тих аспектів, які необхідні для розпочинання своєї справи. Існують також навчання та тренінги, які дуже важливі. Ось чому усі позичальники мають пройти загальну програму тренінгів. «Інакше це буде нерозумно», – каже Секесетер.

Протягом вже кількох років вона є ініціатором розвитку значної кількості успішних людей, серед яких є навіть колишній злочинець, який розпочав бізнес, коли на нього працювало кілька осіб. Сьогодні його бізнес має місячний обіг у 25 тисяч доларів США. Саме такі історії мотивують і надихають Секесетер.

2 Мальон П. Норвегія соціальне підприємництво [Електронний ресурс]: Ресурсний центр Гурт – 2012. – Режим доступу: <http://gurt.org.ua/news/recent/16061/> (дата звернення: 03.01.2018). – Назва з екрана.

«Люди, які звикли використовувати свої власні ресурси, роблять речі на користь іншим, надаючи їм можливість відновити свою гідність та зрозуміти, хто вони такі», – пояснює вона.

І хоча те, чим займається Секесетер, не є унікальним явищем у Норвегії, соціальне підприємництво, безсумнівно, тут розвинуте.

«Ферд ЕС», провідна норвезька компанія, має окремий відділ соціального підприємництва. Його завданням є «визначати та робити інвестиції у компанії з необхідним потенціалом для того, щоб досягти значних соціальних змін та забезпечити тривалу корисність і залишити по собі чіткий слід».

Власник компанії, Йоганн Андерсен, особисто залучений до цієї діяльності та часто виступає представником відділу. Нещодавно він відвідав «Вельфердскоференс», конференцію з питань вільного соціального підприємництва. Багато керівників «Ферд» також залучені до соціального підприємництва, а деякі навіть є членами ради з підтримки підприємництва у компанії.

Зацікавлення Андерсена у соціальному підприємництві почалося у Давосі (Швейцарія), де він випадково зустрівся зі Скотсменом, який мав ідею організації спеціального Світового кубку з футболу, де всі учасники були б бездомними. На той час Андерсен вважав неможливим здійснити цей задум. Сьогодні це вже щорічна подія.

«Ферд» підтримує численні підприємства та організації, які сприяють соціальним змінам у різних формах. Наприклад, програма «Трівіудпрограмет» була спроектована для підвищення фізичної активності на шкільному подвір'ї. Крім великої користі для здоров'я, школи, що впровадили програму, помітили значне зниження рівня хуліганства. Фінансова підтримка компанії зіграла провідну роль у швидкому розвитку програми та застосуванні її на практиці.

Іншим прикладом соціального підприємництва є «Форскерфабрікен» – програма, спроектована для того, щоб залучити школярів до участі у наукових та дослідницьких заняттях у їхній вільний час. Випадок, яким Андерсен особливо пишається – це історія 14-річної дівчинки, яка хотіла стати моделлю. Але після відвідування дослідницьких занять у «Форскерфабрікен» вона вирішила обрати професію біохіміка. Ганн Фінстад, менеджер «Форскерфабрікен», є першим норвежцем, який став членом Ашоки, міжнародної мережі соціаль-

них підприємств та найбільш престижних організацій у цій галузі.

На конференції «Вельфердскоференс» колишній олімпійський бігун на ковзанах Йоганн Олав Косс був нагороджений медаллю короля Норвегії за його міжнародну підтримку бідних дітей. Косс створив організацію «Право на гру», яка сприяє розвитку, здоров'ю, благополуччю та взаєморозумінню між дітьми за допомогою спорту та ігор. Метод цілком окупився, і Косс сподівається, що підтримка співпраці та взаємоповаги між дітьми матиме ще кращі наслідки у майбутньому.

2.2. ДОСВІД США

В американському науковому та практичному середовищі соціальне підприємництво фокусується саме на понятті «підприємництво», тобто отримання прибутку. В межах такого розуміння до соціальних підприємств можна зарахувати: комерційні організації, які займаються суспільно корисною діяльністю (корпоративні благодійні організації, що заявляють соціальну відповідальність бізнесу), і підприємства подвійного призначення (поєднують у своїй діяльності комерційну і соціальну функції, так звані некомерційні організації, які займаються комерційною діяльністю з метою досягнення соціального ефекту). Американська структура соціального підприємництва в уніфікованому вигляді має вигляд, представлений на рис. 1.

Прикладом соціального підприємництва в Америці є діяльність некомерційного підприємства Triangle Resident Options for Substance Abusers Inc. – TROSA, що діє в Північній Кароліні за умов низькодохідного ринку соціальних послуг. Відмінною рисою американського досвіду є потреба основної категорії соціально незахищених громадян з низьким рівнем доходів у довгостроковій соціальній допомозі, яку вони не в змозі оплатити навіть частково, більшість державних програм передбачають короткострокове надання допомоги (не більше 30 днів). Програма з надання соціальної допомоги компанією TROSA нужденним місцевим мешканцям розрахована на тривалий термін (до двох років) з частковою оплатою допомоги нужденним, що є інноваційним підходом, оскільки платою для них є трудова участь як в реалізації цієї програми, так і в роботі на різних робочих місцях в компанії TROSA. Видами довгострокової допомоги за програмою є:

консультування, навчання і професійна підготовка. Користувачі цієї програми можуть працювати в якості підсобних робітників, бути водіями, складськими працівниками, виконувати нескладні адміністративні функції, брати участь у діяльності дочірніх фірм, виконувати роботи в паркових зонах, проводити прибирання на вулицях і в приміщеннях, працювати на підприємствах зі збирання меблів або інших нескладних виробів, але без будь-якої оплати. Таким чином, фінансова стійкість цієї соціальної програми в умовах низькодохідних ринків на 2/3 забезпечується за рахунок передбачуваних доходів від неоплачуваної праці користувачів соціальної допомоги, ще 1/3 необхідних доходів компанія отримує з інших гарантованих джерел фінансування.

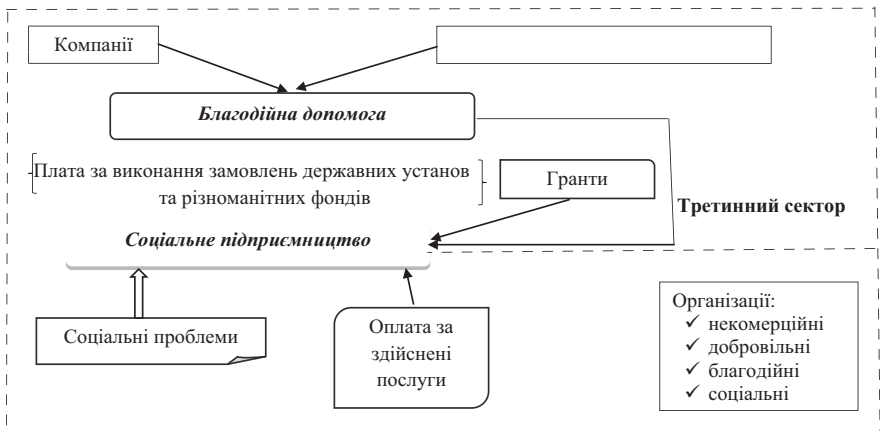


Рис. 1. Американська модель соціального підприємництва

2.3. ДОСВІД ЄВРОПИ

У європейському розумінні «соціальне підприємство» – це інноваційний підхід у вирішенні соціальних проблем, якого дотримується організація в процесі розвитку бізнесу, що реалізується в основному через некомерційні організації, з можливістю використання і в комерційному секторі. У певних країнах Європи використовують трактування поняття «соціальне підприємство» як синонімічного

поняттю «соціальні кооперативи». «Соціальні кооперативи» – це організації, що створюються певними категоріями громадян і мають законодавчо закріплені норми та обмеження, а також принципи діяльності. Виходячи з визначень, можна дати змішане трактування: корпоративна соціальна відповідальність – забезпечення інтересів суспільства організацією, що поклала на себе відповідальність за вплив її діяльності на замовників, постачальників, працівників, акціонерів, місцеві спільноти та інші зацікавлені сторони суспільної сфери, з обов'язковим дотриманням законодавства і додатковим вживанням заходів для підвищення якості життя працівників та їхніх родин, а також місцевої громади та суспільства загалом.

Європейський досвід практики застосування соціального підприємництва значною мірою відрізняється від американської практики, оскільки має кілька особливостей. По-перше, це активна участь держави в соціальній підтримці та допомозі певним категоріям громадян. По-друге, в певних країнах поняття «соціальне підприємство» і «соціальні кооперативи» синонімічні. Саме ця підміна понять спостерігається в Польщі.

З 2003 року в Польщі набули широкого поширення ідеї соціального підприємництва як інноваційного напрямку соціальної політики, що активізує споживача соціальних послуг як відповідального, незалежного управлінця своїм життям. В межах названого проекту польський уряд проводить активну політику інформаційної, фінансової та консультативної допомоги, спрямовану на масове поширення ідеї відкриття соціальних кооперативів. Стартовий капітал для відкриття кооперативу надається державою – субсидія в розмірі 3500 євро для створення соціальної фірми і/або невелика інвестиція (на закупівлю обладнання, інструментів тощо).

Структура соціального підприємництва в Польщі передбачає значну державну підтримку. Так, з 2007 р. Фонд соціальних і економічних ініціатив організував спільно з Міністерством праці національну навчальну програму «громадської економії» для всіх громадських центрів зайнятості. На початок дії програми було зареєстровано 106 соціальних кооперативів, з працевлаштуванням в них близько 500 осіб.

Як приклад польського досвіду соціального підприємництва можна навести діяльність Асоціації регіональної кооперації, що ре-

алізує з 2005 р. проект «Віртуальний інкубатор для «громадської економії». Мета проекту полягає в розвитку і перевірці моделі системи підтримки створення корисних і стабільних посад в сфері «громадської економії», особливо для людей, дискримінованих на ринку праці.

Проект передбачає два напрямки вибору і реалізації бізнес-ідей:

- 1) обґрунтовані бізнес-ідеї асоціації;
- 2) бізнес-ідеї населення, що пройшли перевірку на спроможність.

Далі підключаються функції інкубатора із всеохопної консультативно-тренінгової допомоги з повним пакетом необхідних для старту документів.

Серед інших європейських країн цікава практика соціального підприємництва в Великобританії, що має 20-річну історію і законодавчо закріплене поняття «соціальне підприємство». Урядом країни було засновано новий юридичний статус підприємств – «Компанії громадських інтересів» (The Community Interest Company Regulations, 2005, № 1788), спеціально призначений для визначення соціальних підприємств. Компанії названого типу в структурі управління мають дві функції: забезпечення фінансової стійкості і дотримання громадських інтересів. Зазначені компанії наділені невідчужуваним правом власності і низкою обмежень на розподіл отриманого прибутку. Статус благодійних організацій компанії громадських інтересів мати не можуть, лише статус некомерційних організацій, що забезпечує їм можливість мати податкові пільги.

Разом з тим у Великобританії розвиток соціального підприємництва відбувається в двох напрямках:

- 1) багато різних фондів, регіональних і національних організацій, що підтримують, збирають, аналізують і поширюють інформацію про соціальне підприємництво;
- 2) значна підтримка соціального підприємництва з боку держави.

Прикладом соціального підприємництва в Великобританії є діяльність мережі підприємств громадського харчування під назвою «П'ятнадцять ресторанів» (The Fifteen restaurants). Соціальна спрямо-

ваність діяльності підприємств – це безкоштовне навчання молоді у віці від 18 до 24 років кухарському мистецтву і ресторанній справі в реальній виробничій обстановці. Щорічна кількість учнів у кожному ресторані – від 15 до 18, що підбираються з числа малоосвіченої і безробітної молоді. Покриття витрат на реалізацію програми їхнього навчання здійснюється за рахунок прибутку від практичної діяльності учнів. Такий принцип навчання дозволяє учням отримувати професійні знання і навички в процесі безпосередньої взаємодії з кваліфікованими співробітниками ресторану, а також дає можливість їм самостійно приймати рішення в умовах реально діючого підприємства. В якості сприятливого фактора навчання виступає зростання професіоналізму, розвиток віри у власні сили і можливість досягнення успіху в умовах колишнього негативного досвіду, пов'язаного з життям в несприятливих умовах.

2.4. ДОСВІД ЯПОНІЇ

В останні роки в Японії стають все більш поширеними поняття соціального підприємства, соціального підприємництва (Social Business, SB) і соціальних інновацій (Social Innovation, SI). Поштовхом для цього процесу стало загальне визнання факту, що вирішити проблеми, які постають перед суспільством, неможливо силами лише громадського сектору, уряду, адміністративних органів тощо. З метою розгалуження системи соціального захисту населення зусиллями соціальних підприємців була створена структура, яка об'єднала соціальних підприємців – Японська асоціація нового суспільства (Japan Association of New Public, JANP).

В Японії поняття соціального підприємництва, соціального бізнесу та соціальних інновацій почали застосовувати приблизно з 2003 року. Це сталося тільки через п'ять років після набуття чинності в 1998 році Закону про стимулювання особливих видів діяльності, не спрямованих на отримання прибутку (Закону про некомерційні організації). Завдяки підйому венчурних підприємств соціальної спрямованості (акціонерних компаній, що мають за мету своєї діяльності вирішення соціальних завдань) ідея соціального підприємства як акціонерної компанії стала частиною концепції соціального підприємництва. Таким чином механізми пропозиції товарів і послуг, які

сприяють вирішенню соціальних завдань, отримали визначення соціальних інновацій (SI). Після цього брати участь у вирішенні соціальних проблем почали і звичайні комерційні підприємства, основна діяльність яких не спрямована на вирішення соціальних завдань, але вони не потрапляють під визначення соціальних підприємств, що призвело до поширення концепції соціального бізнесу (SB) як однієї з характеристик способу діяльності підприємств.

У реальних ринкових умовах як соціальні підприємства, так і соціальні напрямки бізнесу, які діють на рівних з іншим бізнесом, виявляються не в змозі самостійно забезпечувати собі стійкий успіх і розвиток. Тож значна частина соціального бізнесу залежить від субсидій. Причиною виникнення багатьох соціальних проблем є протиріччя власне ринкової економіки. Це не дозволяє вирішувати такі соціальні завдання простим залученням механізмів того ж ринку.

Говорячи конкретніше, багато завдань, які стосуються охорони навколишнього середовища, людей з обмеженими можливостями, здоров'я, людей похилого віку, жінок і дітей, стають соціальними проблемами через те, що вони не мають нічого спільного з ринковою ефективністю. Проблема полягає в тому, що ринкові механізми намагаються використовувати для вирішення суспільних завдань в межах ринкового суспільства і політичної системи, яка зацікавлена лише в ефективності. Як наслідок, управлінські обмеження (значні витрати, брак ресурсів), ринкові обмеження (малі масштаби ринку, неможливість стягування відповідної платні з людей похилого віку та осіб з обмеженими можливостями), соціальні обмеження (переконаність населення в тому, що вирішення соціальних завдань – це прерогатива адміністративних органів) роблять завдання управління важкими для реалізації.

Сьогодні перед соціальним бізнесом Японії стоять три наступні завдання:

- Зміна стилю управління соціальним підприємством, що суттєво відрізняється від управління звичайним підприємством.
- Впровадження бізнес-моделей, які дозволять формувати ринкову систему, в межах якої ці соціальні проблеми просто не будуть виникати.
- Укріплення ринкових та адміністративних механізмів, впрова-

дження системи залучення населення до участі в роботі соціальних підприємств.

Можна стверджувати, що Японська асоціація нового суспільства створена саме для вирішення цих завдань. Вона заснована в 2016 році для того, щоб розвивати «груповий ефект» у вирішенні соціальних проблем через забезпечення взаємодії некомерційних організацій, соціальних підприємств і громади, завдяки чому успішність кожного учасника посилюється за рахунок подолання міжгалузевих та інших системних бар'єрів, що зміцнює потенціал управління соціальним сектором і допомагає здійснювати структурні реформи.

Засновниками Японської асоціації нового суспільства стали: Комадзакі Хірокі – директор НКО Florence, яка займається розвитком і освітою тяжкохворих дітей і дітей з обмеженими можливостями здоров'я, Фудзісава Рецу – директор громадської організації RCF, що надає допомогу у відновленні після Великого східно-японського землетрусу, Міягі Харуо – директор НКО ETIC, що підтримує соціальних підприємців, Уо Масатака – директор Японської асоціації залучення коштів, яка підтримує фінансовий бік суспільно корисної діяльності шляхом залучення інвестицій і пожертвувань, а також інші імениті й авторитетні соціальні підприємці.

2.5. РЕЙТИНГ КРАЩИХ КРАЇН ДЛЯ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМЦІВ

В усьому світі з'являються підприємства, орієнтовані на вирішення соціальних проблем, або так звані «соціальні підприємства». Однак існує вкрай мало інформації щодо того, які країни дійсно стимулюють соціальне підприємництво, а яким є ще куди зростати. Щоб заповнити цю прогалину, Фонд агентства «Томсон Рейтер» в кооперації з Deutsche Bank, UnLtd і the Global Social Entrepreneurship Network здійснили першу світову оцінку експертних думок щодо ступеня комфортності країн соціальних підприємств.

Критеріями оцінки стали такі показники: підтримка уряду, можливість заробити на життя, розуміння суспільства, залучення кваліфікованого персоналу, доступ до інвестицій.

Відповідно до першого світового експертного опитування, США названі кращою країною для діяльності соціальних підприємців. Однак їхня робота залишається загадкою для більшої частини населення, що значно знижує темпи зростання.

Канада і Великобританія посіли друге і третє місце в рейтингу, складеному фондом «Томсон Рейтер», що залучив майже 900 експертів з 45 найбільших економік світу. Сінгапур і Ізраїль, відповідно, – четверте і п'яте місце.

Туреччина, Ірландія і Венесуела були визнані країнами з найгіршим середовищем для ведення соціального бізнесу.

РОЗДІЛ 3.

СТАН СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ: ЕКСПЕРТНІ ДУМКИ

Про соціальне підприємництво в Україні почали говорити лише на початку 2000-х років, тому дуже складно зробити об'єктивний аналіз наукових джерел з цієї тематики і дійти висновків про стан і розвиток такого виду підприємницької діяльності. Ми вважаємо, що доречно навести приклади думок експертів і практиків, які зсередини вивчають перспективи становлення соціального підприємництва як самостійної галузі економіки, а Ви, шановні читачі, зможете зробити власні висновки.

3.1. ЛЕВ ШЕВЧЕНКО «БІЗНЕС ТА БЛАГОДІЙНІСТЬ В ОДНОМУ ФЛАКОНІ. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ»³

Недавно мы писали о том, как сейчас в Украине набирает обороты гражданское общество и волонтерские движения. Добровольцы помогают всем – и вынужденным переселенцам, и нездоровым; не остаются без внимания и городские проблемы вроде благоустройства и транспорта. Однако главная проблема у волонтеров не в людях, ведь всегда будет кому помогать (в обоих смыслах), а в деньгах – к сожалению, общество не всегда равнодушно к чужим проблемам. И выход из этой ситуации есть – социальное предпринимательство.

Социальное предпринимательство возникло не так давно – сам термин появился в 1960-х в англоязычной литературе о социальных изменениях, а практическое воплощение понятие обрело в 1980-х благодаря усилиям американских предпринимателей. О том, как социальное предпринимательство чувствует себя в Украине, поговорим далее.

3 Шевченко Л. Волонтеры с деньгами: как работает социальное предпринимательство в Украине? [Електронний ресурс]: UBR-2015. – Режим доступу: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/volontery-s-dengami-kak-rabotaet-socialnoe-predprinimatelstvo-v-ukraine-366210> (дата звернення: 20.01.2018). – Назва з екрана.

Проблематика отрасли

Определения социального предпринимательства в Украине не существует, утверждает Василий Назарук, руководитель Программы социального инвестирования Western NIS Enterprise Fund. В 2013 году была предпринята одна попытка представить соответствующий законопроект, но с тех пор вопрос «легализации» социального предпринимательства в нашей стране не поднимался.

Однако этот факт не мешает бурному развитию отечественного рынка в этой сфере. «Люди почувствовали силу bottom-up инициатив, начали кооперироваться ради решения общественных проблем. В период с октября 2014 по февраль 2015 одних благотворительных фондов было создано около 5 тысяч», – говорит Антон Кулик, молодой социальный предприниматель из Харькова, в данный момент участвующий в проекте Boostlab.

Специфического же рынка социального предпринимательства в Украине нет, утверждает г-н Назарук. Его слова буквально подхватывают директор МГО «Народна допомога – Львів» и основатель социальной пекарни «Горіховий дім» Юрий Лопатинский: «Как такового понятия рынка (товаров или услуг) для социального предпринимательства у нас нет. Социальное предпринимательство – это определенный подход, который может применяться к любой бизнес-модели. И тенденция к росту количества таких моделей/подходов просматривается».

Одновременно у общества существует потребность в социальном предпринимательстве, говорит Руслан Краплич, глава Совета директоров Фондации имени князей-благотворителей Острожских. «Однако рынок не насыщен в части запроса на продукты социального предпринимательства, – поясняет эксперт. – Нуждающихся (клиентов) достаточно – почти нет тех, кто готов действовать в качестве социального предприятия».

Безусловно, у социальных инициатив есть и свои фавориты среди направлений бизнеса. «Сейчас социальные предприятия просматриваются в двух направлениях, – поясняет г-н Лопатинский, – это питание и пошив одежды». Не остается в стороне и профильное направление соцпредпринимательства – благотворительность. «В Украине, по моим наблюдениям, чаще всего социальный бизнес

передает прибыль благотворительным фондам, которые уже с его помощью решают социальную проблему. Обычно это фонды, помогающие украинской армии и оказывающие гуманитарную помощь жителям Востока Украины. Также социальный бизнес финансирует развитие города и социальную поддержку нуждающихся», – утверждает Антон Кулик. По его словам, ныне ключевыми центрами социального предпринимательства в Украине являются Киев, Ивано-Франковск и Львов.

Другой нюанс украинских реалий – смесь понятий социального предпринимательства и социально ориентированного бизнеса. Руслан Краплич считает, что социально направленный бизнес не является во всех случаях социальным предпринимательством: «Это было бы не так страшно, если бы социально ответственных бизнесов было больше». По его словам, среди таких больше всего предприятий для трудоустройства инвалидов. Они выпускают разнообразную продукцию – от мебели до сувениров. Основной недостаток подобного рода организаций – в их слабом производстве. «Немного меньше сервисных учреждений – домовых служб, кофеен, ремонтных мастерских. И меньше всего – производств вроде пекарен, сыроварен, обработки овощей и плодов», – говорит эксперт.

Волонтеры и предприниматели

Возникает логичный вопрос – если и те, и другие занимаются общим делом – помощью, то как пересекается их деятельность? Безусловно, подходы у них разные: у волонтеров это поиск человеческих ресурсов, поясняет Василий Назарук, а у предпринимателей – поиск оптимальных бизнес-моделей, но цель-то одна.

В украинском случае можно считать, что социальное предпринимательство выросло именно из волонтерских движений. «Социальный бизнес – это, в определенном смысле, гибрид бизнеса и волонтерства. Бизнес генерирует прибыль, продавая продукты или услуги, но не всегда решает общественные проблемы. «Волонтерство – наоборот, решает общественные проблемы, но редко бывает прибыльным, – говорит Антон Кулик. – Социальное предпринимательство объединяет в себе финансовую устойчивость бизнеса и социальную ориентированность волонтерства. Нередко активисты понимают выгоды социального бизнеса и решают заниматься именно

им вместо классического волонтерства».

Эта связь может быть полезной и в обратном порядке, утверждает Руслан Краплич: «Многие волонтерские организации используют предпринимательские навыки в своей деятельности». Среди них – к примеру, шьющие военное и туристическое снаряжение, готовящие продуктовые пакеты длительного сбережения. «Потенциал пришедших из бизнеса волонтеров высок. И это дает шансы для всплеска социального предпринимательства по окончании войны», – заключает г-н Краплич.

Перспективы

Эксперты сходятся во мнении, что за социальным предпринимательством в Украине – будущее. «У нас есть колоссальные возможности для развития социального бизнеса», – говорит Василий Назарук. Среди них можно выделить такие:

- Отсутствие специального закона. Это дает возможность найти оптимальную организационно-правовую форму для предприятия. Но следует помнить, что, судя по европейскому опыту, достаточно денег на социальное предпринимательство не будет никогда.
- Наличие ресурсов, в которых не заинтересован традиционный бизнес (беженцы, национальные меньшинства, особые социальные категории).
- Заинтересованность большого бизнеса в аутсорсинге.
- Рост лояльности потребителя к продукции социального предпринимательства.
- Поддержка СП международными фондами и организациями. Конкуренция между предприятиями за гранты способствует развитию СП.

В то же время Руслан Краплич сомневается в актуальности последнего пункта из-за национальных особенностей: «Практика показала, что программы поддержки социального предпринимательства со стороны международных доноров были провальными. Чаще всего – из-за отсутствия учета того, кто может быть предпринимателем (социальный предприниматель должен прежде всего быть предпринимателем, а не ориентироваться на потребление гранта)».

Однако основным критерием перспектив социального бизнеса г-н Краплич считает количество успешных предпринимателей, которые могут заинтересоваться малоприбыльными бизнес-проектами, направленными на обеспечение потребностей уязвимых групп граждан. «А рынок Украины очень обширен – уязвимых групп граждан немало», – поясняет эксперт.

Еще одно преимущество социального предпринимательства – оно является отличным инструментом решения социальных проблем. Антон Кулик считает социальный бизнес ответом общественности на громоздкость и неповоротливость государственных структур. «Глядя на новые и новые социальные бизнесы, на количество привлекаемых иммигрантов и средств, можно рассчитывать на рост», – говорит эксперт.

Украина еще в самом начале пути – отечественное социальное предпринимательство только формируется, испытываются подходы и методики, исследуются рынки и направления. И хотя пока еще рано говорить о сформированном украинском рынке социального предпринимательства, перспективы у него однозначно есть.

3.2. ОКСАНА ЗАГАКАЙЛО «СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО – НЕОЦІНЕНА НЕОБХІДНІСТЬ»⁴

Про соціальне підприємництво в Україні заговорили ще на початку 2000-х. Однак досі навіть представники бізнесу погано розуміють механізм його дії. Вони не розгледіли у ньому потенціал для себе та дієвий інструмент розв'язання суспільних проблем. Тим паче не усвідомлюють переваг соціального бізнесу влада та суспільство.

Кілька спроб іноземних структур розвинути соціальне підприємництво були невдалими. Навіть створення ресурсних центрів не запустило процесу. Тож у чому причини невдач? За яких умов соціальне підприємництво працюватиме ефективно? Чи є в Україні вдалі практики?

Соціальне підприємництво – це насамперед бізнес. Проте, на

4 Загакайло О. Соціальне підприємництво – неоціненна необхідність [Електронний ресурс]: ZN.UA-2015. – Режим доступу: http://gazeta.dt.ua/economics_of_regions/socialne-pidpriyemnistvo-neocinena-neobhidnist_.html (дата звернення: 20.01.2018). – Назва з екрана.

відміну від традиційного, створюється в тому числі задля вирішення суспільних проблем. Недоліків у ринковій економіці українського зразка надмірно багато. За всього бажання держава не може вирішити всі соціальні проблеми. Так само традиційне підприємництво нечасто зацікавлене в їхньому подоланні. До того ж, і влада, і бізнес орієнтуються на масштаби мільйонів. Адже мільйони – це електорат, який забезпечить владне місце. Також саме мільйонних доходів хочуть корпорації. Тому соціальне підприємництво в Україні має зайняти вільну нішу в економіці та суспільстві. Воно хоча б частково вирішує проблеми малих груп. Зокрема, допомагає у подоланні соціальної ізоляції, працевлаштовуючи людей з обмеженими фізичними та психічними можливостями, безробітних, представників груп ризику. Також знаходить шляхи для реформування державних соціальних послуг. З'являються і нові види сервісу, які залишаються поза увагою звичайного бізнесу через малоприбутковість, відсутність належної професійної підготовки. Звісно, знижує навантаження на місцеві бюджети у вирішенні суспільних проблем. Враховуючи ситуацію, в якій зараз перебуває Україна, та її наслідки, соціальне підприємництво для нас стає ще більш актуальним.

Важливо проаналізувати причини попередніх провалів у намаганні запустити відповідні процеси. Для чого збільшувати величину гулі на лобі? До того ж – дискредитувати соціальний бізнес і витратити даремно ресурси? Тож трохи передісторії. Майже десять років тому – у 2006-му – впроваджено проект «Мережа громадської дії в Україні» (UCAN), фінансований США. Американські експерти провели тренінги для представників громадських організацій. Пізніше американський уряд надав гранти на створення соціальних підприємств на основі результатів конкурсу бізнес-планів. У 2010 – 2013 рр. була ще одна ініціатива. До консорціуму «Сприяння соціальному підприємництву в Україні» ввійшли Британська рада, фонди «Східна Європа» та «Відродження», аудиторська компанія Pricewaterhouse Coopers, «Ерсте банк». Долучилася і державна неприбуткова організація – Український фонд підтримки підприємництва. Проте після зміни керівництва державна структура вирішила від'єднатися. Багатообіцяюча співпраця залишилася лише на папері – підписаному меморандумі. Цього разу тренінги проводили не американські експерти, а британські. Також було оголошено конкурс бізнес-планів. Проте переможці

так і не отримали пільгового кредиту від «Ерсте банку». А потім довелося забути про обіцяний стартовий капітал – «Ерсте банк» змінив власника та став «Фідоккомбанком». Зокрема, безпроцентний кредит мав одержати тоді ще не соціальний підприємець Микола Данцев. Він презентував проект кафе-кондитерської бельгійського шоколаду ручної роботи. Від 20% до 50% прибутку підприємець хотів скеровувати на фінансування іпотерапії для дітей з особливими потребами. Також готовий був надати робочі місця для їхніх батьків. Проект коштував майже 135 тис. грн. Хоча обіцянки банку залишилися лише піаром, адже інформація про невидані пільгові кредити не розголошується, у Миколаєві все ж створено кафе-кондитерську з виготовлення бельгійських солодощів. Пізніше було відкрито ресурсні центри розвитку соціального підприємництва у трьох регіонах. Спроби донорських організацій сприяти розвитку соціального підприємництва були щирими. І вони не марні, адже дали певний поштовх. Проте важливо зрозуміти, чому соціальний бізнес в Україні так і не став масовим. Вищеназвані проекти були зорієнтовані на впровадження соціального підприємництва громадськими організаціями. Експерти стверджують, що треба було вкладати ресурси не в ГО, а в підприємливу особистість. «Природа громадських і благодійних організацій – неприбуткова. Тобто ці структури можуть мати значний досвід підготовки та виконання проектів, фінансованих міжнародними донорами, проте це не означає вміння заробляти.

Часто підприємницької кваліфікації не мають ні менеджери, ні бухгалтери. Зрештою, витратити бюджет на діяльність легше, ніж його наповнювати», – каже Руслан Краплич, експерт із залучення ресурсів.

Василь Назарук, керівник Всеукраїнського ресурсного центру розвитку соціального підприємництва, також наголошує на звичці ГО проїдати кошти, а не мультиплікувати їх. «Дайте грошей!» – такий «унікальний» підхід українських інститутів громадянського суспільства. Він так укорінився у свідомості представників третього сектору, що навіть для розвитку власного бізнесу, який став би додатковим або основним джерелом доходів громадської чи благодійної організації, вони просять грант, а не кредит чи безвідсоткову позику. Принаймні донорські організації, які намагалися прищепити соціальне підприємництво в Україні, саме за допомогою грантових коштів заохочува-

ли ГО створювати підприємства. Однак грант не стимулює заробляти гроші, бо нікому та нічого повертати не треба», – каже експерт.

Руслан Краплич радить врахувати, що ведення бізнесу в Україні є справою ризикованою, оскільки понад 70% новостворених підприємств банкрутують протягом першого ж року діяльності. Тож запровадження підприємництва серед неприбуткових організацій (саме вони були головними учасниками згаданих вище програм) є справою ще більш невдячною. Також звертає на себе увагу, що персонал донорських організацій, які проводили конкурси соціальних проектів, – не підприємці. Більшість із них, на жаль, не мають значного досвіду «піднімання» власного бізнесу. Експертів для оцінки проектів нерідко запрошували із відомих благодійних чи громадських організацій.

Щодо тренінгів, проведених іноземними експертами. Юрій Лопатинський, засновник одного із соціальних бізнес-проектів, брав участь у навчанні від консорціуму «Сприяння соціальному підприємству в Україні». «Ці знання можна було б застосувати для проектного менеджменту в сфері неприбуткових організацій. У моєму випадку вони були мало прикладними. Я знав, як писати бізнес-план. Натомість потребував рекомендацій про роботу з клієнтами, про маркетинг, управлінський облік. Думаю, ефективність тренінгів була низькою. Підтвердженням для мене є факт малої кількості соціальних підприємств», – зауважив він.

Яким же має бути дієвий механізм сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні? Насамперед потрібно провести інформаційну роботу. Адже ні бізнес, ні влада, ні суспільство не розуміють достатньою мірою переваг, які надає розвиток соціального підприємництва. Питання мають вивчати і наукові інституції. Також, вважає Руслан Краплич, потрібно вести індивідуальну розмову з підприємливими людьми, а не громадськими організаціями. Вони повинні створювати соціальні підприємства. Проводити їх має підприємницька спільнота – консультанти-інвестори, які «підняли» бізнес і розуміють суть соціального підприємництва. Це можуть бути благодійні фонди, які мають свій недоторканий капітал. Вони мають виступити коучами, які не запропонують кілька тренінгів стартаперам, а вестимуть їх протягом кількох років.

Основною проблемою у розвитку соціального бізнесу в Україні Юрій Лопатинський вважає саме відсутність підприємницької освіти в ініціаторів його створення. «Якщо бізнес-школи відчинять двері для стартаперів соціального підприємства, це буде кроком уперед», – каже він.

Щодо підприємницької спільноти коучів Руслан Краплич упевнений, що вона сформується, як тільки підприємці зрозуміють, що соціальне підприємництво – це незаповнена ніша в економіці та дієвий механізм суспільних змін. І наводить аналогію із раптовим збільшенням кількості благодійних фондів в Україні: «Наприкінці жовтня 2014 р. їх було майже 10 тис., на початок лютого 2015-го – приблизно 15 тис. Волонтери зрозуміли, що благодійні фонди – це гарний інструмент залучення коштів на потреби військових». Реальним показником того, що соціальне підприємництво закріпилося в Україні, буде момент самоорганізації соціальних підприємців з метою обміну досвідом і впливу на формування прихильної державної політики.

Доки у нас немає багато практик, розмови про законодавство, закріплення терміну «соціальне підприємництво» є марними. Має бути достатня кількість соціальних підприємців, які, дійшовши консенсусу, лобюватимуть свої інтереси через створення закону, кажуть експерти. В Україні вже була передчасна спроба легалізувати соціальний бізнес. Із законопроектом у 2011 р. виступив Олександр Фельдман. Проте, на щастя, документ було відхилено ще на стадії його розгляду комітетом з питань податкової політики ВРУ (обмежував би соціальне підприємництво, якого по суті ще немає, або ж преференції для соціальних підприємств зумовили б зловживання ними з боку як традиційного бізнесу, так і тих, хто їх призначав би). Передчасними є й пропозиції розробити державну стратегію з розвитку соціального бізнесу. Знову ж таки, немає достатньо практик і розуміння. Як доказ – черговий провал: у 2012 р. Львівська облрада підтримала концепцію стратегії розвитку соціального підприємництва в області. «Підприємці не змогли скористатися виділеними ресурсами через політичні протистояння», – розповідає Василь Назарук. Тож поки є тільки одна річ, якої очікують від держави, – дерегуляція малого та середнього бізнесу. На цьому етапі розвиток соціального підприємництва – це справа не так держави, як підприємливих людей, яким мають допо-

могли успішні бізнесмени-коучі. Просвітницька діяльність також лежить на ЗМІ й наукових інституціях.

Соціальне підприємництво в нашій державі часто є єдиним можливим варіантом бодай часткового вирішення суспільних проблем. У час непростих викликів в Україні такий бізнес для людей надважливий.

3.3. ВАСИЛЬ НАЗАРУК «П'ЯТЬ ВЕЛИКИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ»⁵

Соціальне підприємництво в Україні стає модним трендом, оскільки обговорюється на різноманітних подіях і привертає увагу багатьох представників громадських організацій, ініціативних груп чи просто активних людей. Використання підприємницьких підходів до вирішення соціальних проблем дозволяє менше дивитися на державний бюджет, якого катастрофічно не вистачає на все, і забезпечує більш-менш сталий розвиток для вразливих груп суспільства, що підносить соціальне підприємництво на новий рівень розвитку в Україні. Всеукраїнський ресурсний центр розвитку соціального підприємництва «Соціальні ініціативи», досліджуючи цей феномен з 2012 року, виокремив п'ять великих можливостей для розвитку СП в Україні, які спонукатимуть до створення все більшої кількості соціальних підприємств.

Можливість №1: відсутність закону, який би регулював соціальне підприємництво. Що б там не казали скептики, але це справді прекрасна можливість вибрати для соціального підприємства найбільш оптимальну організаційно-правову форму (ОПФ), з точки зору як бізнес-моделі, так і особливостей оподаткування. А це означає, що зародок соціального підприємства може еволюціонувати з комерційного проекту громадської організації до публічного акціонерного товариства. Варто наголосити, що не важливо, чи є така форма,

5 Назарук В. П'ять великих можливостей для розвитку соціального підприємництва в Україні [Електронний ресурс]: Соціальне підприємництво в Україні – 2015. – Режим доступу: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyyny/v-ukraini/156-5-velykykh-mozhlyvostei-dlia-rozvytku-sotsialnoho-pidpriemnytstva-v-ukraini> (дата звернення: 22.01.2018). – Назва з екрана.

як соціальне підприємство, а важливо, з ЯКОЮ МЕТОЮ створюється бізнес. Тут інший підхід до бізнесу: не заради пільг ми створюємо підприємство, а для покращення якості життя вразливих груп населення чи громади загалом. Широкий спектр ОПФ успішних соціальних підприємств лише свідчить на користь цієї можливості.

Можливість №2: наявність ресурсів, які не задіяні (не цікаві) традиційним бізнесом. Найбільший з них, звичайно, людський ресурс, до якого можна зарахувати такі категорії:

- 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 матусі.

Часто такі люди мають прекрасні вміння і навички (таланти), однак їхні «особливості» відлякують традиційних підприємців і заважають брати їх на роботу через силу-силенну міфів і стереотипів.

- споруди у власності громади.

В Україні багато будівель, які фактично не використовуються, бо в жахливому стані, та які знаходяться у власності громади. На превеликий жаль, прислів'я «І сам не гам, і другому не дам» актуальне для місцевих влад, тому часто такі споруди перетворюються на руїни. За кордоном існує багато прикладів, коли закинуті цехи непрацюючих підприємств трансформуються в офісні центри із працевлаштуванням представників вразливих груп населення і прибутками, що спрямовуються на вирішення місцевих проблем.

Можливість №3: великий бізнес завжди зацікавлений в аутсорсингу.

Багато великих підприємств намагаються не утримувати на своєму балансі низку допоміжних служб і підрозділів, бо це вимагає постійних витрат, тому все частіше можна спостерігати (це вже тен-

денція) замовлення таких послуг, як прибирання, транспортування, кур'єрська доставка, обслуговування оргтехніки і мереж, реклама і зв'язки з громадськістю, організація подій, освітні послуги, бухгалтерський облік, виробництво різних деталей тощо. Це дає змогу розвиватися малому бізнесу. Іншою складовою великого бізнесу є соціальна відповідальність, яка полягає у допомозі місцевій громаді вирішувати нагальні проблеми. Все частіше компанії шукають можливості замінити гранти на стартапи, оскільки у цьому випадку вбивають двох зайців, бо забезпечують собі аутсорсинг і паралельно вирішують соціальну проблему, яка, у свою чергу, не вимагатиме наступних грантів. А якщо великий бізнес укладе угоду на придбання послуг соціального підприємства на 1-2 роки, то ймовірність банкрутства СП зменшується в рази. Кількість прикладів такої співпраці в Україні збільшується.

Можливість №4: лояльність споживачів до продукції СП зростає.

Споживацька культура українців змінюється у кращий бік. Якщо 10 років тому увагу звертали, здебільшого, на ціну, то зараз переглядається і країна-виробник, і термін придатності, і інгредієнти, а також наявність соціальної складової. Відчуття причетності до корисної справи, та ще й у досить простий спосіб (придбання необхідного товару чи послуги), стає вагомим аргументом на користь соціальних підприємств, а тим більше на фоні підтримки національного товаровиробника. Оскільки малого бізнесу в Україні відносно мало, тобто конкуренція відсутня, то соціальні підприємці можуть легко знаходити своїх покупців, формувати більш свідому культуру споживання, а відтак спільно вирішувати нагальні соціальні проблеми у громадах.

Можливість №5: соціальне підприємництво підтримується міжнародними фондами і організаціями, що дозволяє і створювати, і розвивати СП.

На перший погляд, задавши параметри пошуку «підтримка соціальних підприємств» в Інтернеті, ми не побачимо жодного результату, який би чітко відповів на запитання, де взяти ресурси на стартап. Проте існує багато пропозицій, які дотичні до соціального підприємництва, хоч і називаються по-іншому, наприклад:

- Підтримка внутрішньо переміщених осіб від Програми розвитку ООН. Метою програми є створення робочих місць для

внутрішньо переміщених осіб в Україні, а також для місцевого населення Донецької та Луганської областей.

- Допомога вимушеним переселенцям і громадам, які зазнали наслідків конфлікту, від Міжнародної організації з міграції. Однією із складових програми є проведення тренінгів і надання грантів вимушеним переселенцям на підтримку їхніх зусиль щодо свого матеріального забезпечення через організацію малих підприємств, самозайнятості та професійне навчання.

Майже усі програми донорів, спрямовані на розвиток сільської місцевості, містять елементи соціального підприємництва (фонд «Монсанта», Міжнародний благодійний фонд «Добробут громад» (Heifer International)).

Окремо варто представити програму соціального інвестування «Вестерн Ен-Ай-Ес Ентерпрайз Фонд», яка створена для комплексної підтримки соціальних підприємств через надання доступних кредитів, консультаційних та тренінгових послуг, а також налагодження соціального партнерства задля вирішення конкретних проблем у громадах.

3.4. ДМИТРО МУРАШКО «ВЕЛИКОМУ БІЗНЕСУ ВАРТО ПІДТРИМУВАТИ СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО»⁶

Всеукраїнський ресурсний центр розвитку соціального підприємництва «Соціальні ініціативи» з'ясував, що найбільшою проблемою для соціальних підприємств, які увійшли до Каталогу соціальних підприємств України 2013 року, є нестача фінансових ресурсів. Портал «Соціальне підприємництво в Україні» (далі СП) запитав у Дмитра Мурашка, керівника напрямку муніципального розвитку Дирекції зв'язків з громадськістю і регіональному розвитку групи «Метінвест», про зацікавленість великого бізнесу інвестувати у розвиток соціальних підприємств.

СП: Ви фактично першим в Україні створили програму підтримки

6 Мурашко Д. Великому бізнесу варто підтримувати соціальне підприємництво [Електронний ресурс]: Соціальне підприємництво в Україні – 2015. – Режим доступу: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-ukraini/141-dmytro-murashko-velykomu-biznesu-varto-pidtrymuvaty-sotsialne-pidpriemnytstvo> (дата звернення: 22.01.2018). – Назва з екрана.

соціальних підприємств на базі корпорації РУСАЛ, коли там працювали. Розкажіть, будь ласка, як усе починалося?

– Компанія РУСАЛ, як і другие представителі крупного соціально відповідального бізнесу, зацікавлена в розвитку міст і територій, де розташовані і працюють її підприємства.

Крупний бізнес грає по-крупному! І якщо деякий час назад корпорації давали гроші, щоб допомогти місцевим властям хоч як-то справитися з накопившимися соціальними проблемами, то тепер тенденція інша. Бізнес зацікавлений в стійкому розвитку міст присутства, в їх конкурентоспроможності. В тому, щоб працівникам підприємств, жителям мікрорайонів було комфортно жити в своїх містах. І на ці цілі крупний бізнес виділяє значительні кошти. Частно-державне партнерство виходить на новий якісний рівень.

Для ефективності КСО-програм бізнесом створюються різні умови, визначаються і конкретизуються сфери для напрямлення інвестицій, проводиться моніторинг, впроваджуються критерії оцінки програм.

За останні два-три роки особливу увагу приділяється розвитку бізнес-середовища. Чому? Зачастую в містах, де розташовані крупні підприємства (металургічні, машинобудівні і пр.), економіка є мононаправленою. І будь-яка зміна на крупному підприємстві серйозно впливає на міську систему. О чому говорить нам історія, коли розпад Радянського Союзу змусив серйозно змінити економічні зв'язки, які і по сьогодні відтворюються.

Хорошо розвита бізнес-середовище є важливим фактором для підвищення стійкості економіки міст. Доведено досвідом і історією, що чим більше малих підприємств в країні, тим більше вона незалежна від впливу різних кризисів і інших зовнішніх факторів. Особливо це важливо для малих міст, коли містяни не залежать від одного підприємства.

По даним зарубіжних експертних організацій, розвиток широкого спектра соціальних послуг, необхідних громаді, не в силу різних причин, не являються пріоритетними для великого бізнесу, зменшення навантаження на місцеві бюджети в розв'язанні соціальних

проблем – это те преимущества, которые местные жители смогут получить уже в ближайшей перспективе. В Великобритании социальное предпринимательство успешно развивается уже 40 лет. В стране работают более 60 тысяч социальных предприятий.

Компания РУСАЛ приняла решение включать в программы работы с городами направление по развитию и поддержке бизнеса в 2012 году. Одним из первых пилотов стал город Николаев (Украина). Компания присоединилась к национальному движению по развитию социального бизнеса, инициатором которого является Консорциум в составе Британского совета в Украине, Фонда «Восточная Европа», Price Waterhouse Coopers в Украине и Международного фонда «Возрождение». В Николаеве партнерами выступили администрация города и Региональная торгово-промышленная палата Николаевской области.

СП: Запроваджений механізм фінансування соціальних підприємств великими корпораціями однозначно буде цікавий для інших корпорацій. Як Ви реалізували задумане? Кого підтримали?

– Для качественного запуска программы была разработана информационная кампания, создана нормативная документация. Программа состояла из двух компонентов:

- образовательного (обучение навыкам создания и построения бизнес-планов, управление финансовыми потоками, основы и практический инструментарий маркетинга и менеджмента предприятий и организаций, законодательная база в сфере ведения бизнеса; выполнение домашних заданий, проведение мастер-классов и деловой игры);
- конкурса бизнес-планов, победители которого получают льготные займы до 200 тыс. грн. на период до двух-трех лет.

Из 38 поступивших заявок было отобрано 26 участников программы. По итогам конкурса удалось поддержать два бизнес-плана. Один бизнес был направлен на открытие шоколадной мастерской (Майстерня бельгійського шоколаду Pan-Chocolatier), второй – веревочный экстремальный парк (Клуб активного відпочинку «Адреналін»).

СП: Ви перейшли до іншої великої корпорації зі своєю стратегією роботи в регіонах присутності? Чи маєте бажання продовжити під-

тримку соціальних підприємств на новій позиції?

Группа «Метинвест» обладает большим видением в этом направлении. Об этом свидетельствует масштабная работа, которая осуществляется в одном из крупных городов Донбасса. Сейчас разрабатывается комплексная программа по диверсификации экономики Мариуполя. Программа предусматривает различные направления по развитию бизнеса, перераспределению источников доходов в бюджет, ориентацию на внутреннего производителя и другие инициативы.

Осенью этого года для развития малого и среднего бизнеса в Харцызске Донецкой области по инициативе «Метинвеста» и при активном участии городских властей создан Фонд поддержки предпринимательства. В результате работы фонда в течение года мы ожидаем появления 20 новых предпринимателей, 15 дополнительных рабочих мест. Вместе мы надеемся привлечь в город не менее двух инвестиционных проектов. Есть уверенность, что благодаря системной информационно-консультационной деятельности фонда количество предпринимателей, закрывающих свой бизнес, снизится не менее чем на 20%, а уровень нарушений законодательства, штрафов и санкций со стороны контролирующих органов уменьшится на 25%.

СП: Що б Ви порекомендували соціальним підприємствам, які шукають фінансування?

Тщательно просчитайте каждый шаг, проверьте все возможные риски, чтобы понимать, как из них выходить. Ищите нишу, проводите маркетинговые исследования. Задействуйте любые инструменты, которые позволят получить подтверждение, что именно это необходимо потенциальным клиентам. И, наконец, верьте в удачу и не бойтесь рисковать. Дорогу осилит идущий.

СП: Чи варто великим корпораціям займатися підтримкою соціальних підприємств і як це вплине на саму корпорацію?

Мне кажется, крупному бизнесу стоит вкладываться в развитие малого бизнеса, поддерживать социальное предпринимательство. Это принесет не только репутационные выгоды, но и существенно повлияет на улучшение качества жизни людей из регионов присутствия корпораций.

3.5. КАТЕРИНА СМАГЛІЙ «ЧИ ПОТРІБЕН УКРАЇНІ ЗАКОН ПРО СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО?»⁷

Спроби ж нашої держави легалізувати та підтримати соціальне підприємництво поки що зазнають невдач. Минулого року депутат від фракції «Батьківщина» Олександр Фельдман подав на розгляд Комітету ВР з податкової політики два законопроекти: «Про соціальні підприємства» та «Про внесення зміни до статті 154 Податкового кодексу України щодо підтримки соціальних підприємств». Перший вводив поняття «соціальне підприємство» та визначав критерії, за якими підприємство могло бути визнане «соціальним». Другим законопроектом пропонувалося звільняти соціальні підприємства від оподаткування прибутку, отриманого від продажу (постачання) товарів та виконання соціальних робіт та послуг. Автор законопроекту також пропонував створити Міжвідомчу комісію з питань підтримки соціальних підприємств, яка б визначала статус «соціальності» того чи іншого підприємства та його відповідність умовам на отримання податкових пільг.

Комітет ВР з податкової політики відхилив перший законопроект ще на стадії його розгляду в комітеті, після чого Олександр Фельдман взагалі зняв свій другий законопроект з розгляду. Впродовж нової каденції ВР депутати не зробили жодних інших спроб підняти питання законодавчого забезпечення соціального підприємництва.

Якщо ми дійсно відстаємо від наших найближчих сусідів, то наскільки? В Європі «легалізація» соціального підприємництва відбулася більше двадцяти років тому. Так, у 1991 році парламент Італії прийняв закон щодо діяльності «соціальних кооперативів» – малих та середніх бізнесів, що вирішують соціальні проблеми громад. Закон визначив два типи соціальних кооперативів: тих, що надають соціальні, освітні та медичні послуги населенню (група «А»), та тих, що створюють можливості для працевлаштування та соціальної інтеграції вразливих верств (група «Б»).

Уряди Іспанії, Португалії, Греції, Бельгії та Франції також зако-

⁷ Смаглій К. Чи потрібен Україні закон про соціальне підприємництво? [Електронний ресурс]: Соціальне підприємництво в Україні – 2015. – Режим доступу: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-ukraini/135-chy-potriben-ukraini-zakon-pro-sotsialne-pidpriemnytstvo> (дата звернення: 22.01.2018). – Назва з екрана.

нодавчо закріпили роботу соціальних підприємств у формі кооперативів, основною рисою яких є демократична форма правління та обов'язковий розподіл акцій компанії між її засновниками, волонтерами та бенефіціарами. У країнах ЄС соціалізм знайшли як «кооперативи соціальної солідарності» (Португалія), «кооперативи соціальних ініціатив» (Іспанія), «компанії соціальної мети» (Бельгія), «соціальні кооперативи колективної власності» (Франція). Парламент Великобританії узаконив роботу соціалізмів (або «компаній, що працюють в інтересах громади» – social interest companies) у 2004 році. Робота соціальних підприємств також легалізована в Угорщині, Чеській Республіці, Словацькій Республіці, Словенії, Литві та Польщі (польський парламент прийняв закон «Про соціальні кооперативи» 2006 року).

Останніми роками соціальне підприємництво дуже активно розвивається у США, а попереднього президента Барака Обаму називали першим американським політиком, для якого підтримка соціального підприємництва та інновацій стала основним компонентом економічної політики. Заради підтримки соціалізму та пов'язаних з ним соціальних інновацій США не лише приймають закони, але й створюють окремі відомства, організовують масштабні грантові конкурси та навіть розсекречують державні таємниці.

Найважливішим для розвитку соціалізму у США стало рішення президента Обами створити у Білому домі Департамент соціальних інновацій та громадянського активізму (The White House Office of Social Innovation and Civic Participation), основна мета якого полягає у посиленні ролі підприємництва серед державних служб та сектору неурядових організацій. Допомогати у розробці стратегії цього департаменту президент запросив Мішель Джолін, у минулому віце-президента організації «Ашока», яка розвиває соціальне підприємництво на глобальному рівні.

Закон Едварда М. Кеннеді про служіння Америці (Edward M. Kennedy Serve America Act) не лише розширив можливості волонтерської роботи для американців різних вікових та професійних груп завдяки сайту www.serve.gov, який дозволяє шукати можливості волонтерської роботи за місцем проживання, але й створив Фонд соціальної інновації (Social Innovation Fund) із загальним бюджетом

50 млн доларів. У 2010 році кошти фонду були розподілені через відкритий конкурс серед громадських організацій, що працюють у сфері соціального підприємництва. За умовами конкурсу, кожен долар, «інвестований» урядом США в соціальний проект, мав доповнюватися трьома доларами співфінансування від організації-грантоотримувача. Усього впродовж 2010 – 2012 років Фонд виділив 137 млн доларів на проекти 197 громадських організацій. Згідно з офіційними звітами Фонду, грантери задекларували співфінансування у розмірі 350 млн доларів США. В такий спосіб за останні три роки уряду США вдалося спрямувати на розвиток соціального підприємництва майже 500 млн доларів державних та приватних коштів.

Для заохочення інновацій у різних соціальних сферах Білий дім також започаткував новий веб-ресурс Challenge.gov, який містить інформацію про конкурси та престижні винагороди, оголошені різними державними інституціями серед підприємців, інноваторів, лідерів неприбуткового сектору та громадян, які пропонують нові підходи до вирішення тих чи інших суспільних проблем. Того ж року Конгрес США прийняв державний акт «Америка змагається» (America Competes Act), який розширив повноваження всіх міністерств та відомств у питанні оголошення таких конкурсів. Деякі ініціативи, зокрема конкурс Міністерства освіти США, були підтримані фондами Гейтса, Форда, МакАртура, Хелетт та Келлогг на загальну суму 500 млн доларів.

Важливим компонентом політики підтримки соціального підприємництва президента Обами є рішення розсекретити значні пласти статистичної, наукової та дослідницької інформації, яка допомагає бізнесменам та приватним особам в процесі пошуку ідей для соціальних бізнесів та комерційних інновацій. Підписаний президентом Меморандум про прозорість та відкритість уряду дозволив розміщати на новому державному порталі Data.gov різноманітні державні дані, які можуть мати такі ж революційні наслідки для розвитку соціального бізнесу, які свого часу мало для IT-компаній рішення американського уряду зробити доступними системи глобального позиціонування GPS.

І хоча дослідники часто скептично ставляться до державної підтримки соціального підприємництва та сумніваються у його спроможності подолати проблему безробіття, українським законодавцям, здається, є чому повчитися у своїх зарубіжних колег.

3.6. ЄВГЕН ГЛІБОВИЦЬКИЙ: «У ПОШУКАХ ПРОРИВУ ЗІ СТАБІЛЬНИМ РЕЗУЛЬТАТОМ: ЯК СОЦІАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВАМ ПЕРЕМАГАТИ В КОНКУРЕНЦІЇ ТА УТРИМУВАТИ УСПІХ»⁸

Соціальне підприємництво в Україні часто є не просто більш ефективним із наявних варіантів вирішення соціальних проблем, а єдино можливим. В момент, коли держава профанує покладені на неї соціальні чи регуляторні функції, громадяни потребують «паралельних структур» – від освіти до допомоги немічним, від безпеки до незалежних медіа. Соціальні підприємства, які прямо чи опосередковано беруть на себе частину суспільних рахунків, на конкурентному ринку товарів та послуг не мають відчутних переваг, навпаки – вони обтяжені відповідальністю. Банкрутство – ринкова поразка такого підприємства – стає не стільки поразкою амбіцій підприємця, а ймовірною життєвою поразкою тих, для кого існування соціального підприємства було способом утримання на плаву. Це робить спроможність соціальних підприємств вигравати конкуренцію у «звичайних» компаній критичним чинником загального добробуту. Як досягнути цієї конкурентоспроможності?

Природньо, що соціальні підприємства сфокусовані на реалізації своєї місії. На відміну від традиційних підприємств, вони переважно не мають проблем з чітким формулюванням своєї місії. Фінансування недільної школи; реабілітація уражених громадян; набуття навичок для людей, які реінтегруються в суспільство, чи якісь інші потреби будуть чітко артикульовані та зрозумілі як засновникам, так і менеджерам таких підприємств.

Усвідомлювати ту чи іншу суспільну потребу може величезна кількість ініціативних громадян, для яких підприємництво є природнім станом. Але дуже невелика частка з цієї кількості готова присвятити себе тому, щоб обмежити гнучкість свого бізнесу місією соціального підприємництва.

8 Глібовицький Є. У пошуку прориву зі стабільним результатом: як соціальним підприємствам перемагати в конкуренції та утримувати успіх [Електронний ресурс]: Соціальне підприємництво в Україні – 2015. – Режим доступу: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-ukraini/126-u-poshuku-proryvu-z-stabilnym-rezultatom-yak-sotsialnym-pidpryyemstvam-peremahaty-v-konkurentsiyi-ta-utrymuvaty-uspi> (дата звернення: 15.01.2018). – Назва з екрана.

З іншого боку, частина з тих, кого життя примусило створити соціальні підприємства, це взагалі люди, далекі від бізнесу – з його жорсткістю, філософією конкурентної боротьби, необхідністю постійно бути готовим до змін та атмосферою стресу і неспокою, яка все це супроводжує.

З цього робимо висновок, що управлінська картина натхненників чи керівників соціальних підприємств буде сповнена спокійніших барв, ніж картина власників чи менеджерів традиційних бізнесів.

Але в кінцевому підсумку вироблені одними та другими товари і послуги потрапляють на один і той самий конкурентний ринок, де споживач матиме власні – вироблені собою і для себе – критерії, за якими відбиратиме те, за що він чи вона будуть готові віддати свої гроші. І тут хіт-парад цих критеріїв буде відображати споживацькі цінності: ціна, якість (яка, в свою чергу, може складатися з багатьох компонентів), зручність користування, відлагодженість сервісу чи зручність розрахунку.

Це означає, що кінцеву оцінку від споживача соціальне підприємництво отримуватиме не за доброту своїх намірів, благородність засновників чи етичну чистоту своєї бізнес-моделі. Якщо випічка із соціальної пекарні гірша за подібну випічку із звичайної приватної пекарні, то соціальна пекарня матиме проблему з лояльністю своїх покупців.

Таким чином соціальні підприємства мають дві обставини, які можуть перетворитися на вразливості. Першою і помітною є особливості бізнес-моделі, пов'язані з необхідністю бути прив'язаним до вирішення якоїсь проблеми – чи то віддаючи прибуток або взагалі частку доходу, чи то наймаючи особливі категорії осіб. Другою, яка переважно лежить у «підводній частині айсберга», а тому не надто часто нагадує про себе, є ціннісні характеристики соціальних підприємців – вони менш підприємливі, а тому правильні управлінські рішення є для них менш очевидними, даються більшими зусиллями та в підсумку часто є менш ефективними.

Чи ці обставини є вироком для соціального підприємництва в Україні? Вони можуть стати вироком, якщо з цим нічого не робити. То що робити?

Почнемо з того, що весь бізнес в Україні є новітнім явищем. Власник крамниці, банкір чи менеджер якогось підприємства не мають

вихованого батьками розуміння «що таке бізнес і як його робити». Ті, хто мав можливість отримати такі знання із інших країн, розуміють, що, попри всю інституційну подібність, культурні відмінності накладають такий відбиток, що часто поради успішного підприємця з США стануть прямою дорогою до банкрутства в Україні. В країні дуже мало успадкованих бізнесів чи професійних династій з ринковим досвідом.

Певною мірою це вирівнює стартові умови для всіх, хто розпочинає бізнес. Студенти-стартапери, монахи чи власники автокав'ярень можуть мати різний доступ до капіталу чи рівень захищеності від всіляких ризиків, але в освітньому та культурному плані вони в приблизно однакових умовах. Вони закінчували одні й ті ж школи, за однаково адекватними (чи неадекватними) програмами в однаково корумпованому суспільстві, яке вийшло з однієї системи, так до кінця і не прийшовши до наступної.

Здавалося б, продуктивний підхід підприємця за таких умов полягатиме в тому, щоб діяти, виходячи з тих умов, які є: «краще помилятися в діях, ніж не помилятися в бездіяльності». Такі підприємці покладаються на те, що мають – свій життєвий досвід та свою інтуїцію.

Такий підхід робить здоровий глузд та внутрішнє відчуття успіху основними критеріями, за яким прийнятні рішення відділяються від неприйнятних. І тут криється кілька небезпек.

По-перше, наша інтуїція базується на життєвому досвіді, який переважно далекий від правильних ринкових умов (ми згадували, що успадковані нами цінності оформлювалися нашими попередниками в іншій політичній, економічній та соціальній системі). Ці спотворення часто приводять нас до висновків, прямо протилежних тим, до яких доходять наші ровесники в розвиненому світі. Наприклад, ми будемо більшою мірою схильні вважати, що щасливі збіги обставин, зв'язки чи адміністративні обмеження конкуренції є причиною успіху у порівнянні з важкою працею, цілеспрямованістю чи чесністю, аніж в усталених ринкових економіках. Відповідно, енергія підприємців буде більшою мірою спрямована на відображення цих пріоритетів.

Водночас, узагальнення навіть української практики вказують, що компанії, побудовані на кон'юнктурних перевагах, не мають тривалого успіху і швидше за інших зіштовхуються з проблемами виживання. Якість отриманої базової освіти часто не дозволяє українським

підприємцям відокремити яскраві випадки від узагальнень, а тому ми опиняємося в пастці хибних вражень про успіх.

По-друге, «інтуїтивний» підхід у бізнесі переважно суперечить інноваційності – новому способу вирішення проблем. Це загалом робить українські бізнеси менш гнучкими, прихильними до усталених схем та традиціоналістськими у своїх підходах. Модель «калькування успіху», де конкурент копіює поведінку успішного попередника, добре помітна по всій Україні – від Києва аж до маленьких сіл. При цьому наступник зазвичай не враховує те, що має відмінну від лідера позицію на ринку, що, в свою чергу, вимагає інших дій. Певної миті така практика призводить до перенасичення ринку схожими послугами, навіть якщо він замалий для того, щоб всі вижили. Далі, коли трапляється колапс на такому ринку, підприємці схильні не бачити, власне, ринкових проблем серед причин свого падіння і воліють вважати причиною своїх втрат зовнішні фактори (криза, дії держави).

Якщо узагальнено дивитись на ринок малих та середніх бізнесів в Україні, то з цього бачимо, що він буде менш конкурентним (тобто на ньому менша кількість конкуренції) і менш конкурентоспроможним (тобто на ньому нижча якість конкуренції). Саме по собі це не є гарною новиною, але дає соціальним підприємцям можливість.

Відмінність традиційного та соціального підприємця переважно полягатиме у меншій впевненості соціального підприємця у власних бізнесових талантах. Ця самокритичність може заглушуватись фанатичною переконаністю у святенності власної місії, що має гарантувати успіх. Але в умовах, коли всі гравці схильні до помилок, той, який краще усвідомлює власну слабкість, матиме перевагу.

Американський дослідник змін Джон Коттер, визнаний бізнес-гuru, в своїй роботі про управління змінами описав обов'язкову передумову будь-якої зміни: відчуття нагальної необхідності. Його відсутність прирікає зміну на поразку. В нашій ситуації соціальні підприємці є ближчими до відчуття камінця в черевіку, ніж їхні традиційні конкуренти на тому самому ринку.

Однак самого відчуття, що «щось не так», недостатньо. Важливо, щоб відчуття незадоволеності поєднувалось із спроможністю до критичного бачення своїх дій та ресурсів. Заміщення інтуїції бізнес-освітою є важливою складовою успішності соціальних підприємств.

Зафіксуємо перший висновок: слабші соціальні підприємства є більш вразливими в конкурентній боротьбі, а тому швидше, ніж традиційні конкуренти, можуть усвідомити потребу посилення новими знаннями. Отримавши кращу бізнес-освіту, вони можуть приймати раціональніші, краще аргументовані рішення, отримуючи – на якийсь час – конкурентну перевагу через спроможність вийти за межі своєї інтуїції та здорового глузду.

І якщо традиційний бізнес – це самореалізація його власників, то бізнес соціальний – це відповідальність за тих, хто не може сам її взяти. Зважаючи на цю відповідальність, соціальні бізнеси мають бути краще прорахованими, краще спланованими, сильніше покритикованими, ніж традиційні.

Вибір якісної освіти теж буде відповідальністю підприємця. На ринку присутній широкий вибір – від ґрунтовних програм до маніпулятивних способів «заговорити проблему». Одні дають більше спроможності, інші – краще самопочуття та самооцінку. Комбінувати власне співвідношення ціни та якості, глибини та простоти, структурованості чи розважальності має вже кожен підприємець виходячи із своїх потреб.

Щоб краще зреалізувати цю перевагу, соціальне підприємництво має перетворитися на освічене підприємництво.

Інша важлива відмінність соціальних підприємств полягає у їхній меншій схильності до ризиків та більшій прихильності до зрозумілих, прозорих, якщо завгодно – консервативних – способів ведення бізнесу. Це може давати перевагу, яку українці звично не помічають через особливості своєї культури.

Зростаючи в умовах патерналізму з боку державної системи та недопуску до прийняття стратегічних рішень, українці меншою мірою, ніж мешканці розвинених країн, спроможні планувати вперед на тривалі періоди (від року до 10-20 років). Низький горизонт планування нагадує рух по нічній дорозі зі слабким світлом: перешкод не видно або вони стають помітними запізно, незрозумілий профіль дороги потребує більшої концентрації та, відповідно, більше втомлює. Але результат один – ми враховуємо ті чинники, які бачимо, і не враховуємо невидимі для нас чинники, навіть якщо загалом поводимось обережно.

Прикладом такої «горизонтної сліпоти» може бути ставлення до

корупції. З точки зору разової операції, корупція може виглядати як привабливий спосіб досягнення результату: зрозуміла вартість, суть послуги та отримувана винагорода. З цього огляду корупція часто розглядається як сервіс, що дозволяє полегшити життя чи можливість застрахувати себе від непередбаченої проблеми.

Якщо на ту ж ситуацію подивитися з точки зору тривалого горизонту планування, то бачимо, що корупція створює проблеми, невидимі з короткої перспективи: одноразова корумпованість створює репутацію, яка робить бізнес вразливим до подальших корупційних вимог, «сервіс» з часом перетворюється на податок, який не несе в собі доданої вартості у вигляді кращого бізнес-клімату. Те, що в короткій перспективі виглядає як перевага, в тривалій має важливі погані побічні наслідки. Але ми цього не бачимо.

Природа соціального підприємництва підштовхує керівників бізнесів до рішень, які враховують етичну площину. Моральний вибір перетворюється на більшу сталість, більшу ефективність, бо з довготермінової позиції відкриваються перспективи, невидимі з перспективи короткої. То в чому криється ця ефективність?

Ефективність проявляється в можливості будувати тривалу інституційну довіру між соціальним підприємством та його клієнтами (і, зрештою, суспільством довкола). Практичним виявом цієї довіри є те, що наступні взаємодії з одним і тим самим клієнтом є дешевшими за перші, бо в них не закладено витрат на пошук, знайомство, приваблення клієнта; створюються реалістичні очікування щодо товару чи послуги. Фактично, створюється кредит довіри до підприємства, за об'ємом тотожний дискомфорту із пошуку нового постачальника чи підрядника. На практиці це означає, що в ситуації, коли «короткотерміновий» конкурент вимушений йти на значні маркетингові вкладення, які впливатимуть на собівартість, «довготерміновий» бізнес, навпаки, може, зменшивши маржу прибутку (за інших однакових обставин), вийти на ринок з ціною, недосяжною для прибуткової роботи конкурентів, і наרוшувати свою частку ринку або, зберігши ціну, отримувати переваги вищої прибутковості.

Подібним чином вибудовуються відносини з регуляторами ринку (дозвільні та інші установи), колегами чи конкурентами (через асоціації, галузеві об'єднання, кластери), постачальниками, фінансовими

установами. І як непомітний розвиток дитини сьогодні-на-завтра, непомітними є і зміни умов ведення бізнесу та конкурентної боротьби. Вони стають видимими тоді, коли береться висота, яка раніше була категорично недосяжною.

Тривалий горизонт планування має інші переваги у вигляді можливості краще планувати свої ресурси – пристосовувати приміщення, зменшувати накладні чи логістичні витрати, робити тривалі вкладення в знання чи навички працівників, створювати особливу внутрішню культуру на підприємстві, яка зробить його сильнішим, продуктивнішим, результативнішим. Дії, з короткотермінової точки зору не спрямовані на побудову культури, конструктивної атмосфери всередині бізнесу, можуть з часом виявитись тим, що дозволить переступати через бар'єри і виходити на нові рівні.

Зафіксуємо другий висновок: довготермінові підходи дозволяють підвищувати ефективність бізнесу. Соціальні підприємства більше за інших схильні до сталості, а тому можуть активніше використовувати переваги довготерміновості.

Чи можуть цими ж порадами користуватись традиційні бізнеси?

Так, і хоч вони загалом менше відчувають нагальність, з часом будуть користуватися тими ж можливостями. А це ставитиме перед соціальними підприємствами нові виклики.

Важливо розуміти, що хоч будуть ті, хто цінуватиме соціальні підприємства саме за їхню соціальність, сам факт соціального спрямування не даватиме соціальним підприємствам вирішальної переваги. А отже, вони мають бути ефективними бізнесами – з гарним продуктом, добре відлагодженими внутрішніми процесами, міцним зв'язком з ринком, лояльними клієнтами. Викладені вище рішення – це коефіцієнт. Чим більша величина, яку він підноситиме, тим більший кінцевий результат.

Таким чином, ми ознайомили Вас, шановний читачу, з поглядами експертів щодо перспектив розвитку та важливості соціального підприємництва для українських реалій. Вам вирішувати, чи хочете пов'язати своє майбутнє життя з такою складною і разом з тим цікавою діяльністю. А для того щоб допомогти Вам в цьому, у наступному підрозділі ми поговоримо про найкращі практики соціального підприємництва в Україні та світі.

РОЗДІЛ 4.

ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

4.1. СІМЕЙНИЙ КЛУБ «ТЕРИТОРІЯ ПОЗИТИВУ»⁹

Світлана Лук'янченко з Луганська, переїхавши до Дніпра, заснувала сімейно-консультативний центр гармонійного розвитку «Територія позитиву». Нещодавно цей клубний проект розширився – відкрив безкоштовний арт-майданчик для мешканців міста в парку. А зараз великою популярністю користується проект «Позитивне літо» – організація міських канікул для молодших школярів.

У чому особливість: за словами засновниці сімейного клубу Світлани Лук'янченко, його «фішка» – це позитив у всіх його проявах і нахнення людей на співтворчість. «Ми хочемо навчити людей бути активними і сміливо впроваджувати свої проекти в життя», – каже вона і додає, що знає тих, хто після знайомства з проектами «Території позитиву» докорінно змінював своє життя і починав власні проекти.

Основний заробіток клубу приносять дитячі розвиваючі програми, міні-садок для дітей, організація і проведення міських свят і заходів. На літній період організували проект «Позитивне літо» для молодших школярів, які проводять канікули в місті.

«Нещодавно ми вийшли за межі нашого приміщення: в парку поруч з клубом відкрили вільний арт-простір для мешканців міста. Це наш благодійний проект, наша ініціатива, спрямована на поліпшення життя городян», – розповіла Світлана Лук'янченко. У парку обладнані невеликі галявини, де можна проводити майстер-класи з різних напрямків творчості, психології та тілесних практик.

9 Учим будущих предпринимателей быть смелыми, чтобы осуществляют свои мечты — Светлана Лукьянченко, основатель семейного клуба [Електронний ресурс]: delo.ua – 2016. – Режим доступу: <http://delo.ua/business/svetlana-luk-janchenko-vladelica-semejnego-kluba-319659> (Дата звернення 02.02.2018) – Назва з екрана.

Бізнес розвивається, і якщо спочатку в центрі працювало п'ятеро осіб, то зараз – семеро, а деяких фахівців додатково залучають до проектів за договором.

За словами засновниці клубу, поки не всі напрямки вийшли на самоокупність, є складнощі з оплатою високих комунальних витрат. У менеджменту «Території позитиву» є ідея розширити спектр послуг пропозиціями зі створення сайтів і інформпідтримки. І, можливо, будуть розширюватися на область.

4.2. РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЦЕНТР «РІД-РЕКАВЕРІ»¹⁰

Роман Дубовський: «Все своє життя я мешкав у Луганську. Мужнів, любив, створив велику міцну сім'ю, став професіоналом. Але одної миті мене позбавили всього, чого я досяг. Захищаючи своїх близьких, я перевіз їх до чужого міста. Чужого, бо на нас там ніхто не чекав».

Я став перед вибором – або бігти від відповідальності, або зібрати волю в кулак і рухатися вперед. Я відкрив лабораторний реабілітаційний центр для лікування залежностей. Моя сім'я стала повноправним членом громади, а діти успішно навчаються в новому для них місті, в рідній країні.

Все своє життя я допомагав людям і буду продовжувати робити це заради нашого спільного незалежного майбутнього».

У чому особливість: за словами Романа Дубовського, для допомоги залежним хворим він застосовує практично вивірений і високо-ефективний алгоритм – Міннесотську модель програми «12 кроків». Принцип центру: «Радіти без алкоголю, мріяти без наркотиків, спілкуватися без сигарет». «Абсолютно впевнений, що щасливе суспільство – це тверезе суспільство», – каже власник центру.

Як розповів Роман Дубовський, підготовка до відкриття центру зайняла чимало часу. Спочатку необхідно було підготувати ефективну команду, що мала б значний професійний, інтелектуальний і практичний досвід. Члени команди пройшли навчання у закордонних

10 Всегда помогал людям и буду это делать ради независимого будущего — Роман Дубовской, владелец реабилитационного центра [Електронний ресурс]: delo.ua – 2016. – Режим доступу: <http://delo.ua/business/ja-pomogal-ljudjam-i-budu-eto-delat-radi-nashego-nezavisimogo-bu-319652> (Дата звернення 02.02.2018) – Назва з екрана.

фахівців з багаторічним досвідом подолання травм війни, хімічної залежності, домашнього насильства.

Він упевнений, що необхідний тісний зв'язок з державою і громадянським суспільством для того, щоб впровадити європейські стандарти соціального життя: нульову толерантність до домашнього насильства, тверезість як природний стан, даний людині від народження.

Він мріє про те, щоб в кожному, навіть невеликому містечку країни був центр по роботі з винуватцями і жертвами домашнього насильства. У майбутньому планує розширити реабілітаційний центр до стаціонару, на що зараз шукає кошти.

4.3. ПРОЕКТ «ТУРИСТИЧНЕ СЕЛО КРИВА ЛУКА»¹¹

Яна Синиця переїхала до села Крива Лука через війну у рідному Донецьку, маючи при собі тільки найцінніший багаж – досвід роботи в туризмі і любов до рідного краю.

«Головне – знайти в собі сили рухатись вперед, адже коли маєш мету та віриш у свою справу, починати спочатку не страшно. І хоч які перешкоди чекають на мене попереду, я знаю – їх подолання допоможе мені досягти нових вершин.

Я прагну, аби якомога більше людей побачили ці дивовижні краєвиди. Зрештою, лише це робить мене щасливою. Щодня, ніби вперше, захоплююсь красою Донеччини, дивлячись на неї очима туриста».

У чому особливість: проект спрямований на розвиток туристичної активності та створення об'єктів для приймання туристів. І для цього в регіоні є необхідні ресурси – заповідні місця (наприклад, неподалік від села Крива Лука розташований унікальний природний заповідник «Крейдяна флора»), є інфраструктура (і її потрібно розвивати), є активна громада і є попит.

Один з важливих напрямків проекту – екологічна освіта дітей і дорослих. Одночасно проводяться тури вихідного дня, які приносять основний прибуток і мають найрізноманітніші формати. Наприклад,

¹¹ Хочу, чтобы люди увидели красоту Донетчины — Яна Синица, организатор зеленого туризма [Електронний ресурс]: delo.ua – 2016. – Режим доступу: <http://delo.ua/business/hochu-chtoby-kak-mozhno-bolshe-ljudej-uvidei-krasotu-donetchiny-319648> (Дата звернення 02.02.2018) – Назва з екрана.

освітній момент – це фототури, знайомство з сільськими професіями під час поїздок на ферми, ботанічні тури і тури «антистрес».

У туристичній програмі є і поїздка до Ямпільської страусової ферми.

За словами Яни Синиці, зеленим туризмом вона зайнялася, щоб «посперечатися з містом щодо того, де жити краще», адже залучення туристів у регіон стимулює розвиток його інфраструктури.

На грантові кошти Яна придбала туристичне спорядження для активного відпочинку, меблі та обладнання для навчального класу-трансформера, а також оплатила витрати на рекламу. Всі придбані речі – українського виробництва.

За словами Яни, на сьогоднішній день місячний прибуток становить 2000-3500 грн при рентабельності 20-25%.

Засновниця турпроекту розуміє, що доведеться витратити чимало часу і зусиль, щоб завоювати репутацію, створити бренд. Але вона впевнена, що справа того варта, і її бізнес-починання в майбутньому принесе вигоду не лише їй, а й усім мешканцям села. А з часом дасть поштовх розвитку туризму в регіоні.

Вже зараз, зауважує вона, у людей міцніє віра в свої можливості, коли вони бачать, що в село приїжджають на відпочинок туристи. У селі з'явилася група для реалізації соціальних проектів і групи за інтересами, почали працювати гуртки для дітей.

4.4. БЛАГОДІЙНИЙ МАГАЗИН «ШАФА ДОБРИХ РЕЧЕЙ»¹²

Соціальне підприємство, стрімкий розвиток якого перевершив сподівання навіть самих засновників. Магазин, на який давно чекали мешканці Харкова. Безкоштовна реклама від місцевих засобів інформації. Про все це та багато іншого дізнавалися журналісти ВРЦ розвитку соціального підприємництва «Соціальні ініціативи» під час розмови із новим соціальним підприємцем України – Наталею Рябухою із Харкова, яка у 2014 році відкрила благодійний магазин «Шкаф добрых вещей».

12 Наталія Рябуха: «Всі чекали, коли ж відкриється такий магазин, як «Шкаф добрых вещей» [Електронний ресурс]: Соціальне підприємництво в Україні – 2016. – Режим доступу: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyyny/v-ukraini/143-nataliia-riabukha-vsi-chekaly-zh-vidkryetsia-takyi-mahazyn-iaak-shkaf-dobrykh-veshchei> (Дата звернення 02.02.2018). – Назва з екрана.

Анна Преодоляк: Як сталося так, що Ви вирішили відкрити саме соціальне підприємство, а не традиційний бізнес?

Наталя Рябуха: Ідея створення саме соціального підприємства з'явилася, коли я вперше почула про схожі проекти за кордоном. Тоді я подумала: «Чому б такі проекти не створювати в Україні? Напевно, і в нас це має працювати!» Згодом я більш детально поцікавилася такого роду проектами і дізналася про магазин «Спасибо» у Санкт-Петербурзі та магазин «Ласка» у Києві. Списалася з дівчатами, які працюють в цих магазинах, і вже від них конкретно дізналася про те, як діють такі проекти. Мені стало дуже цікаво, і я вирішила теж спробувати зі своїми подругами відкрити подібний магазин. Пізніше я відвідала магазин «Ласка», і дівчата залюбки поділилися зі мною своїм досвідом, розповіли, як вони працюють, що їм вдається, а з чим виникають труднощі.

Анна Преодоляк: Чи заглиблювалися Ви в тему соціального підприємництва? Вивчали теорії, механізми діяльності?

Наталя Рябуха: Знаєте, я не дуже заглиблювалась у цю тему, адже в мене немає досвіду в сфері соціальної діяльності, проте є знайомі, які тісно цим займаються. Ми вирішили поєднати наші зусилля: я займаюсь тим, що можу – організацією магазину, його просуванням, у нас є команда, яка працює над соціальною складовою, зароблені кошти спрямовує на соціальні проекти. Наше соціальне підприємство працює саме по собі, ми не були створені під патронатом громадської організації чи благодійного фонду. У нашому магазині є волонтери з різних харківських фондів та організацій, які надають допомогу самотнім матерям, людям в лікарнях, а також безпритульним та мало-забезпеченим.

Анна Преодоляк: Якщо Ви займаєтеся саме бізнес-складовою, розкажіть, будь ласка, з якими труднощами Ви мали справу при започаткуванні власного соціального бізнесу?

Наталя Рябуха: Відкрилися ми зовсім нещодавно, буквально 6 січня у нас було відкриття магазину – виходить, що ми якраз місяць працюємо. Власне труднощів не було, все тільки почалося, ще багато сил. Єдине, з чим були проблеми – це приміщення, яке ми шукали для розташування магазину. Спершу ми хотіли знайти його безкоштовно, місцевій владі намагалися пояснити суть проекту, але це не вдалося.

Ми хотіли отримати підтримку від них, але виходячи з того, що в нашому районі ще немає подібних проєктів, нам доводилось пояснювати ситуацію практично на пальцях. На жаль, таку ідею ніхто із місцевих чиновників не зрозумів, сказали, що ми спекулянти, і на цьому наш діалог закінчився. Потім ми намагались знайти людей, у яких є приміщення у потрібному місці, і, можливо, вони були б готові піти на поступки, але таких не знайшлося, тому процес трішки затягнувся, і врешті-решт ми вирішили відкривати магазин на звичайних умовах, без будь-яких пільг, так само як працюють інші магазини в Києві та Петербурзі.

Анна Преодоляк: Хто найчастіше приносить речі, які Ви продаєте в магазині? Охарактеризуйте цих людей.

Наталя Рябуха: Дуже багато студентів, взагалі це люди різного віку. Люди старшого покоління приносять книги та предмети інтер'єру, люди середнього віку – аксесуари та інші цікаві дрібнички, молодь – біжутерію, шарфи та шапочки. Загалом, це люди середнього і нижче достатку, не так часто приходять добре забезпечені люди.

Анна Преодоляк: Перед тим як виставити на прилавок, Ви займаєтесь реставрацією речей, обробляєте їх чимось?

Наталя Рябуха: Реставрацією ми не займаємося. Можемо попра-ти, попросувати чи відпарити, але обов'язково обробляємо, перед тим як продавати. Попередньо просимо людей, щоб приносили речі в гарному стані, але буває по-різному. Здебільшого ми намагаємося продавати лише ті речі, які в хорошому стані, а всі інші – віддаємо безпритульним. Десь 20% усіх речей, які нам приносять, ми продаємо, решту 80% – віддаємо організації «Армія порятунку», яка займається безпритульними і малозабезпеченими. Ми сортуємо речі на дитячі, жіночі та чоловічі для зручності та віддаємо.

Анна Преодоляк: Як ставиться громада до такої соціальної ідеї? Як реагують місцеві мешканці на такий вид підприємства?

Наталя Рябуха: До нас дуже позитивне ставлення, що для нас було насправді несподіванкою, адже нам казали, що така ідея нікому не сподобається, нас звинуватять у всіх тяжких гріхах і так далі. За цей місяць, що ми працюємо, нам принесли речі близько 200 осіб, ми ведемо статистику, і мені здається, що це багато, бо ми не розраховували на таку кількість людей. Можливо, є і негативні відгуки, але ті, хто приходить до нашого магазину, завжди дуже відкрито кажуть

про те, що це цікава і потрібна нашому суспільству ідея. Взагалі маю відчуття, що всі чекали, коли ж відкриється такий магазин.

Анна Преодоляк: Опишіть, будь ласка, покупців Вашого магазину.

Наталя Рябуха: Значно збільшилась популярність магазину серед молоді, вони зрозуміли, що зараз можна одягатися модно і дешево. Багато людей середнього та старшого віку, пенсіонерам намагаємося щось підібрати, наскільки це вдається.

Анна Преодоляк: Який товар переважає у Вашому магазині?

Наталя Рябуха: У нас багато одягу, але є і аксесуари, і книги, і предмети інтер'єру, гардини, прикраси. Дуже різноманітний асортимент.

Анна Преодоляк: Ваш магазин має дуже цікаву назву. Чи могли б Ви розповісти, звідки з'явився «Шкаф добрых вещей»?

Наталя Рябуха: З назвою магазину ми мали дуже цікаву історію. Спочатку була взагалі інша робоча назва, але вона не зовсім «клеїлась»... Коли вже почали розробку ідеї магазину, про нас дізналися інші люди, які свого часу також планували відкрити подібний магазин, але їм не вдалося реалізувати свою ідею. Ми обговорювали з ними варіанти назв, і вони розповіли про свої набутки. Ці люди були готові поділитися назвою з нами і просто подарували її.

Анна Преодоляк: У який спосіб Ви просуваєте свій товар? Розкажіть про свою маркетингову стратегію.

Наталя Рябуха: Здебільшого ми використовуємо соціальні мережі за рекомендацією дівчат з магазину «Ласка». Крім того, сталося так, що значна кількість репортерів приїхала до нас вже у перший тиждень після відкриття. Було багато репортажів у місцевих ЗМІ, і нам не довелося займатися просуванням та рекламою як такою. Практично всі харківські видання написали про нас і зробили нам, так би мовити, безкоштовну рекламу, яка значно просунула наш магазин. Щодня до нас приходив хтось із журналістів і писав дуже гарні позитивні статті. Ми ще до відкриття створили в соціальних мережах спільноту, потім зробили розсилку про святкове відкриття магазину. Під час відкриття група волонтерів безкоштовно робила дітям аквагрим. Оскільки це було 6 січня, дитячий хор на вулиці співав колядки, і ми роздавали перехожим та відвідувачам магазину цукерки із мудрими висловлюваннями. У такий спосіб нам вдалося створити харків'янам різдвяний

настрій та разом з тим ознайомити із нашим соціальним підприємством. На сьогоднішній день розвиток магазину перевершив всі наші сподівання, і це дуже приємно.

4.5. РОБОКЛУБ ДЛЯ ДІТЕЙ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА¹³

Іван Шихат-Саркісов: «Мене звуть Іван Шихат-Саркісов. Більше 10 років працюю у сфері «дитячої» ІТ-освіти. Останні два роки беру участь у декількох освітніх волонтерських проектах (Code Club UA, Code.org). У грудні 2013 року мою ініціативу зі створення безкоштовного клубу з робототехніки для школярів Донецька фінансово та інформаційно підтримали щонайменше 100 осіб.

Робоклуб у Донецьку працював з січня 2014-го та припинив офлайн-діяльність 20-го червня у зв'язку з відомими подіями на Сході нашої країни. За цей час було проведено базові курси з робототехніки для різних вікових груп (6-8 та 9-15 років).

Восени 2014 року, коли моя сім'я вже була у Вінниці, я зрозумів, що Робоклуб можна і потрібно масштабувати. Так відбулося переродження проекту в освітньо-інформаційний TECHNIC.in.ua, і почалися лекції та майстер-класи з освітньої робототехніки у різних містах України.

За останні 10 місяців завдяки роботі проекту TECHNIC та підтримці ініціативних мешканців Житомира, Києва, Чернігова, Запоріжжя, Івано-Франківська, Дніпропетровська та Ужгорода тисячі дітей та підлітків взяли участь у лекціях і майстер-класах з конструювання та програмування роботів!

У деяких відвіданих містах такі зустрічі отримали розвиток. Наприклад, у Житомирі керівник однієї з місцевих ІТ-компаній (ISM Ukraine) зробив усе необхідне для того, щоб в одній із шкіл проводилися заняття з робототехніки. У Дніпропетровську члени громадської організації «ІТ Рух Дніпро» регулярно працюють зі школярами міста з цієї тематики. Але Івано-Франківськ – особлива історія.

До Івано-Франківська я приїжджав у серпні 2015 року на запрошення громадської організації «Д.О.М.48.24», яка створена, так би

¹³ Робоклуб для дітей Івано-Франківська [Електронний ресурс]: Велика ідея – 2016. – Режим доступу: <https://biggggidea.com/project/roboklub-dlya-ditej-ivano-frankivska/> (Дата звернення 02.02.2018). – Назва з екрана.

мовити, «нюфранківчанами» – переселенцями зі Сходу, які хочуть взяти активну участь у сталому розвитку свого нового дому. Чотири майстер-класи (два для дітей 7-8 років і два для дітей 9-14 років) пройшли на ура!

Дітям страшенно сподобалось конструювати роботів. Вони уважно слухали теорію і аж сопіли від старанності під час практики: шукали в коробках потрібні деталі, обережно їх складали, підключали електродвигуни та датчики руху і відстані, програмували. Під кінець заняття моторизовані роботи з LEGO, створені моїми підопічними, вже рухалися, крутилися і видавали звуки завдяки власноруч створеним програмам. Задоволеними роботою залишилися всі: діти, їхні батьки, викладач, організатори і навіть співробітники бібліотеки, в якій, власне, і проводилися заняття!

Але головним було те, що за одним столом сиділи діти, які народилися у Франківську, Донецьку, Луганську, Дебальцевому і Попасній. А їхні батьки, незважаючи на те, переселенці вони або ті, хто якийсь час захищав Батьківщину на Сході, із задоволенням і гордістю спостерігали за маленькими конструкторами».

Після, будемо відверті, грандіозного успіху майстер-класів Івана Шихат-Саркісова в Івано-Франківську ми вирішили створити в місті безкоштовний робоклуб, який би діяв на постійній основі.

Працюватиме це наступним чином:

Чотири рази на тиждень у приміщенні Центральної міської бібліотеки м. Івано-Франківська з 15 до 19 години будуть проводитися два годинних заняття з робототехніки для дітей віком 6-8 років, і стільки ж для тих, кому від 9-ти до 14-ти. В кожній групі планується по шість дітей. Викладання буде вестися педагогами-волонтерами з використанням навчальних посібників і програм, розроблених Іваном Шихат-Саркісовим в межах проекту TECHNIC.

Команда:

Іван Шихат-Саркісов: «Дитяча ІТ-освіта – головне моє покликання, і я впевнений, що кожна гривня, вкладена в цей проект, надасть високі дивіденди нашій країні в майбутньому! Я вірю: майбутнє в руках дітей!»

Сергій Никоноров: «Для мене як для співзасновника ГО

«Д.О.М.48.24» цей проект є дуже важливим як ще один місток для побудови внутрішньодержавного діалогу, в якому кожен може висловити свою позицію конструктивними діями для загального добробуту».

Ігор Грицюк: «Я багато років навчав дітей у напрямку ІТ-освіти. Для мене це велика втіха – бачити, як зростають і розумнішають діти. Тому, долучаючись до роботи в ГО «Д.О.М.48.24», я щодня мав на меті продовжити цю роботу. І ось мрії та наміри вже за крок до реальної роботи, зробимо цей крок разом!»

Марія Лісиченко: «Я хочу сприяти тому, щоб кожна дитина мала можливість розвиватись, і цей процес був цікавий і сучасний. Діти з задоволенням вчать, граються. Конструювання і програмування дає необмежену площину для розвитку мислення, логіки і творчого підходу до вирішення будь-яких задач».

Наталія Вишневецька: «Я сама в минулому програміст, але вмикати комп'ютер навчилася лише на першому курсі університету, не кажучи вже про програмування. А зараз дивлюсь, як моя донька в півтора роки вже швидко розуміє, що треба натискати на телефоні чи комп'ютері. І я за те, щоб діти розвивали свої здібності, і робили це в ігровій формі під наглядом професіоналів, бо світ навколо нас неймовірно швидко роботизується і змінюється. А ІТ-навички вже потрібні не лише програмістам, а взагалі всім у звичайному житті».

4.6. МІСТО-САД-ГОРОД

У Німеччині введено податки для тих, хто не використовує озеленення на даху. Тепер площа таких дахів – біля 40 тис. га. Це в три рази більше, ніж площа усіх теплиць у Нідерландах. Газони в швейцарських містах займають до 25% плоских дахів нових комерційних будівель. У Японії діє правило розбивати сади на всіх дахах, площа яких перевищує 100 кв. м. Ресторан «Стандерс» як частина агроферми на даху будинку у Копенгагені став культовим (див. кавер-фото Проекту). У США та Канаді цілі супермаркети на своїх дахах спорджують промислові теплиці.

Відносно нещодавно у світі почався рух зі створення екоферм на дахах. З урахуванням наявних інновацій у будівництві та агросекторі,

Київ може посісти місце серед лідерів цього тренду та отримати значний зиск. Експерти оцінюють потенціал Києва до агровиробництва на дахах в 300 га.

Така модернізація дахів – це:

- Збільшення доступності для киян якісних харчів за меншу ціну (15-30%).
- Новий вид підприємництва у місті та/чи доходу для ОСББ, управляючих компаній.
- Новий сектор економіки та нові робочі місця.
- Додаткові доходи до міського бюджету.
- Зменшення витрат на ремонт дахів для міста та/чи ОСББ, управляючих компаній.
- Збільшення енергоефективності будинків (+10%).
- Покращення міської екології (менш забруднена атмосфера, більше кисню, менша температура у місті влітку тощо).
- Зростання у населення та інвесторів довіри до мерії та репутації Києва у світі.

Експерти дійшли висновку, що економніше та зручніше розвивати дах «ангарного» типу. Термін експлуатації агродаху «ангарного» типу залежить від вартості покрівельного матеріалу, орієнтовно 10 років. Термін окупності еко-агро-даху складає до двох-трьох років після початку експлуатації в залежності від задіяних технологій.

4.7. ЦІКАВІ ПРИКЛАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СВІТІ¹⁴

Індія

Близько 53% населення Індії працюють фермерами, але й досі більшість із них ледь виживають. Однією із причин цього є недостатньо розвинена система обміну досвідом ведення фермерського господарства. DIGITAL GREEN – індійське соціальне підприємство, яке пропонує допомогу фермерам в здобутті навичок, необхідних для

¹⁴ Цікаві приклади соціального підприємництва у світі [Електронний ресурс]: Ресурсний центр Гурт – 2016. – Режим доступу: <http://www.gurt.org.ua/articles/29066/> (Дата звернення 02.02.2018) – Назва з екрана.

утримання сільського господарства. Таким чином фермери можуть знизити свої витрати та підвищити продуктивність своєї праці.

Як можна допомогти з розвитком системи обміну знань? Дуже просто! Кожен фермер матиме змогу записати відео з корисними порадами і, відповідно, отримати відео від інших людей. За три роки DIGITAL GREEN планує забезпечити онлайн-курси сільського господарства для близько 1 мільйона фермерів із 10 тисяч сіл Індії.

Франція

1001 Fontaines – французьке соціальне підприємство, яке має на меті поширювати технологію очищення води по всьому світу. Як це зробити найефективніше та найдешевше? Це питання 1001 Fontaines вирішило за допомогою залучення до процесу місцевого населення.

Допомагаючи малому підприємству на місці та інформуючи про технології очищення води, можна отримати чисту питну воду за дуже низькою ціною. Також це підприємство хоче навчати людей правилам заощадження води. 1001 Fontaines планує за 5 років надати доступ до питної води 1 мільйону людей завдяки роботі близько 250 малих підприємств. Поки робота підприємства планується у Камбоджі, Мадагаскарі та Індії.

Великобританія

Solar Aid прагне надати доступ до сонячного освітлення громадам Африки шляхом створення дистриб'юторської мережі з місцевими підприємцями. Більше 110 млн домашніх господарств у сільських районах Африки користуються газовими лампами, які виділяють шкідливий дим і забирають до 20% доходу сім'ї. Ламп на сонячних батареях, забезпечення яких коштуватиме 5 фунтів стерлінгів, вистачить одній родині на 5 років. Крім того, це складає лише 2% порівняно з вартістю газу. Solar Aid працює з танзанійськими підприємцями, щоб створити сонячний концентратор для їхніх громад, пропонуючи доступне, чисте освітлення, а також надання можливості працевлаштування. За 3 роки сонячним освітленням буде забезпечено 112 млн осіб, що дозволить зекономити до 196 млн фунтів стерлінгів доходів і знизити частоту респіраторних захворювань. Solar Aid прагне замінити газові лампи в Африці на світлодіодні до 2020 року.

Бразилія

Instituto de Desenvolvimento Sustentavel Mamiraua в Бразилії створив проект «Сонячні машини з виготовлення льоду». Цей проект є вирішенням проблеми рибалок, які не мають достатньо льоду, щоб заморозити пійману рибу й доставити її до столу покупця придатною для споживання. Планується зробити 10 машин для виготовлення льоду, які працюватимуть на сонячній енергії та дадуть прибуток в середньому 12% для 100 родин рибалок. Протягом двох років представники компанії навчать близько 10 тисяч осіб, які в результаті зможуть скористатися льодом, тим самим збільшивши свій дохід.

Австралія

Engineers without borders (EWB) Australia – громадська організація, яка стала одним із переможців проекту Google Impact Challenge Australia. Ця ГО наполягає на тому, що знання з техніки та мистецтва інженерії мають належати кожному, незалежно від його соціального та фінансового статусу.

Ідея одного з проектів полягає у встановленні спеціально спроектованих біотуалетів, які розкладають відходи. Спорудження таких туалетів не затратне і вимагає лише підручних засобів. Це допоможе підвищити рівень санітарії у всіх країнах, де це необхідно. Особливо стане у нагоді тим людям, які живуть у місцевостях із постійними пожевами, оскільки такі туалети можна робити легкими і герметичними, а відходи не зможуть потрапити до потоку води.

США

KIVA – майданчик, який має своєю місією боротьбу з бідністю. Kiva дозволяє людям давати в борг нужденним маленькі суми на різні бізнес-потреби – наприклад, жінці в Зімбабве зайняти грошей на придбання корови, щоб вона могла заробляти з продажу молока. Заробляє Kiva на внески від позичальників (близько 15% від суми позики).

RAZOO – краудфандинговий майданчик для соціальних цілей. Місія Razoo – виховувати нове покоління філантропів. На Razoo можна створювати власні заходи і збирати гроші нужденним. Не надто зрозуміла українському менталітету концепція, в США і Європі дуже популярна.

GOODdler – майданчик для жертвування товарів. Благодійні організації викладають списки товарів, які їм необхідні, а донори з усього світу можуть купити товари для них. Товари будуть доставлені безпосередньо в благодійну організацію, коли вони особливо потрібні.

GlobeIn – чудовий майданчик, який допомагає ремісникам по всьому світу і пов'язує їх з глобальним ринком. Тут можна купити чудові вироби ручної роботи і одночасно допомогти людям.

Lyft – служба приватних таксі, де можна не просто доїхати до будинку, а також отримати нових друзів. Чудова альтернатива нашим приватникам – безпечно, надійно, весело.

РОЗДІЛ 5.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ТА ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

5.1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Як вже було зазначено вище, в Україні відсутній закон, який би регулював соціальне підприємництво. Тому соціальному підприємцю не залишається нічого іншого, як обрати для своєї діяльності найбільш оптимальну організаційно-правову форму – як з точки зору бізнес-моделі, так і з точки зору особливостей оподаткування. А це означає, що зародок соціального підприємства може еволюціонувати від комерційного проекту громадської організації до публічного акціонерного товариства.

С.О. Дзюба в статті «Як правильно обрати організаційно-правову форму ведення бізнесу»¹⁵ наголошує, що одне з перших питань, яке постає в нашій державі перед підприємцями-початківцями, в тому числі й соціальними підприємцями – це питання щодо вибору організаційно-правової форми ведення бізнесу. Правильний її вибір дозволить ефективно управляти, використовувати власні або залучені кошти, вкладені у розвиток справи, а також уникнути надмірних збитків у разі банкрутства.

Зміст поняття організаційно-правової форми господарювання розкрито у Наказі Державного комітету з питань технічного регулювання та споживчої політики «Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до міждержавних стандартів, внесення зміни до наказу Держ-

15 Дзюба С.О. Як правильно обрати організаційно-правову форму ведення бізнесу [Електронний ресурс]3222UA. – 2016. – Режим доступу: https://3222.ua/article/yak_pravilno_obrati_organizatsynno-pravovu_formu_vedennya_bznesu.htm (Дата звернення 04.02.2018). – Назва з екрана.

споживстандарту України від 31 березня 2004 р. № 59 та скасування нормативних документів» від 28.05.2004 № 97. Згідно з цим нормативним актом, організаційно-правова форма господарювання – це форма здійснення господарської (зокрема підприємницької) діяльності з відповідною правовою основою, яка визначає характер відносин між засновниками (учасниками), режим майнової відповідальності щодо зобов'язань підприємства (організації), порядок створення, реорганізації, ліквідації, управління, розподілу одержаних прибутків, можливі джерела фінансування діяльності тощо.

В Україні перелік організаційно-правових форм ведення бізнесу подано у параграфах 1 і 2 глави 8 книги другої (ст. 113-166) ЦКУ, Законах України «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства», «Про кооперацію», «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про фермерське господарство» та «Про громадські об'єднання».

Всі види таких форм поділяються на наступні групи:

- **Господарські товариства:** згідно з ч. 1 ст. 113 ЦКУ, господарським товариством є юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділено на частки. В свою чергу, господарські товариства поділяються на повні, командитні, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю та акціонерні товариства.
- **Виробничі кооперативи:** добровільні об'єднання громадян на засадах членства для спільної виробничої або іншої господарської діяльності, яка базується на їхній особистій трудовій участі та об'єднанні його членами майнових пайових внесків. Саме обов'язкова індивідуальна участь у діяльності виробничого кооперативу відрізняє його від господарських товариств, у діяльності яких така участь не є обов'язковою (за винятком повних товариств та участі повних учасників у командитних товариствах). Їхня діяльність регулюється ЦКУ (ст. 163-166), Законами України «Про кооперацію» та «Про сільськогосподарську кооперацію».
- **Фермерські господарства:** є формою підприємницької діяльності громадян із створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією з метою

отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм для ведення фермерського господарства, відповідно до закону. Головна особливість фермерського господарства в тому, що участь у ньому можуть брати виключно члени родини та їхні родичі, а сторонні особи, які працюють в ньому на підставі трудових договорів, не є його учасниками. Правовий статус даної форми господарювання визначено Законом України «Про фермерське господарство».

Окремо варто зазначити, що соціальний підприємець може зареєструвати свій бізнес як фізична особа – підприємець (ФОП). У такому разі його правовий статус визначатиметься статтями 50-54 ЦКУ.

Ведення бізнесу в кожній з даних форм має як переваги, так і недоліки:

- **За критерієм формування статутного (складеного) капіталу:** мінімальний розмір статутного капіталу передбачено Законом «Про акціонерні товариства» для акціонерних товариств. Він має складати не менше 1250 мінімальних заробітних плат (станом з 1 січня 2018 року – 4 625 000 грн.). Слід зазначити, що при формуванні складеного капіталу командитного товариства частки вкладників у сукупності не мають перевищувати половини його вартості. При цьому кожна з організаційно-правових форм господарювання має свої особливості щодо відчуження часток майна. Так, у повному товаристві частка складеного капіталу його члена передається третім особам виключно за згодою інших його членів. Це ж стосується часток повних учасників командитного товариства. Вкладник командитного товариства передає свою частку, повідомивши про це товариство. У товариствах з обмеженою та з додатковою відповідальністю учасник має право продати або іншим чином відчужити свою частку у статутному капіталі. Він також має право передати її третім особам (якщо інше не визначено статутом товариства). Водночас, інші його учасники мають переважне право на купівлю частки учасника пропорційно до розміру своїх часток у статутному капіталі (якщо інше не встановлено статутом або домовленістю між учасниками). Акціонерне товариство (залежно від його типу)

може здійснювати як виключно приватне (приватне акціонерне товариство), так і публічне, і приватне розміщення акцій. Акціонери публічного акціонерного товариства можуть викуповувати належні їм акції без згоди інших акціонерів. При продажу акцій приватного акціонерного товариства акціонер зобов'язаний повідомити перед цим про свій намір інших акціонерів, які мають переважне право на купівлю таких акцій. Член виробничого кооперативу має право на володіння і користування майном кооперативу. Розпоряджатися часткою такого майна він може виключно за згодою кооперативу (для цього член кооперативу має викупити дане майно). Член фермерського господарства має право на отримання частки майна при ліквідації такого господарства або при виході з нього (порядок передання частки визначається статутом фермерського господарства).

- **За критерієм оподаткування:** відповідно до п. 151.1 ст. 151 Податкового кодексу України (далі – ПКУ), всі підприємства – юридичні особи сплачують податок на прибуток за основною ставкою 18% (ставку введено з 1 січня 2014 року), а суб'єкти індустрії програмної продукції, які застосовують особливості оподаткування, передбачені в п. 15 підр. 10 р. ХХ «Перехідні положення» ПКУ, – 5%. Фізичні особи – підприємці сплачують податок на доходи фізичних осіб за основною ставкою 15%, а у разі перевищення доходом 10 розмірів мінімальної заробітної плати (станом на січень 2018 – 37230 грн.) – за ставкою 17%. Водночас, фізична особа – підприємець або юридична особа може зареєструватися як платник єдиного податку. Згідно зі ст. 291.5. ПКУ, не можуть бути платниками єдиного податку:
 1. Суб'єкти господарювання (юридичні особи та фізичні особи – підприємці), які здійснюють:
 - діяльність з організації, проведення азартних ігор;
 - обмін іноземної валюти;
 - виробництво, експорт, імпорт, продаж підакцизних товарів (крім роздрібного продажу паливно-мастильних матеріалів в ємностях до 20 літрів та діяльності фізичних

- осіб, пов'язаної з роздрібним продажем пива та столових вин);
- видобуток, виробництво, реалізацію дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, у тому числі органогенного утворення (крім виробництва, постачання, продажу (реалізації) ювелірних та побутових виробів з дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення та напівдорогоцінного каміння);
 - видобуток, реалізацію корисних копалин, крім реалізації корисних копалин місцевого значення;
 - діяльність у сфері фінансового посередництва, крім діяльності у сфері страхування, яка здійснюється страховими агентами, визначеними Законом України «Про страхування», сюрвейєрами, аварійними комісарами та аджастерами;
 - діяльність з управління підприємствами;
 - діяльність з надання послуг пошти (крім кур'єрської діяльності) та зв'язку (крім діяльності, що не підлягає ліцензуванню);
 - діяльність з продажу предметів мистецтва та антикваріату, діяльність з організації торгів (аукціонів) виробами мистецтва, предметами колекціонування або антикваріату;
 - діяльність з організації, проведення гастролейних заходів;
2. Фізичні особи – підприємці, які здійснюють технічні випробування та дослідження, діяльність у сфері аудиту;
 3. Фізичні особи – підприємці, які надають в оренду земельні ділянки, загальна площа яких перевищує 0,2 гектара, житлові приміщення та/або їхні частини, загальна площа яких перевищує 100 квадратних метрів, нежитлові приміщення (споруди, будівлі) та/або їхні частини, загальна площа яких перевищує 300 квадратних метрів;
 4. Страхові (перестрахові) брокери, банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові

компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії, інші фінансові установи, визначені законом; реєстратори цінних паперів;

5. Суб'єкти господарювання, у статутному капіталі яких сукупність часток, що належать юридичним особам, які не є платниками єдиного податку, дорівнює або перевищує 25%;
6. Представництва, філії, відділення та інші відокремлені підрозділи юридичної особи, яка не є платником єдиного податку;
7. Фізичні та юридичні особи – нерезиденти;
8. Суб'єкти господарювання, які на день подання заяви про реєстрацію платником єдиного податку мають податковий борг, крім безнадійного податкового боргу, що виник внаслідок дії обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин).

Всі платники єдиного податку поділяються на групи за кількістю найманих осіб та річним обсягом доходу. Особливості такого поділу розкрито у ст. 291. 4 ПКУ.

Фіксовані ставки єдиного податку у 2018 році у відсотковому та грошовому вираженні складають:

- для платників єдиного податку 1 групи – 10% від розміру мінімального прожиткового мінімуму, що складає 176,20 грн./міс.;
- для платників єдиного податку 2 групи – 20% від розміру мінімальної заробітної плати, що складає 744,60 грн./міс.;
- для платників єдиного податку 3 групи – 5% (3% + ПДВ) від доходу.

Згідно з Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», всі платники єдиного податку зобов'язані платити єдиний соціальний внесок у розмірі 22% мінімальної заробітної плати за кожного працівника на підприємстві, в грошовому еквіваленті це складає 819,06 грн./міс.

- **За критерієм особливостей управління бізнесом:** учасники таких господарських товариств, як повне товариство, повні учасники командитного товариства та учасники виробничого кооперативу мають самостійно здійснювати підприємницьку діяльність, тоді як роль вкладників командитного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю та акціонерів в

акціонерному товаристві полягає лише в тому, що вони внесли вклад до статутного (складеного) капіталу даної юридичної особи.

- **За критерієм відповідальності учасників:** фізична особа – підприємець та учасники повного товариства у разі банкрутства відповідають усім своїм майном. Учасники інших організаційно-правових форм при цьому можуть втратити лише те майно (кошти), що було внесено до статутного (складеного) капіталу юридичної особи. Крім того, якщо при задоволенні вимог кредиторів згідно з черговістю, передбаченою Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», у боржника не вистачить майна, вимоги кредиторів, які не будуть через це задоволені, буде погашено. Це значить, що засновник (засновники) можуть створювати юридичну особу з відносно незначним розміром статутного капіталу (500 тис. грн. і менше).

Певну особливість має процедура банкрутства товариства з додатковою відповідальністю. Згідно зі ст. 65 Закону України «Про господарські товариства», при його банкрутстві спочатку розподіляється між кредиторами майно, а далі, якщо майна недостатньо для задоволення вимог кредиторів, стягується майно учасників у розмірі, кратному до розміру внеску кожного з учасників до статутного капіталу.

Таким чином, можна зробити висновок, що кожна з організаційно-правових форм ведення бізнесу, в тому числі соціального, має свої переваги та недоліки, які варто враховувати при складанні статутних документів (статуту або установчого договору) майбутнього підприємства або при реєстрації фізичної особи – підприємця. Найбільш оптимальним варіантом реєстрації соціального підприємства є реєстрація у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Така форма господарювання дозволяє здійснювати діяльність з відносно невеликим розміром статутного капіталу, дає можливість на передбачених Податковим кодексом України умовах і за відповідності його вимогам зареєструватися як платник єдиного податку (ставки якого нижчі за ставки податку на доходи фізичних осіб – підприємців та податку на доходи підприємств), а також уникнути відповідальності засновників власним майном у разі банкрутства.

5.2. ПРАВОВІ ТА ПОДАТКОВІ МОЖЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ¹⁶

Соціальне підприємство – це бізнес, метою якого є вирішення соціальних проблем. Прибутки соціального підприємства спрямовуються на подальший розвиток бізнесу, благодійну діяльність чи на вирішення гострих суспільних проблем. Соціальні підприємства в Україні є інструментом здійснення благодійності. На сьогодні в Україні актуальні питання отримання доходів (прибутків) неурядовими організаціями, зокрема благодійними організаціями, які забезпечують власну діяльність та мають бути спрямовані на вирішення соціальних проблем.

Здійснення благодійною організацією соціального підприємництва

Згідно із ч. 4 ст. 16 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації в Україні» (далі – Закон про благодійну діяльність), благодійні організації можуть здійснювати господарську діяльність, метою якої не є отримання прибутку та яка сприяє досягненню статутних цілей. Тобто фактично йдеться про некомерційну господарську діяльність (ч. 2 ст. 3, ст. 52 Господарського кодексу України, далі – ГКУ). Це також підтверджує ч. 5 ст. 131 ГКУ: благодійна організація має право здійснювати неприбуткову господарську діяльність, спрямовану на виконання її цілей, визначених установчими документами. У свою чергу, статут благодійної організації має містити джерела її активів (доходів) та може визначати особливості діяльності й припинення діяльності такої організації (ч.ч. 2, 3 ст. 14 Закону про благодійну діяльність).

Отже, благодійна організація може провадити певну господарську діяльність (наприклад, створення сувенірної продукції або пошиття одягу) з метою досягнення статутних цілей, але виключно не

16 Кірсанова Ю. Податкове регулювання діяльності соціальних підприємств, що належать до різних суб'єктів приватного права в Україні [Електронний ресурс] Соціальне підприємництво в Україні. – 2016. – Режим доступу: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/instrumenty/navchannia-dlia-sotsialnykh-pidpriemstv/164-podatkov-rehuliuвання-dialnosti-sotsialnykh-pidpriemstv-shcho-nalezhat-do-riznykh-sub-iektyv-pryvatnoho-prava-v-ukraini> (Дата звернення 04.02.2018). – Назва з екрана.

з метою отримання прибутку. Для цього в статуті благодійної організації мають міститися положення, які дають право здійснювати певну господарську діяльність та визначають її як одне з джерел формування активів (доходів) благодійної організації.

Щодо вимог Податкового кодексу (далі – ПКУ), то згідно з п.133.4 ПКУ благодійна організація не є платником податку на прибуток за умови:

- створення та діяльності в порядку, визначеному Законом про благодійну діяльність;
- її установчі документи містять заборону розподілу отриманих доходів (прибутків) або їхньої частини серед засновників (учасників), членів такої організації, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб;
- її установчі документи передбачають у разі припинення діяльності юридичної особи (у результаті її ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення) передачу активів одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зарахування їх до доходу бюджету;
- якщо вона внесена контролюючим органом до Реєстру неприбуткових установ та організацій (код неприбутковості 0005);
- доходи (прибутки) благодійної організації використовуються виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами. Особливо треба відзначити, що розмір витрат на утримання благодійної організації не може перевищувати 20% від доходу організації в поточному році (ст. 16 п. 3 Закону про благодійну діяльність).

Висновки: профільне та податкове законодавство дозволяє благодійній організації самостійно створювати соціальне підприємство, не сплачувати податок з доходів (прибутків) від здійснення діяльності підприємства за умови дотримання вимог щодо положень статуту та ст. 133 та 134 ПКУ.

Здійснення громадською організацією соціального підприємництва

Згідно з п. 2 ч. 2 ст. 21 Закону України «Про громадські об'єднання» (далі – Закон про ГО) для досягнення своєї мети (цілей) громадське об'єднання має право здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню.

Відповідно до п. 1 ст. 24 Закону про ГО, ГО зі статусом юридичної особи для виконання статутної мети (цілей) має право володіти, користуватися і розпоряджатися коштами та іншим майном, яке відповідно до закону передане такому громадському об'єднанню його членами (учасниками) або державою, набуте як членські внески, пожертвування громадян, підприємств, установ та організацій, набуте в результаті підприємницької діяльності такого об'єднання, підприємницької діяльності створених ним юридичних осіб (товариств, підприємств), а також майном, придбаним за рахунок власних коштів, тимчасово наданим у користування (крім розпорядження) чи на інших підставах, не заборонених законом.

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. Доходи або майно (активи) громадського об'єднання не підлягають розподілу між його членами (учасниками) і не можуть використовуватися для вигоди будь-якого окремого члена (учасника) громадського об'єднання, його посадових осіб (крім оплати їхньої праці та відрахувань на соціальні заходи) (п. 6 ст. 3 Закону про ГО). Тобто громадська організація має право вести підприємницьку діяльність (наприклад, проводити семінари, тренінги, конференції, надавати в оренду приміщення тощо) та отримувати дохід від неї. Проте такий дохід не може бути розподілений між засновниками та членами громадської організації і має бути спрямований виключно на досягнення мети громадської організації.

Щодо вимог Податкового кодексу (далі – ПКУ), то згідно п.133.4 ПКУ громадське об'єднання не є платником податку на прибуток за умов, аналогічних для благодійних організацій. Відмінність лише в отриманні коду неприбутковості – громадська організація має код неприбутковості 0006 та для неї відсутні умови щодо обмеження витрачання коштів на утримання: громадська організація може спрямувати усі 100% доходів (прибутків) від підприємницької діяльності на утримання, тобто на адміністративні витрати.

Висновки: профільне та податкове законодавство дозволяє громадській організації самостійно створювати соціальне підприємство, не сплачувати податок з доходів (прибутків) від здійснення діяльності підприємства за умови дотримання вимог щодо положень статуту та ст. 133 та 134 ПКУ.

5.3. ПРАВОВІ ТА ПОДАТКОВІ МОЖЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯМИ ПРИВАТНОГО ПРАВА ТА ФІЗИЧНИМИ ОСОБАМИ – ПІДПРИЄМЦЯМИ НА ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ ОПОДАТКУВАННЯ

Здійснення діяльності підприємствами та організаціями відбувається на підставі обраного коду видів економічної діяльності (КВЕД). Присвоєння відповідного КВЕДу відбувається на підставі положень статуту підприємства (організації).

Якщо підприємство (наприклад, товариство із обмеженою відповідальністю) обрало загальну систему оподаткування податку на прибуток, то відповідно до п. 134.1 ПКУ об'єктом оподаткування податком на прибуток є: прибуток із джерелом походження з України та за її межами, який визначається шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування (прибутку або збитку), визначеного у фінансовій звітності підприємства відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності, на різниці, які виникають відповідно до положень цього розділу.

Якщо метою соціального підприємства є, наприклад, благодійна допомога дитячим будинкам, будинкам інвалідів, то підприємство на

загальній системі оподаткування має право зменшити фінансовий результат до оподаткування на суму коштів або вартості товарів, виконаних робіт, наданих послуг, безоплатно перерахованих (переданих) протягом звітного (податкового) року неприбутковим організаціям (згаданим раніше дитячим будинкам та будинкам інвалідів із статусом неприбутковості, тобто відповідають вимогам п. 133.4 ПКУ), у розмірі, що перевищує 4% оподатковуваного прибутку попереднього звітного року.

Висновок: тобто якщо порівнювати податкове навантаження на діяльність соціального підприємства власне неурядової організації та підприємства на загальній системі оподаткування, то можна зробити висновок: якщо доходи (прибутки) від здійснення діяльності соціального підприємства цілком спрямовуються на благодійну діяльність, неурядова неприбуткова організація не сплачує податок на прибуток з будь-якої суми, в той час як прибуткове підприємство на загальній системі оподаткування зменшить дохід до оподаткування лише на 4% оподаткованого прибутку попереднього звітного року.

Але якщо метою створення та діяльності соціального підприємства є спрямування лише частини доходу (прибутку) на благодійну діяльність, а решту доходів (прибутків) засновники мають розподілити між собою – треба обирати саме цю організаційно-правову форму. Нагадую, що профільне та податкове законодавство забороняє благодійним та громадським організаціям розподіляти доходи (прибутки) від будь-якої діяльності, у тому числі підприємницької, між засновниками, учасниками та членами.

Здійснення діяльності фізичними особами – підприємцями (далі – ФОП) відбувається на підставі обраного коду видів економічної діяльності (КВЕД). Вибір форми оподаткування залежить від видів здійснення діяльності, бажання ФОП та інших факторів.

Порядок оподаткування доходів ФОП визначено ст. 177 ПКУ. Згідно з п. 177.2. цієї статті, об'єктом оподаткування є чистий оподаткований дохід, тобто різниця між загальним оподатковуваним доходом (виручка у грошовій та негрошовій формі) і документально підтвердженими витратами, пов'язаними з господарською діяльністю ФОП. У п. 177.4 ПКУ визначено перелік витрат, безпосередньо пов'язаних з отриманням доходів ФОП від провадження господарської діяльності

на загальній системі оподаткування, яким не передбачено зарахування до витрат сум благодійної допомоги, яку надає ФОП на загальній системі оподаткування.

Висновок: ФОП не може зарахувати до витрат суми благодійної допомоги, які є доходом від діяльності ФОП, що спрямована на благодійність. Тому ця модель здійснення підприємницької діяльності з метою надання благодійної допомоги та вирішення інших соціальних проблем є значно податково навантаженою.

5.4. ПРАВОВІ ТА ПОДАТКОВІ МОЖЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯМИ ПРИВАТНОГО ПРАВА ТА ФІЗИЧНИМИ ОСОБАМИ – ПІДПРИЄМЦЯМИ НА ЄДИНОМУ ПОДАТКУ

Юридична особа чи фізична особа – підприємець може самостійно обрати спрощену систему оподаткування, якщо така особа відповідає вимогам, встановленим ст. 291 ПКУ, та реєструється платником єдиного податку в порядку, визначеному главою XIV ПКУ.

Базою оподаткування єдиним податком є доход платника єдиного податку. Ставки оподаткування єдиним податком визначені ст. 293 ПКУ.

Доходом платника єдиного податку є (п. 292.1):

- для фізичної особи – підприємця – дохід, отриманий протягом податкового (звітного) періоду в грошовій формі (готівковій та/або безготівковій); матеріальній або нематеріальній формі, визначеній п. 292.3 ПКУ. При цьому до доходу не зараховуються отримані такою фізичною особою пасивні доходи у вигляді процентів, дивідендів, роялті, страхові виплати і відшкодування, а також доходи, отримані від продажу рухомого та нерухомого майна, яке належить за правом власності фізичній особі та використовується в її господарській діяльності;
- для юридичної особи – будь-який дохід, в тому числі дохід представництв, філій, відділень такої юридичної особи, отриманий протягом податкового (звітного) періоду в грошовій формі (готівковій та/або безготівковій); матеріальній або нематеріальній формі, визначеній п. 292.2.

Висновок: жодних податкових пільг щодо здійснення юридичною особою чи ФОП діяльності соціального підприємства немає. Тобто спочатку треба заплатити єдиний податок від суми доходу, а потім спрямовувати дохід (прибуток) на вирішення соціальних проблем. Тобто ця модель є аналогічною до загальної форми оподаткування для ФОП в частині податкового навантаження на діяльність, спрямовану на благодійництво.

Проведений аналіз податкового регулювання діяльності соціальних підприємств, що належать до різних суб'єктів приватного права в Україні, як ми згадували раніше, є першим кроком у виборі організаційно-правової форми та форми оподаткування здійснення підприємницької діяльності на користь вирішення соціальних проблем.

РОЗДІЛ 6.

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Створення соціального підприємства майже не відрізняється від технології створення традиційного бізнес-підприємства. Цей процес передбачає проведення ґрунтовних соціальних і маркетингових досліджень, на основі яких розробляється бізнес-модель соціального підприємства. Послідовність створення соціального підприємства можна поділити на наступні етапи:

Етап 1. Оцінка соціальних потреб та власних можливостей

Етап 2. Пошук бізнес-ідеї та оцінка бізнес-можливостей

Етап 3. Планування соціального підприємства

Етап 4. Оцінка та пошук джерел фінансування

Етап 5. Формування команди виконавців

6.1. ОЦІНКА СОЦІАЛЬНИХ ПОТРЕБ ТА ВЛАСНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

Перш ніж розпочати справу, необхідно розібратися зі своїми цілями і бажаннями.

- Чого Ви хочете досягти, створюючи соціальне підприємство?
- Наскільки для Вас є важливим бажання заробити і якою мірою Ви готові поступитися цим бажанням заради досягнення альтруїстичних цілей?
- Чи розуміють і підтримують Ваші бажання близькі?
- Як Ви можете найкращим чином використовувати свої знання, навички та попередній досвід?
- Які соціальні проблеми викликають у Вас найсильніший відгук і бажання діяти?

На першому етапі створення соціального підприємства підприємець має визначити, яку соціальну проблему буде вирішувати його підприємство.

Для цього зазвичай складається максимально широкий список соціальних проблем, які, на думку підприємця, необхідно вирішити, і потім він обирає з них ту, яка хвилює його більше за інших.

Проблема, над якою Ви збираєтеся працювати, має бути визначена настільки конкретно, наскільки це можливо.

У широкому сенсі під соціальними проблемами розуміють всі соціальні явища, пов'язані з поведінкою людей в суспільстві, як в рамках норми, так і за її межами. Зазвичай поява проблем пов'язана з функціонуванням соціальних систем, і спочатку це не викликає у людей занепокоєння і дискомфорту. У вузькому сенсі про проблему кажуть, виявляючи руйнування стабільних соціальних зв'язків, коли її розвиток призводить до напруженості та конфліктів. У цьому разі для виявлення соціальних проблем об'єктивний стан справ порівнюють з нормою. Отже, при будь-якому підході проблеми є частиною соціальних процесів, їхній зміст носить соціальний характер, а форма прояву – особистісний (наприклад, проблема збільшення кількості розлучень в сучасному глобальному суспільстві – і розпад конкретної сім'ї).

Зміст і розуміння соціальних проблем змінюються в часі та просторі та проявляються по-різному для суспільства, групи та особистості. Проте джерело соціальних проблем залишається незмінним, воно вкоренилося у соціокультурній підсистемі суспільства. Це соціальна нерівність, яка виражається в різноманітті потреб і цінностей людей і форм їхнього досягнення. З проявами нерівності пов'язана ціла низка проблем в соціальній сфері: рівень матеріального добробуту, безробіття, соціальної ексклюзії або виключення (пов'язане з ситуацією, коли індивіди і групи позбавлені можливості користуватися соціальними правами, гарантованими міжнародними та національними правовими актами) тощо.

Оскільки проблеми виникають на різних рівнях реальності, в тому числі і в глобальному суспільстві, на макрорівні соціальної діяльності прийнято виділяти соціальні проблеми. Вони носять найбільш широкий, загальнолюдський і загальноцивілізаційний характер і ви-

магають для свого рішення узгоджених дій у масштабах світового співтовариства (наприклад, проблема екологічної безпеки планети). Частину таких проблем держави вирішують у руслі соціальної політики, яка виступає в якості важливого аспекту соціальної роботи.

На мезорівні виділяють проблеми, що виникають в різних підсистемах соціально-екологічної сфери всередині конкретного соціуму. Можна позначити основні групи соціальних проблем, які виникають у суспільстві: соціально-управлінські, соціально-економічні, соціально-екологічні, соціально-побутові, соціально-медичні, соціально-психологічні, соціально-правові, соціально-педагогічні тощо. При цьому проблеми, що виникають в одній з галузей, неминуче торкаються й інших сфер життєдіяльності людини, тому для їхнього виявлення та оптимального вирішення необхідно залучати зусилля соціальних груп, організацій і професіоналів, що здійснюють перетворювальну діяльність в конкретній підсистемі суспільства.

Соціальна проблема на мікрорівні – це протиріччя, що усвідомлюється суб'єктом діяльності як значуща для нього невідповідність між метою цієї діяльності та її результатом.

У цьому разі проблема виникає через відсутність або нестачу у індивіда засобів для досягнення мети, внаслідок чого не задовольняються ті чи інші його потреби. Відповідно, з'являється необхідність у пошуку нових способів і засобів діяльності. Важливо відзначити, що соціальна проблема має об'єктивно-суб'єктивну природу – перш ніж стати проблемою, соціальне протиріччя має пройти крізь свідомість суб'єкта, тому слід виділяти в ній три основних елементи:

- люди, які оцінюють ситуацію як проблемну;
- соціальні умови, в яких проблема виникла;
- діяльність, пов'язана з появою, осмисленням і вирішенням проблеми.

Вирішення поточних і перспективних проблем в соціумі запобігає появі та полегшує вирішення проблеми конкретної особи, тому соціальні проблеми необхідно розглядати раціонально і об'єктивно. Це передбачає як опис стану суспільства і його складових на основі статистичних методів, так і вивчення громадської думки для виявлення ступеня задоволеності людей тим, як вирішуються їхні проблеми в конкретному соціумі.

Для того щоб оцінити, які соціальні проблеми особливо гостро впливають на суспільство, доречно побудувати так зване «Дерево проблем», тому що соціальні проблеми в реальності мають різне значення: одні лежать в основі рішення інших. Ієрархія проблем відображається в «дереві проблем»: коріння «дерева» – ключові проблеми, стовбур – субключові (похідні першого порядку), гілки – похідні другого, третього тощо порядків. Проблеми наступних порядків не виходять із проблем попередніх порядків, але отримують можливість вирішення шляхом успішного вирішення попередніх.

Фіксація проблем ведеться знизу догори: визначаються одна або декілька ключових проблем, які потрібно вирішити, щоб перейти до проблем наступного рівня. Подібним чином здійснюється рух від проблеми до проблеми, зазначених на гілках «дерева» (рис. 2).

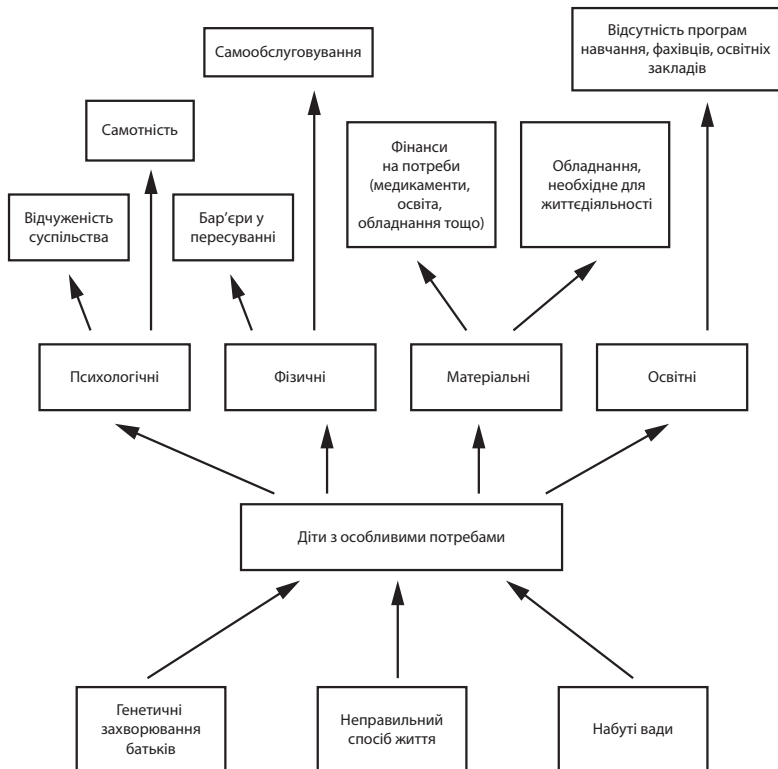


Рис. 2. Дерево проблем

6.2. ПОШУК БІЗНЕС-ІДЕЇ ТА ОЦІНКА БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТЕЙ

Після того, як буде зібраний максимальний об'єм інформації, підприємець може перейти до формулювання ідеї для соціального підприємства. Допомогою в формуванні соціальної бізнес-ідеї може стати побудова таблиці джерел і ресурсів.

Таблиця 1

Джерела та ресурси для пошуку ідеї соціального підприємства

Внутрішні джерела	Особисті зв'язки з...	Відвідування	Читання	Вивчення тенденцій про...
Мозковий штурм	Потенційними клієнтами	Торгових виставок	Торгових публікацій	Рідкісні матеріали
Власні спостереження	Потенційними постачальниками	Бібліотек	Торгових каталогів	Нестачу енергії
	Товарними брокерами	Музеїв	Оголошень	Переробку відходів
	Власниками підприємств	Заводів	Галузових ЗМІ	Нові технології
	Успішними підприємцями	Наукових виставок та конференцій	Документів торгово-промислової палати	Проблеми забруднення навколишнього середовища
	Власниками нерухомості	Науково-дослідних інститутів	Публікацій про патенти	Проблеми охорони здоров'я
	Науковими експертами	Університетів	Публікацій про нові продукти	Послуги в сфері розвитку особистості
	Власниками патентів		Нових технічних публікацій і дисертацій	Зовнішню торгівлю
	Колишніми роботодавцями		Документації з ліцензування	Соціальні рухи
	Перспективними партнерами			Місцеві соціальні проблеми і ініціативи
	Банкірами			Зміни законодавства
	Представниками венчурних фондів			
	Журналістами			
	Консультантами з управління			
	Агентствами з технологічного розвитку			
	Агентствами з регіонального розвитку			

Таких «попередніх» ідей, реалізація яких допоможе вирішити проблему, має бути якомога більше. Їх необхідно ранжувати, а потім обрати три-п'ять найбільш багатообіцяючих.

Простим і популярним інструментом оцінки перспективності ідей є SWOT-аналіз – метод, що вже близько 50 років застосовується в комерційній бізнес-практиці. Абревіатура SWOT означає:

1. Strengths – сильні сторони
2. Weakness – слабкі сторони
3. Opportunities – можливості
4. Threats – загрози

Інакше кажучи, SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. «S» і «W» стосуються самого соціального підприємства, а «O» і «T» – зовнішнього оточення.

Результат ситуаційного аналізу дозволяє зрозуміти, чи має підприємець внутрішні сили і ресурси, щоб реалізувати наявні можливості і протистояти загрозам. Також наочнішими стають недосконалості, що вимагають якнайшвидшого усунення.

Для того щоб з'ясувати, чи буде успішним соціальний проект, необхідно також дати відповіді на два ключових питання:

1. Чи зможе реалізація ідеї вирішити соціальну проблему?
2. Наскільки швидко і ефективно проект зможе вирішити соціальну проблему і яким буде очікуваним соціальний вплив?

Відповіді на ці питання є найважливішою складовою частиною розділів, що стосуються сильних або слабких сторін ідеї.

З точки зору оцінки зовнішнього середовища діяльності соціального підприємства необхідно оцінити:

- тенденції ринку;
- поведінку покупців;
- структуру збуту;
- конкурентне середовище;
- законодавство і політичну ситуацію, очікувані або можливі їхні зміни;

- економічне становище країни/регіону (очікувану інфляцію, значні зрушення в економіці, які можуть впливати на реалізацію ідеї);
- соціально-демографічні фактори;
- зміну технологій;
- екологічне середовище (також має враховуватися в певних галузях діяльності).

Необхідно врахувати тенденції, які можуть бути соціальному підприємству на користь, і продумати заходи з нейтралізації загроз, а потім виділити сильні і слабкі сторони самого проекту.

З усіх перерахованих вище зовнішніх і внутрішніх параметрів для складання матриці SWOT-аналізу обираються найістотніші з точки зору підприємця і заносяться до таблиці – до відповідної графи. Далі щодо кожного з пунктів підприємець проводить наступний аналіз:

1. Оцінює можливий вплив на бізнес того чи іншого фактора.
2. Визначає необхідні дії, щоб посилити вплив сильних сторін і компенсувати слабкі сторони.
3. Аналізує список в розділі «Можливості» і обирає ті, на реалізацію яких вистачить ресурсів.
4. Складає план дій з використання можливостей.
5. Аналізує загрози і планує заходи щодо зниження ризиків.

Таким чином, SWOT-аналіз допоможе дати початкове уявлення, наскільки загалом може бути реалізований той чи інший проект або ідея (таблиця 2).

На підставі SWOT-аналізу соціальний підприємець може обрати кілька кращих ідей.

Досвід показує, що гарна ідея – це далеко не завжди хороша бізнес-можливість. Дуже багато людей, захоплені своїми ідеями, недооцінюють труднощі, пов'язані з адаптацією ідеї та її реалізацією в реальній ринковій ситуації.

Щоб стати сприятливою бізнес-можливістю, продукт має відповідати реальним потребам клієнтів з функціональності, якості, термінів корисного використання і ціни. Бізнес-можливість залежить від здатності виробника і продавця переконати споживачів (ринку)

Таблиця 2

Приклад вибору параметрів SWOT-аналізу

Сильні сторони — S	Слабкі сторони — W
✓ Можливість повністю вирішити (істотно пом'якшити) соціальну проблему в обраному регіоні за 5 років ✓ Новизна та інноваційність ідеї ✓ Висока потенційна значимість продукту для клієнта ✓ Наявність ресурсів для реалізації проекту ✓ Можливість залучення зацікавлених сторін до розробки і реалізації проекту ✓ Особиста соціальна мережа підприємця, здатна допомогти в реалізації проекту	✓ Відсутність необхідних навичок і досвіду підприємця ✓ Відсутність власних приміщень ✓ Нестача власних коштів для реалізації проекту ✓ Відсутність висококваліфікованої мотивованої команди
Можливості — O	Загрози — T
✓ Можливість залучення волонтерів ✓ Відсутність конкуренції в даному сегменті ринку ✓ Можливість залучення безвідсоткового фінансування	✓ Високий ступінь бюрократизації процесів узгодження в різних інстанціях ✓ Відсутність даних про потенційний попит на продукт ✓ Погіршення загальної економічної і соціальної ситуації в регіоні

в корисності і вигідності товару або послуги. В кінцевому підсумку саме ринок визначає, чи має ідея потенціал стати бізнес-можливістю.

Таким чином, бізнес-можливість – це можливість успішної реалізації ідеї за конкретних ринкових умов.

Соціальне підприємство, як і комерційне, має задовольняти конкретні соціальні потреби і бути конкурентоспроможним за ціною і якістю своїх товарів і послуг.

З чого ж почати? Як завжди, зі збирання інформації. Необхідно детально вивчити проблеми і потреби тих людей, для яких соціальний підприємець збирається працювати. Це можуть бути мешканці конкретного міста, села, області або представники певної соціальної групи. Потім необхідно зрозуміти, як виявлені проблеми вже вирішуються (або не вирішуються), які існують товари або послуги, що задовольняють соціальні потреби людей.

У більшості випадків підприємець потребує проведення двох досліджень ринку:

- дослідження для вибору сфери і сектору діяльності;

- дослідження для оцінки можливості реалізації конкретної бізнес-можливості в цьому секторі.

Наприклад, підприємець хоче організувати підприємство в сфері виготовлення виробів мистецтва і створити робочі місця для жінок – внутрішньо переміщених осіб. Вивчивши ситуацію на ринку в цьому секторі в своєму регіоні, він приймає рішення виготовляти, наприклад, жіночі прикраси ручної роботи і ще раз досліджує ринкову кон'юнктуру вже щодо цих продуктів. Досвід соціальних підприємств в усьому світі свідчить про те, що найкращі результати дають якісні бізнес-ідеї і створені концепції соціальних продуктів, якщо в цьому процесі бере участь цільова аудиторія, тобто ті люди, соціальні проблеми яких ви збираєтеся вирішувати. Тому щоб розробити дійсно потрібний соціальний продукт, зустрічайтеся з людьми, для яких ви працюєте, діліться з ними ідеями і обговорюйте їх, уважно прислухайтесь до думок, побажань і власних ідей ваших майбутніх клієнтів – ці контакти допоможуть вам сформулювати рішення тієї чи іншої соціальної проблеми і сформулювати концепцію соціального продукту.

Можна виділити шість основних критеріїв вибору кращої бізнес-можливості для створення соціального підприємства

- **Соціальна взаємодія.** Є одним із ключових факторів оцінки альтернативних ідей для створення соціального підприємства
- **Час.** Для того щоб бізнес-можливість була успішно реалізована, мають бути виявлені і чітко визначені потреба ринку в продукції/послугі, а також терміни, в межах яких ця потреба буде актуальна для ринку. Бізнес-можливості виникають, що називається, в режимі реального часу. Навіть якщо концепція товару або послуги перспективна, помилкова оцінка або недотримання термінів реалізації проекту можуть зробити нежиттєздатною будь-яку можливість. Для успішної реалізації бізнес-можливості її часове «вікно» має бути відкритим досить довго, щоб підприємець зміг ним скористатися.
- **Інноваційність і конкурентна перевага.** Нове соціальне підприємство має запропонувати людям продукти з кращими показниками, ніж ті, що вже присутні на ринку. Новизна рішення або істотно нижчий рівень цін, новий підхід до ведення справ і клієнтів – все це може дати змогу соціальному підпри-

емству витримати жорстку конкуренцію.

- **Економічна складова діяльності підприємства.** Соціальне підприємство повинно бути прибутковим і мати потенціал зростання. Показники прибутку мають бути достатніми для того, щоб навіть за ймовірних помилок гарантувати його фінансову стійкість.
- **Компетентність.** Необхідно, щоб знайдена бізнес-ідея відповідала можливостям підприємця. Іншими словами, підприємець повинен мати необхідні навички і досвід, а також доступ до найважливіших ресурсів, необхідних для реалізації можливості.
- **Капітал.** Багато підприємств зазнають краху внаслідок нестачі капіталу, і тому достатність стартового і оборотного капіталу є найважливішим фактором успішної реалізації бізнес-можливості.

Збалансовану модель оцінки бізнес-можливостей створили Дж. Кікал і Т. Лайонс¹⁷. Вони запропонували оцінювати кожную бізнес-можливість за чотирма блоками критеріїв (таблиця 3): соціальний потенціал, ринковий потенціал, потенціал конкурентних переваг і потенціал стійкості.

Всередині блоків автори виділили по п'ять критеріїв, за якими можна охарактеризувати бізнес-можливість, використовуючи шкалу «сильна-середня-слабка» (таблиця 4).

Чим більше критеріїв, за якими бізнес-можливість отримає найвищу оцінку, тим привабливішим виявиться проект. Високий соціальний потенціал мають бізнес-можливості, які передбачають розробку товарів і послуг, що задовольняють конкретні соціальні потреби, безпосередньо пов'язані з соціальною місією підприємства, і позитивно сприймаються соціальною групою/громадою. Крім того, дуже перспективними вважаються проекти, соціальну ефективність яких можна оцінити в кількісному вимірі. Це особливо актуально при плануванні витрат. Високий ринковий потенціал, відповідно до цієї методики, мають пропозиції, спрямовані на задоволення істотного, але поки не задоволеного попиту, проекти з достатнім часовим вікном

17 Кікал Дж., Лайонс Т. Социальное предпринимательство: миссия — сделать мир лучше. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

Таблиця 3

Методика оцінки соціальної бізнес-можливості

Соціальний потенціал		
Критерій	Потужна можливість	Слабка можливість
Соціальні потреби	Продукт/послуга призначена безпосередньо для існуючої соціальної групи	Продукт/послуга не є соціальними
Власна місія	Продукт/послуга відповідають місії	Продукт/послуга мають опосередкований зв'язок з місією підприємства
Досяжна соціальна взаємодія	Продукт/послуга можуть забезпечувати виявлену соціальну потребу, що підтверджується вимірюваним соціальним ефектом	Продукт/послуга лише частково забезпечують потребу соціальної групи
Соціальна ефективність інвестицій	Високі показники співвідношення соціальної взаємодії з показниками витрат на її досягнення	Низький рівень ефективності інвестицій
Підтримка соціальної групи/громади	Продукт/послуга позитивно сприймаються соціальною групою/громадою	Продукт/послуга негативно сприймаються соціальною групою/громадою
Ринковий потенціал		
Існування незабезпеченої потреби	Споживачі виявляють зацікавленість та потребу в товарі/послугі соціального підприємництва	Споживачі байдужі до появи товару/послуги
Часове вікно	Достатньо часу для реалізації можливості	Часу для реалізації проєкту недостатньо
Зацікавленість інвестора	Наявність зацікавленого приватного, державного або благодійного інвестора	Відсутність зацікавленості інвесторів до проєкту
Розмір ринку	Великий	Невеликий
Досяжна частка для проєкту	Відкритий ринок з невеликою або відсутньою конкуренцією	Ринок з потужною конкуренцією, закритий ринок з декількома сильними гравцями
Потенціал конкурентних можливостей		
Критерій	Потужна можливість	Слабка можливість
Вхідні перешкоди	Несуттєві або відсутні перешкоди для входу на ринок	Багато небезпечних перешкод для входу на ринок
Перспективні партнерства або альянси	Багато потенційних партнерів	Небагато потенційних партнерів
Контроль витрат	Потужний контроль	Слабкий або відсутній контроль
Привабливість місії	Ідея зрозуміла, викликає симпатію і дає можливість залучити партнерів	Місія не викликає розуміння, симпатію і не приваблює партнерів
Управлінська команда	Потужна команда, повний набір необхідних компетентностей	Слабка команда, відсутність ключових компетентностей
Потенціал стійкості		
Критерій	Потужна можливість	Слабка можливість
Забезпеченість ресурсами	Наявність матеріальних ресурсів для старту та роботи соціального підприємства	Недостатньо матеріальних ресурсів для старту та роботи соціального підприємства
Можливості підприємства	Персонал та керівництво мають необхідні компетентності для старту та роботи соціального підприємства	Недостатньо компетентностей у співробітників або керівництва соціального підприємства
Достатність інвестицій	Інвестори зацікавлені в проєкті та готові інвестувати фінансові ресурси, достатні для старту та роботи соціального підприємства	Потенційних інвестицій недостатньо для старту та роботи соціального підприємства
Здатність генерувати стабільний прибуток	Висока потенційна можливість генерувати стійкий прибуток	Низька ймовірність прибутковості соціального підприємства
Наявність стійкого високого потенційного попиту	Високий та стабільний потенційний попит на продукти/послуги соціального підприємства	Низький або нестабільний потенційний попит на продукти/послуги соціального підприємства

Таблиця 4

Приклад оцінки конкретної соціальної бізнес-можливості за методикою Дж. Кікал та Т. Лайонса

Критерії	Сильна	Середня	Слабка
Соціальний потенціал	3	1	1
Соціальні потреби	+		
Власна місія	+		
Досяжна соціальна взаємодія		+	
Соціальна ефективність інвестицій			+
Підтримка соціальної групи/громади	+		
Ринковий потенціал	2	1	2
Існування незабезпеченої потреби	+		
Часове вікно		+	
Зацікавленість інвестора			+
Існування незабезпеченої потреби	+		
Часове вікно			+
Потенціал конкурентних можливостей	1	3	1
Вхідні перешкоди	+		
Перспективні партнерства або альянси		+	
Контроль витрат		+	
Привабливість місії		+	
Управлінська команда			+
Потенціал стійкості	1	2	2
Забезпеченість ресурсами		+	
Можливості підприємства		+	
Достатність інвестицій			+
Здатність генерувати стабільний прибуток			+
Наявність стійкого високого потенційного попиту	+		
ВСЬОГО	7	7	6

для реалізації, розроблені для відкритих ринків зі слабкою конкуренцією, а також ті ідеї, до яких виявляють інтерес інвестори. Непогані шанси на успіх мають також бізнес-можливості, орієнтовані на ринки з високими вхідними бар'єрами, оскільки це ускладнить приплив конкурентів.

Сильна команда, що має усі необхідні знання та навички для старту і ведення справи, – одна з найважливіших переваг будь-якого підприємства. Крім того, багатообіцяючим вважається соціальне підприємство, яке змогло зацікавити своїх прихильників і волонтерів. Можливість залучати партнерів і створювати альянси, контролювати і оперативно змінювати структуру і величину витрат – особливо важливі чинники для соціального бізнесу в період становлення, який триває близько трьох років.

І, нарешті, висока потенційна стійкість очікує бізнес-можливості,

які орієнтовані на стабільно високий попит на товар або послугу, а також здатні генерувати стабільний прибуток проекту, що підкріплено наявністю достатніх матеріальних, кадрових, фінансових і технологічних ресурсів.

6.3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕШКОДИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПІД ЧАС ВИБОРУ НОВОЇ БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТІ

Стадія переходу від ідеї до проекту реального соціального підприємства є однією з найвідповідальніших для його майбутньої долі. Тут представлені шість найбільш важливих підводних каменів, які часто зустрічаються в процесі вибору діяльності для нового соціального підприємства.

1. Відсутність об'єктивної оцінки

Багатьом підприємцям не вистачає об'єктивності: інженери та технічно підготовлені спеціалісти особливо схильні безоглядно захоплюватися ідеєю свого продукту або послуги. Коли йдеться про їхнє улюблене дітище, вони забувають ті знання і навички ґрунтовного аналізу та технічного опрацювання проекту, які є безпосередньою складовою їхньої професійної діяльності. Щоб уникнути цієї пастки, будь-яку ідею потрібно ретельно вивчати та аналізувати.

2. Відсутність реального розуміння ринку

Багато підприємців-початківців не усвідомлюють важливості маркетингового підходу при створенні плану нового підприємства. Тим самим вони демонструють управлінську короткозорість. Крім того, вони не розуміють життєвого циклу нового продукту або послуги. Не існує продукту, виробництво якого миттєво стане вигідним, як немає і продукту, який буде прибутковим завжди. Підприємці мають не лише прогнозувати життєвий цикл нового продукту, але і усвідомлювати, якої миті його впровадження буде найбільш ефективним. Терміни мають вирішальне значення. Рішення, прийняті зарано або запізно, часто призводять до краху проекту.

3. Недостатнє розуміння технічних вимог

Розробка нового продукту часто потребує використання нових технологій. Нездатність передбачати технічні складнощі, пов'язані з

розробкою або виробництвом продуктів, може серйозно зашкодити новому соціальному підприємству. Підприємець не повинен бути легковажним і нехтувати ретельним вивченням технічного боку проекту до його запуску. В процесі реалізації проекту вирішення несподіваних технічних труднощів часто потребує дорогоцінного часу і ресурсів.

4. Брак знань з фінансової частини роботи соціального підприємства

Звичною проблемою для підприємців-початківців є надмірно оптимістична оцінка засобів, необхідних для розробки нового продукту/послуги і доведення проекту до кінця. Подібна похибка в плануванні доходить іноді до 50% витрат. Ці ж підводні камені зустрічаються і при плануванні загальних і адміністративних витрат на стадії початку операційної діяльності.

5. Відсутність унікальності нового підприємства

Нове підприємство має бути унікальним:

- за своєю концепцією;
- за соціальним впливом;
- за своїми продуктами/послугами або за методами продажів.

Кращим способом забезпечення впізнаваності нового продукту є його диференціація, тобто підкреслення його відмінностей від інших. Цінова конкуренція відходить на другий план, коли клієнту стає очевидною перевага продукту перед його конкурентами. Продукт, який є унікальним за своїми споживчими властивостями, може отримати суттєві переваги в порівнянні з конкуруючими продуктами. Просуванню товарів і послуг соціальних підприємств може допомогти популяризація бренду «продукція соціального підприємства» як гарантія соціальної місії підприємства і якості продукції.

6. Незнання правових питань

Бізнес залежить від дотримання багатьох правових вимог. Підприємець має враховувати наступні аспекти:

- правильність реєстрації підприємства і дотримання при організації підприємства норм існуючого законодавства;
- забезпечення безпечної роботи співробітників;

- забезпечення безпечності продукції і послуг;
- дотримання фінансового законодавства.

Кінцевим підсумком пошуку бізнес-можливості для соціального підприємства мають стати відповіді на чотири основних питання:

1. Чи можу я зробити це?
2. Чи зможу я продати це?
3. Який буде соціальний ефект від моєї діяльності?
4. Чи зможу я отримувати прибуток від цієї діяльності?

6.4. БІЗНЕС-ПЛАН СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Бізнес-план соціального підприємства за своєю структурою і змістом відрізняється від класичного бізнес-плану. Опрацювання бізнес-плану як комплексного багатфункціонального документу має декілька цілей:

- бізнес-план – це інструмент для залучення фінансових ресурсів, необхідних для реалізації підприємницького соціального проекту;
- на початковій стадії реалізації підприємницького соціального проекту бізнес-план слугує основним інструментом комунікації між підприємцем та майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками;
- бізнес-план – це спосіб моделювання системи управління майбутнім соціальним підприємством;
- бізнес-план – це засіб завчасного визначення перешкод та попередження проблем на шляху до успіху підприємницького соціального проекту;
- бізнес-план – це спосіб розвитку особистих управлінських якостей соціального підприємця;
- бізнес-план уможливорює перевірку реалістичності підприємницької соціальної ідеї ще до її практичної реалізації.

Бізнес-план соціального підприємства може складатись з наступних розділів:

1. Резюме

2. Опис стійкої бізнес-моделі соціального підприємства
 - 2.1. Сфера діяльності проекту та опис продукту/послуги
 - 2.2. Аналіз ринку та маркетинговий план
 - 2.3. План виробництва
 - 2.4. Інвестиційний план
 - 2.5. Організаційна структура управління соціальним підприємством та план персоналу
 - 2.6. Фінансовий план
 - 2.7. Аналіз ефективності проекту та оцінка ризиків
3. Соціальна складова бізнес-плану
 - 3.1. Опис проблеми та соціальної групи, на яку спрямований проект
 - 3.2. Визначення мети і завдань, спрямованих на вирішення проблеми
 - 3.3. Методи досягнення соціальної мети та реалізації завдань для вирішення проблеми
 - 3.4. Показники вимірюваності результатів проекту
 - 3.5. Очікувані результати та вплив проекту на вирішення соціальної проблеми

1. Резюме

У цьому розділі містяться соціальна ідея проекту, основний задум, географічні аспекти, галузева спрямованість тощо, в тому числі:

- характеристика соціального продукту/послуги (найменування, призначення, галузь застосування, відмінні риси від безпосередньо або опосередковано конкурентних продуктів, що знаходяться на ринку);
- передбачувані ринки збуту (склад потенційних покупців/соціальних груп, величина споживчого ринку, географічне розташування ринку);
- перелік цілей проекту (обсяг продажів, частка ринку);
- організаційно-правова форма соціального підприємства;
- стислі відомості про конкурентів;

- стислі відомості про учасників проекту;
- за рахунок яких коштів передбачається здійснити проект.

2. Опис стійкої бізнес-моделі соціального підприємства

2.1. Сфера діяльності проекту та опис продукту/послуги

Даний підрозділ бізнес-плану складається з двох позицій:

- опис соціального підприємства;
- опис продукту або послуги.

Щоб точно розібратися в тонкощах складання даного підрозділу плану, необхідно розглянути всі його елементи. Почати варто з короткострокових і довгострокових цілей і завдань. Важливо точно визначити, в якій сфері має намір працювати соціальне підприємство, продумати, в якій галузі воно може досягти успіху.

Заповнюючи даний підрозділ, слід звернути увагу на конкретні показники з майбутньою динамікою (через рік, три і п'ять років), такі як:

- обсяг виробництва;
- обсяг продажів;
- частка ринку;
- збільшення або зниження вартості;
- збільшення чистого прибутку.

У формулюванні мети потрібно вказати конкретні переваги:

- в чому полягає привабливість соціального підприємства і його відмінність від конкурентів;
- довгострокові планові досягнення.

В цьому підрозділі також надаються дані про засновників соціального підприємства. Необхідно назвати всіх засновників і посади, які вони обіймають.

Наступним кроком треба зробити опис цілей створення соціального підприємства.

Після цього варто надати інформацію про джерела фінансування відкриття соціального підприємства. У разі кредитного фінансування – вказати банк, точну суму, на яких умовах було взято кредит. Якщо фінансування забезпечують засновники, то вказати імена і

внесені суми. У разі заснування соціального підприємства громадською організацією потрібно дати їй стислу характеристику та вказати, з яких джерел було профінансовано створення підприємства. За необхідності майбутнього фінансування написати, звідки будуть надходити кошти і для яких цілей.

Важливим аспектом цього підрозділу є опис посад і характеристика фахівців, які будуть задіяні в реалізації проекту. Потрібно перерахувати, які посади обіймають працівники. Приклади посад: директор, бухгалтер, системний адміністратор, прибиральниця тощо. Вказати, скільки осіб обіймають конкретну посаду і яку зарплатню вони отримують. Крім цього, для кожної посади мають бути прописані основні завдання.

Цей підрозділ повинен містити інформацію про переваги соціального підприємства, а саме – що може виділити вас з числа конкурентів, а також дати повну характеристику соціального продукту/послуги. Для початку необхідно подати стислий опис продуктів, які планується виробляти, або послуг, що будуть надаватись. Варто згадати, у чому полягає відмінність від продуктів/послуг конкурентів, наскільки функціональні ці продукти/послуги. Необхідно навести приклади, вказати вартість продукції. При формуванні цінової політики треба враховувати:

- попит на продукт/послугу;
- витрати соціального підприємства;
- конкурентоспроможність.

Важливо не просто додати до собівартості, а зрозуміти, за якою ціною споживач буде готовий придбати продукт/послугу.

2.2. Аналіз ринку та маркетинговий план

На етапі розроблення маркетингового плану необхідно провести збирання та аналіз інформації про зовнішнє середовище соціального підприємства (мікро і макро) і його зміни.

Факторами зовнішнього мікросередовища підприємства є ринки збуту, ринок придбання, посередники, конкуренти.

При аналізі ринків збуту необхідно:

- зазначити розміри ринків і тенденції зростання;



Рис. 3. Ринки збуту

- зазначити географічне розташування;
- проаналізувати види споживачів;
- виявити сезонність потреб (коли є попит);
- спрогнозувати перспективи зростання попиту.

В результаті аналізу ринків попередньо визначається, яким ринкам соціальне підприємство пропонуватиме свої товари/послуги.



Рис. 4. Ринки придбання

Аналіз ринків придбання дає можливість з'ясувати наявність, доступність, ціни, перспективи безперебійного забезпечення соціального підприємства (протягом його життєвого циклу) необхідними ресурсами.



Рис. 5. Посередники

Аналіз посередників дає уявлення про наявність, доступність, ціни, надійність посередників.



Рис. 6. Аналіз конкурентів

До **факторів зовнішнього макросередовища** соціального підприємства належать:

- політична обстановка (стабільність, нестабільність);
- економічна обстановка;
- соціальні фактори;
- законодавство (основне);
- система оподаткування;
- науково-технічні фактори;
- природні чинники;
- демографічні чинники;
- фактори культури.

Щоб переконатися в достатній привабливості виробництва і реалізації товарів, соціальному підприємству потрібно буде провести ретельну оцінку поточного і майбутнього попиту на свої товари/послуги. При задовільних результатах на наступному етапі проводять сегментацію ринку для виявлення груп споживачів і потреб, які підприємство може задовольнити найкращим чином.

Сегмент ринку складається зі споживачів, які мають однакові потреби та попит.

Результатом виконання підрозділу є показники і рішення, необхідні для подальших розрахунків бізнес-плану соціального підприємства:

- економічне оточення проекту (показники інфляції, оподаткування);
- передбачуваний життєвий цикл продукту/послуги;
- рішення щодо продукту/послуги;
- відпускні ціни на продукт/послугу;
- методи розповсюдження продукту/послуги і витрати на поширення;
- методи просування продукту/послуги на ринку і бюджет на просування;
- передбачуваний план виробництва продукції в стратегічному і тактичному аспектах.

2.3. План виробництва

В цьому підрозділі визначаються витрати на проведення робіт з розробки та впровадження продукту/послуги і на придбання капітальних засобів виробництва.

Розробка продукту/послуги об'єднує наступні кроки:

- науково-дослідні роботи та дослідницько-конструкторські роботи;
- функціональні випробування;
- конструкторська підготовка виробництва;
- виготовлення дослідної партії;
- ринкові випробування продукції.

Технологічна і організаційна підготовка виробництва:

- технологічна і проектна документація (у тому числі будівельно-монтажна);
- капітальне майно для основного, допоміжного, обслуговуючого виробництва і функціональних служб (будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти, інвентар і приладдя та інші капітальні засоби).

За перерахованими вище роботами відбувається відбір найкращих технологічних рішень. Здійснюється порівняльна оцінка потенційних постачальників необхідних капітальних засобів. Розробляється план розміщення об'єктів будівництва та реконструкції і визначаються необхідні виробничі та загальні площі.

Якщо соціальне підприємство саме не проводить науково-дослідні та дослідницько-конструкторські роботи, а купує ліцензійну документацію для виробництва продукту, то для обліку цих витрат у грошових потоках необхідно знати вартість ліцензії і графік платежів.

Витрати на ліцензію складаються з передконтрактних витрат і вартості власне ліцензії.

Перед проведенням технологічної та організаційної підготовки виробництва соціальне підприємство має оперувати основними вихідними даними і прийняти цілу низку принципових рішень, які суттєво впливають на вартість основних фондів підприємства. До них

належать:

- об'єкт виробництва (повний комплект конструкторської документації);
- обсяг виробництва (максимальний річний обсяг випуску при повному опануванні виробництва з розбивкою за місяцями і з урахуванням виготовлення запасних частин і постачань з кооперації);
- передбачуваний термін випуску товарів і обсяг випуску за роками;
- плановані постачання деталей, складальних одиниць, напів-фабрикатів;
- планований режим роботи соціального підприємства (кількість змін, тривалість робочого тижня і зміни);
- плановий коефіцієнт завантаження обладнання;
- ремонтна політика соціального підприємства;
- політика запасів сировини, матеріалів і комплектуючих складових;
- політика запасів готової продукції;
- основні маркетингові рішення.

При визначенні складу і кількості основних засобів при виконанні невеликих проектів зручно користуватися описом виробничого процесу і схемою технологічних потоків.

Для визначення складу і кількості основних засобів, необхідних для виконання допоміжних і обслуговуючих процесів, а також загальних функцій підприємства, необхідно, насамперед, розробити його виробничу структуру, а потім визначити основні засоби та їхню вартість.

Розташування соціального підприємства є особливо важливим акцентом у бізнес-плані. Ефективне місцезорозташування соціального підприємства передбачає зручне просторове розміщення діяльності підприємства протягом тривалого часу. Причиною проблеми визначення місцезорозташування є економічна неоднорідність простору або площ, через що кожне місцезорозташування чинить специфічний вплив на підприємницький успіх (витрати і вигоди). Основна мета

вибору місцезрозташування – максимізація різниці між вигодою і витратами.

Крім цієї економічної проблеми, можуть вирішуватися й інші, не економічні – престиж, надійність тощо.

Основні фактори вибору місцезрозташування:

1. Заготівельно-орієнтовані фактори:

- земельні ділянки (структура, ціна покупки або оренди);
- сировина, допоміжні та виробничі матеріали (ціни, транспортні витрати);
- трудові ресурси (потенціал, ціни, соціально-культурна інфраструктура).

2. Фактори, орієнтовані на виробництво:

- природні характеристики (структура ґрунту, клімат тощо);
- технічні характеристики та інфраструктура (близькість до партнерів з кооперації, наявність комунікацій та (або) зручність їхнього спорудження).

3. Фактори, орієнтовані на збут:

- потенціал ринку (структура населення, структура споживання, купівельна спроможність, конкуренція в регіоні, репутація місцевості);
- сполучення (мережевий зв'язок, транспортні витрати);
- торгова інфраструктура і ділові контакти (наявність посередників, ярмарку, рекламних агентств).

4. Фактори, визначені державою:

- економічна система країни та її правова основа;
- регулювання у зовнішній торгівлі (імпортно-експортні обмеження);
- законодавство та обмеження щодо захисту навколишнього середовища;
- податкова система та пільги;
- державна політика за пріоритетними напрямками і щодо регіонів країни.

До цих загальних факторів місцезрозташування можуть додава-

тися й інші показники, зумовлені специфікою відповідного виробництва або послуг.

Основний підсумок цього підрозділу – розрахунок вартості земельної ділянки або орендної плати за варіантами розміщення.

В цьому підрозділі розраховуються безпосередні матеріальні витрати на виробництво продукції, які складаються з наступних статей:

- основна сировина і матеріали;
- допоміжна сировина і матеріали;
- покупні напівфабрикати;
- покупні комплектуючі вироби;
- тара і тарні матеріали;
- паливо для технологічних цілей;
- енергія для технологічних цілей;
- транспортно-заготівельні витрати;
- послуги сторонніх організацій виробничого характеру.

Вартість сировини і матеріалів визначається на підставі норм витрати кожного виду матеріалів і цін на них.

При розрахунку накладних витрат їхнє групування може бути у будь-якій зручній формі (наприклад, витрати на утримання та експлуатацію обладнання і транспортних засобів, цехові витрати, загальнозаводські витрати; або загальновиробничі витрати і загальногосподарські витрати), але при цьому потрібно дотримуватися таких умов:

- виділяти амортизаційні відрахування в окрему статтю;
- групувати витрати таким чином, щоб їх можна було розділити на умовно-постійні та умовно-змінні.

2.4. Інвестиційний план

Оцінка майбутніх витрат і результатів при визначенні ефективності інвестицій у проєкті здійснюється в межах розрахункового періоду, тривалість якого (часовий період розрахунку) має охоплювати весь життєвий цикл розробки та реалізації проєкту аж до його припинення та приймається з урахуванням:

- залишків сировинних запасів та інших ресурсів;
- припинення виробництва через зміну вимог (норм, стан-

дартів) до виробленої продукції, технології виробництва або умов праці на цьому виробництві;

- зникнення потреби ринку в продукції через її моральне старіння або втрату конкурентоспроможності;
- зношення основної (визначальної) частини основних засобів;
- закінчення терміну оренди земельної ділянки, будівель, споруд;
- досягнення цільової величини сукупного прибутку тощо.

За необхідності в кінці розрахункового періоду передбачається ліквідація основних засобів.

Період розрахунку розбивається на кроки. Кроком розрахунку при визначенні показників ефективності можуть бути: місяць, квартал, півріччя або рік.

Кількість завдань, що виконуються на кожному етапі в процесі реалізації проекту, залежить від особливостей конкретного проекту, але практично всі проекти виконуються в три етапи:

- передвиробничий період;
- опанування виробництва або ринку;
- робота на повну (проектну) потужність.

Орієнтовний склад етапів передвиробничого періоду може бути таким:

- державна реєстрація соціального підприємства;
- отримання ліцензії на право діяльності;
- проектні роботи;
- придбання (оренда) земельної ділянки та підготовка будівельного майданчика;
- будівельно-монтажні роботи;
- закупівля обладнання та інших основних засобів;
- монтажні та пусконаладжувальні роботи;
- навчання персоналу;
- здача об'єктів у експлуатацію.

Графік реалізації проекту (діаграма Гантта) складається на весь розрахунковий період з розбивкою по кроках (рисунк 7).

Діаграма Гантта

Ід.	Назва задачі	Довготність	Начало	Окончание	Предшественники	Названия ресурсов
1		1 день	Вт 26.10.10	Вт 26.10.10		Зюсюн В.І.
2		2 днів	Ср 27.10.10	Чт 28.10.10	1	Зюсюн В.І., Красильний В.В.
3		2 днів	Пт 29.10.10	Пн 01.11.10	2	Зюсюн В.І., Красильний В.В.
4		1 день	Вт 02.11.10	Вт 02.11.10	3	Зюсюн В.І.
5		1 день	Ср 03.11.10	Ср 03.11.10	4	Красильний В.В.
6		1 день	Ср 03.11.10	Ср 03.11.10	4	Зюсюн В.І.
7		1 день	Чт 04.11.10	Чт 04.11.10	5	Зюсюн В.І.
8		2 днів	Пт 05.11.10	Пн 08.11.10	6	Красильний В.В., Співак Н.С., ДERMельова А.Л.
9		2 днів	Вт 09.11.10	Ср 10.11.10	7	Зюсюн В.І., Красильний В.В.
10		3 днів	Чт 11.11.10	Пн 15.11.10	8	Зюсюн В.І., Красильний В.В.
11		2 днів	Вт 09.11.10	Ср 10.11.10	9	Гайдак О.В.
12		2 днів	Вт 09.11.10	Ср 10.11.10	9	Співак Н.С.
13		3 днів	Вт 09.11.10	Чт 11.11.10	10	Красильний В.В., ДERMельова А.Л.
14		1 день	Вт 16.11.10	Вт 16.11.10	11	Співак Н.С., ДERMельова А.Л.
15		1 день	Чт 11.11.10	Чт 11.11.10	11	Гайдак О.В.
16		1 день	Пт 12.11.10	Пт 12.11.10	12	Гайдак О.В., Співак Н.С., ДERMельова А.Л.
17		2 днів	Ср 17.11.10	Чт 18.11.10	13	Зюсюн В.І.
18		1 день	Пт 19.11.10	Пт 19.11.10	14	Зюсюн В.І., Красильний В.В.
19		2 днів	Пн 22.11.10	Вт 23.11.10	15	Зюсюн В.І.
20		3 днів	Ср 24.11.10	Вт 26.11.10	16	Зюсюн В.І.
21		1 день	Пн 29.11.10	Пн 29.11.10	17	Зюсюн В.І.
22		1 день	Вт 30.11.10	Вт 30.11.10	18	Красильний В.В.

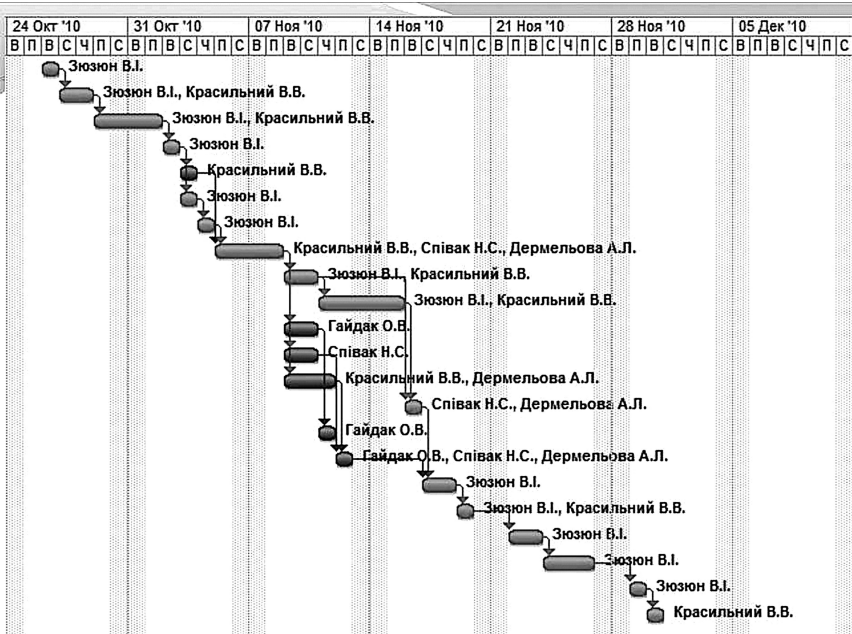


Рис. 7. Діаграма Гантта реалізації передвиробничого періоду

2.5. Організаційна структура управління соціальним підприємством та план персоналу

В цьому підрозділі необхідно розробити виробничу структуру підприємства, конкретний склад цехів, підрозділів і служб соціального підприємства, на основі якої створюється організаційна структура управління з урахуванням обраного типу:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна;
- дивізійна;
- матрична.

Наступним кроком розробки цього підрозділу є визначення структури персоналу соціального підприємства та його чисельності.

Працівники на підприємстві поділяються на:

- промислово-виробничий персонал;
- непромисловий персонал.

Чисельність основних виробничих робітників визначається на підставі трудомісткості виробничої програми та балансу часу одного робітника.

Витрати на оплату праці визначаються для всіх категорій персоналу підприємства.

Встановлюються витрати на оплату праці для всіх категорій персоналу, до яких входять:

- основна заробітна плата, в тому числі всі виплати з фонду оплати праці (премії за виробничі результати, виплати стимулювального характеру, надбавки за професійну майстерність, виплати компенсувального характеру, пов'язані з режимом роботи та умовами праці);
- додаткова заробітна плата (10-20% від основної);
- відрахування на соціальні потреби.

2.6. Фінансовий план

Цей підрозділ бізнес-плану виконується в наступному порядку:

1) Оцінка комерційної ефективності проекту загалом:

- витрати на виробництво і реалізацію продукції;
- визначення потреби в оборотних коштах і приріст оборотних коштів;
- загальні капіталовкладення (інвестиції);
- звіт про прибутки і збитки;
- грошові потоки і показники ефективності;
- оцінка стійкості інвестиційного проекту загалом;
- фінансовий профіль проекту.

2) Оцінка ефективності участі в проекті для соціального підприємства:

- оцінка фінансової реалізованості проекту і розрахунок показників ефективності участі соціального підприємства у проекті

3) Оцінка комерційної ефективності інвестиційного проекту загалом.

Комерційна ефективність проекту загалом оцінюється з метою визначення його потенційної привабливості для можливих учасників та пошуку джерел фінансування.

Показники комерційної ефективності проекту в цьому випадку враховують фінансові наслідки його здійснення для єдиного учасника, що реалізує проект, у припущенні, що він несе всі необхідні для реалізації проекту витрати і користується усіма його результатами.

Показники комерційної ефективності проекту визначаються на основі грошових потоків, розрахунок яких проводиться на базі даних, що визначаються за кроками розрахункового періоду:

- витрати виробництва і реалізації продукції;
- визначення потреби в оборотних коштах і приріст оборотних коштів;
- загальні капіталовкладення;
- звіт про доходи і витрати, показники рентабельності.

2.7. Аналіз ефективності проекту та оцінка ризиків

Цей підрозділ бізнес-плану є завершальним в розділі «Опис стійкої бізнес-моделі соціального підприємства», в якому за розрахунковими даними таблиць грошових потоків визначаються такі показни-

ки ефективності:

- максимальний грошовий потік (або величина зовнішнього фінансування, яка необхідна для реалізації проекту);
- термін окупності капіталовкладень без дисконтування;
- термін окупності капіталовкладень з дисконтуванням;
- кумулятивні чисті грошові надходження;
- інтегральний економічний ефект;
- внутрішня норма прибутковості;
- індекс прибутковості дисконтованих інвестицій.

За вказаними показниками можна робити висновок про привабливість (доцільність) реалізації проекту.

Оцінка стійкості та ефективності проекту в умовах невизначеності і ризику може бути здійснена наступними методами:

- укрупнена оцінка стійкості;
- розрахунок рівнів беззбитковості;
- метод варіації параметрів;
- оцінка очікуваного ефекту проекту з урахуванням кількісних характеристик невизначеності.

3. Соціальна складова бізнес-плану

3.1. Опис проблеми та соціальної групи на яку спрямований проект

У цьому підрозділі описується ситуація, яка спонукала розпочати розроблення бізнес-плану.

При формулюванні проблеми необхідно звернути увагу на те, що проблеми – це відсутність чогось, щось негативне, що завдає шкоди, те, що вимагає змін. Покажіть причини цього негативного явища і його наслідки.

Виклад проблеми має бути не простим описом, а стислим аналізом причин її виникнення. Аналіз факторів повинен бути підтверджений кількісними показниками, що ґрунтуються на раніше проведених дослідженнях (необхідно використовувати достовірні джерела інформації). Опишіть, чи робилися раніше спроби вирішення цієї соціальної проблеми і наскільки успішними вони виявилися. Обов'язково

вказіть, як вирішення зазначених проблем співвідноситься з діяльністю соціального підприємства, його місією і завданнями.

Необхідно пояснити, навіщо потрібно створення соціального підприємства. Актуальність бізнес-плану має відображати об'єктивну ситуацію, реальну проблему, яка існує, наприклад, в громаді.

Формулювання проблеми не повинно відображати внутрішні потреби вашого соціального підприємства. Не вважайте, що всі добре обізнані із серйозністю проблеми, над вирішенням якої ви працюєте. Намагайтеся писати, уявляючи особу, що вперше в житті чує про таку проблему. Ніколи не вживайте жодних термінів, які потребують додаткових роз'яснень.

Можливо, інвестор добре обізнаний про важливість бізнес-планів запропонованого типу, проте потрібні додаткові докази компетентності самого соціального підприємця та виконавців проекту в цьому питанні.

Використовуйте в бізнес-плані відповідні статистичні дані, процитуйте виступи представників органів влади (особливо місцевих) і оглядові наукові роботи, доведіть, що справді прагнете вирішити конкретну задачу.

В цьому підрозділі необхідно:

- логічно пов'язати завдання, що виконує соціальне підприємство, з проблемами, які намагається вирішити;
- чітко визначити усе коло проблем, над якими збираєтеся працювати;
- переконати інвестора в тому, що завдання в принципі здійсненне, тобто його можна вирішити в реальний термін з наявними ресурсами, витративши певну суму;
- підтвердити нагальність проблеми за допомогою додаткових матеріалів.

Під час написання цього підрозділу важливо описувати проблему, а не шляхи її вирішення.

Саме в цьому підрозділі потрібно описати категорію благоотримувачів – цільову групу, на яку спрямована діяльність за бізнес-планом і чиє життя якимось чином покращиться в результаті його реалізації. Соціальне підприємство має показати знання їхніх проблем і

наявність фахівців, які працюватимуть з цією цільовою аудиторією.

Опишіть, на яку цільову групу спрямована діяльність в межах бізнес-плану. Опишіть затребуваність бізнес-плану цільовою аудиторією.

3.2. Визначення мети і завдань, спрямованих на вирішення проблеми

Чітко визначивши проблеми і потреби, що спонукали до створення соціального підприємства, необхідно сформулювати мету та завдання, які мають вирішити зазначену соціальну проблему. Під метою слід розуміти формулювання проблем та потреб у вигляді твердження загального типу про бажаний стан об'єкта, якого необхідно досягти в якості кінцевого результату реалізації проекту.

Мета – загальний опис передбачуваних результатів і очікувань, найвища точка досягнень, до якої прагне соціальна організація в ході реалізації бізнес-плану. Мета повинна бути реалістичною, співвідноситися з проблемою, завданнями, видами діяльності та ресурсами соціального підприємства. Передбачувані цілі мають відповідати найвищому рівню результату, тобто істотно поліпшити ситуацію, викладену в описі проблеми. Разом з тим, мета повинна бути реальною. Не вказуйте мету, вплив якої на ситуацію не може бути кількісно або якісно вимірний.

Фактична мета – це унікальне вирішення проблеми соціальним підприємством, яка має необхідні знання, досвід, ресурси щодо усунення негативного явища або його причин.

Мета бізнес-плану може бути і короткостроковою, і довгостроковою. Термін реалізації довгострокової мети залежить від виконання короткострокової.

Мета бізнес-плану повинна відповідати на запитання:

- Чи достатньо значуща і актуальна мета, щоб її здійснювати?
- Чи є дана мета передумовою успіху?
- Чи відповідають засоби досягнення меті?
- Наскільки мета реальна і відповідає напряму діяльності та потенціалу соціального підприємства?
- Чи простежується логічна послідовність між метою та етапа-

ми її здійснення?

- Чи відповідають очікувані результати досягненню мети?
- Чи матиме мета розвиток після реалізації бізнес-плану у майбутньому?

Формулювання мети повинно вміщатися в одне-два речення, які логічно пов'язані та витікають з потреб та проблем. До мети необхідно включити очікуваний результат (позитивний ефект або зміни, що мають бути наслідком вирішення існуючої проблеми), власне саму проблему, яка потребує вирішення, цільову групу населення, якій адресовано бізнес-план, головний засіб отримання очікуваного результату.

3.3. Показники вимірюваності результатів проекту

Очікувані результати – це конкретні результати, яких передбачається досягти в ході реалізації бізнес-плану в кількісних і якісних показниках. До опису очікуваних результатів необхідно ставитися дуже серйозно і відповідально, оскільки вони є критеріями ефективності або результативності проекту.

Основні характеристики результатів:

- відповідність результатів меті, завданням проекту;
- вимірюваність (кількісні та якісні показники);
- реалістичність;
- здійснюваність/досяжність.

В результаті здійснення проекту повинно щось змінитися в соціальному середовищі або житті людини.

Будь-який бізнес-план спрямований на вирішення соціальної проблеми несе для суспільства дещо більше, ніж досягнення мети, яка теж є соціально значущою. Коли формулюються соціальні наслідки бізнес-плану, необхідно розглядати як прямі, так і опосередковані результати запланованої діяльності. Важливо також зіставити негативні та позитивні наслідки і впевнитись у тому, що другі виявляться важливішими за перші, зможуть їх нейтралізувати або значно зменшать їхні масштаби.

Іноді негативні наслідки бізнес-плану розкриваються після того, як він почав успішно здійснюватися, і виникає багато труднощів при

оцінці того, чи потрібно було розпочинати діяльність соціального підприємства.

Очевидно, що серед соціальних бізнес-планів, що мають своїм джерелом конкретну гостру соціальну проблему, буде багато таких, для яких очікувані результати не будуть розраховані, осмислені, прогнозовані. Це не є підставою для того, щоб не проводити дослідження взагалі. Всюди, де можливо випередити події, зробити оцінку ролі запропонованих нововведень, вивчити ризики – це необхідно робити задля успішності соціального проекту.

При визначенні критеріїв і показників оцінки соціальних бізнес-планів основними орієнтирами слугують загальні ознаки соціальних благ і події, що підтверджують їхнє отримання.

Одним із показників оцінки соціального бізнес-плану є його життєздатність, забезпечення успіху та недопустимість його провалу.

Під час оцінювання життєздатності соціального бізнес-плану необхідно визначити особливості соціального середовища, в якому планується його реалізовувати, а також відповісти на наступні питання:

1. Чи існує система вирішення проблеми на рівні держави, місцевого самоврядування, організації, неформальних груп людей?
2. Хто за що відповідає?
3. Які є можливості співпраці з ними?
4. Вони будуть допомагати чи заважати?
5. Як їх залучити до діяльності соціального підприємства або нейтралізувати?

В цьому підрозділі соціальний підприємець може вибрати і описати один або декілька показників (індикаторів), які найбільш достовірно відображатимуть соціальні результати його діяльності.

Кількісні індикатори:

- кількість представників соціальної групи, які отримали певні послуги чи товари;
- кількість працевлаштованих осіб;
- частка або вартість продукції, що реалізована представникам

обраної соціальної групи зі знижками;

- розміри знижок тощо.

Якісні індикатори:

- відсоток задоволеності послугами;
- показники якості життя;
- зміна рівня толерантності та соціальної неузгодженості в громаді.

Індикатори, які є показниками ефективності реалізованого бізнес-плану, можуть бути в подальшому застосовані під час формування соціальних звітів.

3.4. Очікувані результати та вплив соціального бізнес-плану на вирішення соціальної проблеми

Результат (Outcome) – це очікуваний або досягнутий безпосередній або проміжний вплив продукту бізнес-плану.

Приклади результатів:

- створено 20 робочих місць для людей, що опинились в складних життєвих обставинах;
- налагоджено випуск білизни для соціальних установ.

У порівнянні з продуктами значно важче продемонструвати досягнення результатів. Зазвичай для цього на етапі розробки бізнес-плану визначаються індикатори, які дозволять виміряти прогрес з досягнення результатів. Потім за цими індикаторами збирається початкова інформація. І, нарешті, після завершення проектної діяльності (або в інший визначений момент) робиться перевірка того, чи змінилося значення цих індикаторів.

Короткострокові результати отримуються відразу після закінчення проектної діяльності.

Довгострокові результати – це довгостроковий ефект від певної (в т.ч. проектної) діяльності з розвитку.

Впливи можуть бути:

- позитивні та негативні;
- прямі та опосередковані;
- передбачені та непередбачені.

Приклад довгострокового результату:

- В місті XXX підвищений потенціал для соціальної адаптації підлітків і молодих людей віком 11-18 років, позбавлених батьківського піклування.
- У зв'язку з тим що громада стала соціально привабливою, Український фонд соціальних інвестицій збудував спортивний заклад.

4. Оцінка та пошук джерел фінансування

4.1. Джерела фінансування соціальних бізнес-планів

Починаючи роботу над бізнес-планом, що вимагає інвестицій, потрібно перш за все знайти джерела фінансування. Це найважливіша мета, без досягнення якої бізнес-план провалиться ще на старті. Завдяки вчасно розробленій і грамотно вибудованій схемі його фінансування можна відразу вирішити кілька важливих завдань планування. До них належать:

- виявлення балансу між позиками і власними вкладеннями;
- забезпечення виконання проекту в повному обсязі згідно з планом;
- зниження ризиків;
- визначення того, які подальші дії мають бути зроблені стосовно інвестицій (податкові виплати, погашення кредиту тощо).

Грошові кошти мають інвестуватися в проект на кожній стадії його реалізації та вчасно покривати всі витрати. Таким чином, своєчасне фінансування проекту виконує важливу задачу – гарантує, що він буде реалізований згідно з запланованим графіком.

Друге завдання – це вибудовування оптимальної структури фінансування. Оптимізація має низку цілей:

- уникнути появи в проекті зайвих фінансів, які не потрібні на дану мить та все одно не принесуть жодної користі і будуть вилучені з інвестиційного процесу;
- спробувати мінімізувати виплати за кредитами і банківськими позиками, тобто підбирати найкращі умови кредитування і фінансування проектів в банку.

Джерелами фінансування проектів можуть бути як власні кошти, так і залучені. Під залученими коштами зазвичай розуміються інвестиції, виплачені державою. Фінансування проектів за рахунок державних коштів поділяється на:

- пряме вкладення грошей в проект, який є переможцем тендеру, оголошеного державними установами;
- поворотні кошти, які закладені в державних або регіональних програмах підтримки підприємництва, що здійснюються на основі конкурсу.

Для того щоб пройти конкурс, проект має відповідати наступним вимогам:

- проект спрямований на вирішення гострих соціальних проблем;
- проект окупиться не більш ніж за 3 роки;
- проект дозволить створити нові робочі місця (чим більше, тим краще);
- проект має бути високорентабельним;
- потрібна гарантія того, що податки за проектом будуть виплачуватися вчасно.

1. Фінансування проектів за рахунок бюджетних коштів здійснюється у вигляді асигнувань з державного або регіонального бюджетів. Таке фінансування є частиною програми інвестування в нові проекти.

2. Інвестиція в борг. В цьому разі кошти, які видаються на проект, необхідно буде повернути, адже вони видані у формі позики. У ролі кредиторів можуть бути комерційні банки, держава (вона може субсидувати новий бізнес), іпотечні банки, акціонери.

3. Кошти, виділені для фінансування бізнес-проекту банком. Банк може видати проекту кредит або позичити гроші на довгий термін.

4. Бізнес-ангели (ангельські інвестиції) – венчурний капітал як джерело інвестицій. Сьогодні українські бізнес-ангели оголосили про створення профільної спільноти UAngel. Вона об'єднує підприємців та інвесторів на локальному та міжнародному рівнях, а її

головним завданням є пошук проектів для спільного інвестування. Це зменшує ризики для кожного ангела, а разом з тим підвищує шанс на успіх стартапу – за рахунок спільного досвіду і знань ангелів.

5. Краудфандинг – є відмінним інструментом для залучення фінансів для стартапу, і вже існує багато сайтів, за допомогою яких можна легко і швидко досягти своїх цілей, якщо ваша бізнес-ідея цікава.

Краудфандинг (народне фінансування, від англ. Crowd funding, crowd – «натовп», funding – «фінансування») – колективне співробітництво людей (донорів), які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило, через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій (реципієнтів). Збір коштів може слугувати різним цілям – для допомоги постраждалим від стихійних лих, підтримки з боку уболівальників, підтримки політичних кампаній, фінансування стартап-компаній і малого підприємництва, створення вільного програмного забезпечення, отримання прибутку від спільних інвестицій і багато чого іншого.

Ідея краудфандингу полягає в наступному: будь-хто охочий може подати заявку на здійснення своєї ідеї на спеціалізований сайт і чекати відгуку користувачів. При цьому заявка повинна містити детальну презентацію проекту, зазначення необхідної на втілення суми і терміну, за який необхідно зібрати гроші. Якщо користувачам подобається ідея, вони вносять на рахунок учасника проекту гроші – скільки не шкода. Всі кошти, що надійшли, відображаються на сайті в режимі реального часу. Якщо необхідна сума набирається в зазначений термін, автор отримує кошти на здійснення проекту. Якщо сума не набирається – гроші повертаються людям, що їх пожертвували. Після закінчення реалізації проекту автор викладає на сайт звіт про виконану роботу.

На Заході краудфандинг існує давно. Активістам вдається збирати гроші на створення фільмів, проведення фестивалів, випуск книг, допомогу нужденним і навіть відкриття виробництв. В Україні краудфандингом займається портал «Велика ідея». Його проект «Спільнокошт» налічує більш ніж 132 успішно реалізовані проекти. Загалом через «Спільнокошт» було зібрано майже 8 722 000 грн. на комерційні і некомерційні проекти. Сьогодні в їхніх планах – розвивати напрямок підприємницьких ідей.

«Спільнокошт» – це внесок у розвиток сильного і відкритого суспільства, де можна зібрати гроші на проект, знайти стартовий капітал для соціального бізнесу, гроші на розробку винаходу, знімання фільму та інше.

6. Лізинг – це така форма інвестування, при якому матеріальне майно передається в користування одержувачу на певний час. Час користування і розмір оплати обумовлюються в договорі. Важливим пунктом договору про лізинг є те, що при виконанні низки умов і в певних обставинах майно в лізинг може бути викуплено користувачем. Досвід багатьох країн свідчить, що лізингове інвестування позитивно впливає на рух коштів під час кризи. Лізинг – це форма прямого фінансування проектів. Інакше кажучи, одержувач коштів відшкодовує безпосередньо надавачу інвестиційні витрати і його винагороду.

7. Інвестиційний податковий кредит визначається як відстрочка сплати податку на прибуток, що надається суб'єкту підприємницької діяльності на визначений строк з метою збільшення його фінансових ресурсів для здійснення інноваційних програм з подальшою компенсацією відстрочених сум у вигляді додаткових надходжень податку через загальне зростання прибутку, що буде отриманий згідно з чинним законодавством унаслідок реалізації інноваційних програм. Практика кредитування у вигляді відстрочки платежів існує у таких формах кредиту, як комерційний та споживчий. Близькою аналогією інвестиційного податкового кредиту, який пропонується запровадити, можна вважати митний кредит, що є кредитом-відстрочкою сплати мита за наявності гарантій і сплати відсотків за час відстрочки мита.

4.2. Фінансування проекту за рахунок участі в тендерних закупівлях товарів і послуг

Далеко не всі чули про систему електронних публічних закупівель ProZorro. Але, як то кажуть, «незнання не звільняє від відповідальності», бо проект Закону про публічні закупівлі було ухвалено в грудні 2015 року, і саме він передбачає повний перехід на систему електронних державних закупівель ProZorro.

Ще зовсім нещодавно державні закупівлі в Україні вважалися галуззю, в якій процвітає корупція і казнокрадство. Але на сьогодні

нішній день ми можемо спостерігати приємні зміни. Чесні державні тендери – більше не міф, а реальний факт. І це стало можливим завдяки відкритим онлайн-торгам. Проект ProZorro має дві основні мети: зменшити корупцію в сфері державних закупівель шляхом надання громадськості доступу до моніторингу процесу проведення тендерів та надати можливість замовнику отримати максимально вигідну комбінацію ціни та якості шляхом залучення нових учасників та підвищення довіри бізнесу до державних закупівель загалом.

ProZorro – це електронна база даних, через яку здійснюються публічні державні торги в режимі онлайн. На сьогодні до неї приєднано сім торгових майданчиків: Zakupki.Prom.ua, e-tender, Newtend, SmartTender, «Держзакупівлі онлайн», PublicBid і «ПриватМаркет». Підключитися до системи ProZorro можна лише через один з цих майданчиків. Наприклад, скористатися для цього електронним майданчиком Української універсальної біржі. Завдяки такій організації процесу закупівель держава не зможе втручатися в хід торгів, відсіювати учасників або якось впливати на них.

Що таке ProZorro? По суті, це зворотній аукціон, в якому учасники змагаються за право постачати замовнику певний товар чи послугу. Перемагає той, чия ціна в результаті виявиться найнижчою, а технічні характеристики товару або послуги відповідають тим, що заявлені замовником в тендерній документації.

ProZorro – це дійсно прозорий механізм закупівель.

Основна частина публічних закупівель здійснюється за допомогою електронних торгів. Конкурентний діалог застосовується у випадках, коли замовнику важко визначитись зі специфікацією та технічними характеристиками запланованих робіт або коли закуповуються інформаційні послуги та наукові дослідження. Переговорна процедура є винятком і застосовується здебільшого для проведення архітектурних конкурсів та закупівлі творів мистецтва.

Ринок відкритих даних, який започаткувала система ProZorro, – це, по суті, модель державно-приватного партнерства, яка вже встигла добре зарекомендувати себе в інших європейських країнах. Держава тут виступає власником даних, налаштовує доступ і правила роботи з ними, визначає правила участі в тендерах і контролює якість послуг, а постачальників визначає за результатом тендерів. У той час

як бізнес пропонує і безпосередньо створює сервіси на базі цих даних. Таким чином, кожна сторона має низку переваг, а модель в цілому дозволяє значно економити бюджетні кошти.

Здійснювати закупівлі прозоро та відкрито тепер зможуть не лише державні установи, а й приватні компанії. В Україні вже презентована відкрита система закупівель для бізнесу – RIALTO, яка дасть таку можливість.

Ідея створення такої системи існувала давно. Її обговорювали на рівні Мінекономіки та керівництва ProZorro. Однак комерційний проєкт – це не функція держави, тому за створення RIALTO взялися підключені до ProZorro торговельні майданчики.

Система RIALTO побудована за тими ж принципами, що і ProZorro, тому кожна зі сторін отримує свої переваги. Зокрема, замовники отримують економію бюджету компанії, єдині правила гри – закупівлі будуть відбуватися за встановленим регламентом, а також безкоштовний доступ до системи. Постачальникам же, серед іншого, стають доступними величезний ринок збуту і участь у закупівлях за єдиними тарифами. Крім того, їм відкривається можливість взяти участь в усіх тендерах, переможець в яких визначається абсолютно прозоро. Будь-хто зможе в цьому перекоонатися завдяки відкритості інформації.

Цікаво, що представники бізнесу неодноразово самі зверталися до засновників Системи публічних електронних закупівель ProZorro, аби ті розробили для них аналог. І це не дивно, адже за понад півтора року багато підприємців отримали позитивний досвід співпраці з державою і змогли оцінити усі переваги роботи системи.

4.3. Фінансування проєктів за допомогою венчурних фондів

За кордоном цей вид інвестування набагато популярніший, ніж в Україні. Однак наша країна теж поступово опановує венчурні фонди, і темп розвитку цього сектора інвестиційного бізнесу збігається з темпом розвитку підприємництва загалом. Венчурні інвестиційні фонди, які працюють у багатьох країнах світу, інвестують накопичені кошти в особливо ризиковані проєкти. Зазвичай вони здійснюють інвестиції в компанії, які займаються впровадженням новітніх наукових розробок та діють в інноваційній сфері. В Україні венчурні фонди мають специфіку як щодо процедур їхнього створення і функціонування, так і відносно напрямів діяльності.

Правову базу функціонування вітчизняних венчурних фондів було закладено у 2001 році, коли почав діяти Закон України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні фонди)». Поняття венчурного фонду в Україні відрізняється від загальноприйнятого у світі.

Найпривабливішими сферами венчурного інвестування в Україні є будівництво, переробка сільгосппродукції, харчова промисловість, роздрібна торгівля, в той час як у країнах Європейського Союзу і в США — це інвестиції в інновації. Венчурні фонди в Україні використовуються переважно для оптимізації управління активами фінансово-промислових холдингів та зниження податкового навантаження, тоді як венчурне інвестування у світі залишається одним з найважливіших джерел капіталу для компаній, швидкий ріст та розвиток яких постійно потребують додаткових зовнішніх інвестицій (як правило, це підприємства малого та середнього бізнесу).

Незалежно від галузі економіки переважна більшість вітчизняних венчурних фондів виконує дві стратегічні функції: збереження активів та оптимізацію оподаткування.

Вітчизняні венчурні фонди виступають переважно механізмом оптимізації оподаткування.

Згідно з українським законодавством, венчурні фонди, як і будь-який інший інститут спільного інвестування, звільняються від сплати податку на прибуток та ПДВ до моменту завершення своєї роботи та виплати дивідендів. Це дозволяє забезпечити беззбиткове реінвестування грошей від реалізації проекту. Акумуляючи прибуток у межах венчурного фонду, інвестор має змогу реінвестувати його в інші проекти без сплати податків.

Одна з причин підвищеного інтересу до венчурних фондів – у тому, що вони дозволяють надійно «замаскувати» реального власника бізнесу.

Необхідність оформлення особистих активів на фонд може бути викликана тим, що людина, наприклад державний службовець, внаслідок різних обставин не має права безпосередньо володіти бізнесом або бажає оптимізувати механізм своєї участі в управлінні власністю. Для таких цілей приватні активи передаються венчурним фондам.

Популярність венчурних фондів пояснюється й тим, що вони дозволяють використовувати значну кількість інструментів для організації фінансових потоків усередині групи компаній. Зокрема, фонди можуть видавати кредити підприємствам, акціями або корпоративними правами яких володіє цей венчурний фонд. Умовно кажучи, наявність у портфелі однієї акції підприємства вже дає можливість відкрити для нього багатомільйонну кредитну лінію під низький процент.

За даними Української асоціації інвестиційного бізнесу (УАІБ), станом на початок цього року компанією, що управляє найбільшими в Україні венчурними фондами, є Компанія управління активами (КУА) «Форум» із загальною вартістю чистих активів (ВЧА) під управлінням майже 7 млрд грн. Ця компанія управляє венчурним фондом «Унібудінвест».

До найбільших КУА, що управляють венчурними інвестиційними фондами, зараховують також компанію «Будівельні проекти». Вона управляє низкою фондів із загальною ВЧА під управлінням в 4,4 млрд грн., які обслуговують будівельні проекти групи компаній «Альфа».

Венчурні фонди активно використовуються забудовниками, оскільки дозволяють уникнути сплати 20% ПДВ, який може бути нарахований на різницю між собівартістю зведеного «метра» і ціною його реалізації, а також податку на прибуток, отриманого за рахунок цієї різниці.

Серед найбільших «венчурних» компаній варто відзначити і КУА «ДАН» із загальною ВЧА в 4,3 млрд грн.

Венчурні фонди в Україні обслуговують не лише будівництво, але і роздрібні торговельні мережі.

Зокрема, однією з найбільших компаній з управління венчурними фондами є «Фоззі Капітал» (ВЧА під управлінням – 4,2 млрд грн.). Компанія управляє венчурним фондом «Рітейл Капітал», який, за офіційною інформацією, належить Fozzy Group.

4.4. Фінансування проектів з використанням банківського кредитування

Інвестиційний кредит – це додатковий варіант позики, який

може дозволити собі підприємець. Позика є цільовою і береться для того, щоб реалізувати певний проект.

Банк інвестує кошти в підприємницьку діяльність для того, щоб вона отримала можливість для розвитку і змогла втілити інноваційні ідеї при вже розгорнутому бізнес-процесі. Такий варіант фінансування проектів в банку може бути здійснений в декількох видах.

1. **Стандартна інвестиція у вигляді кредиту.** Підприємницька структура має бути активною і приносити прибуток. Цього прибутку повинно бути достатньо, щоб підприємець мав змогу в перспективі погашати кредит. Він видається на втілення конкретних ідей щодо розвитку бізнесу або вдосконалення робочих процесів. Сума кредиту розраховується виходячи з поточних прибутків підприємницької структури. Ті бонуси, які підприємець отримає від майбутнього проекту, не розглядаються при аналізі його заявки на інвестиційне кредитування. Він має бути здатен покрити кредит за рахунок уже наявних ресурсів. Таким чином, ризик фінансування проекту знижується як для банку, так і для самого підприємця: навіть якщо цей проект провалиться, підприємець буде в змозі віддати борг банку.

Стандартне інвестиційне кредитування може допомогти соціальному підприємству досягти наступних цілей:

- оновити обладнання та оснащення;
- придбати нову техніку, транспорт або інші інструменти, які допоможуть підприємцю зростати;
- розширити структуру, відкрити нові філії, запустити нову виробничу лінію тощо.

2. **Проектне фінансування.** Даний вид кредитування відрізняється тим, що підприємець може погасити борг перед кредитором за допомогою тих засобів, які він отримає завдяки втіленню в життя проекту. Проект сам окупає себе, і при укладанні договору не враховується те, які прибутки приносила існуюча підприємницька діяльність до його початку. Проектне фінансування – це адресне вкладення грошей в проект. Воно цілеспрямоване і пов'язане з високим рівнем ризику, чим значно відрізняється від надання стандартних кредитів і роботи венчурних фондів. Ризик у фінансуванні проектів пов'язаний, перш за все, з розробкою і реалізацією нового продукту або послуги. До переваг такого виду фінансування належать просто-

та і менший ризик. Керівник проекту працює не з великою групою інвесторів, а (як правило) лише з одним, і цей інвестор вкладає значну суму коштів у досягнення мети проекту.

Говорити про те, що інвестиція є фінансуванням проекту, а не чимось іншим, можна лише в наступних випадках:

- коли юридична особа фінансує проект, який не належить їй ні в юридичному, ні в економічному плані;
- коли це новий проект, а не діяльність, яка вже певний час існує;
- коли гроші, що надані інвестором, будуть повернуті за рахунок прибутків від проекту, і частка інвестицій становить 4/5 його активів;
- коли будь-який прибуток від проекту, на який може розраховувати інвестор, пов'язаний з його майбутньої реалізацією.

Активи підприємницької структури можуть бути використані як застава або забезпечення по проектному кредиту. У цій ситуації банк поставиться до клієнта з набагато більшою довірою, що, безумовно, зіграє на користь фінансування проекту. Найчастіше банки самі окреслюють, що організація має надати заставу за кредитом. Таким чином вони знижують для себе ризик угоди, яка може не окупитися в майбутньому. Підприємець повинен надати банку бізнес-план свого проекту. У ньому необхідно зафіксувати прогнозовану окупність і рівень очікуваного доходу від реалізації. Залежно від цих даних банк вирішить, яку суму і на який термін він готовий видати компанії.

4.5. Фінансування проектів за рахунок власних коштів

Фінансування проекту засобами самої підприємницької структури називається самофінансуванням. Цей варіант обирають підприємці, у яких достатньо ресурсів, щоб покрити всі поточні і майбутні витрати на проект. Підприємницька структура, яка здатна сама себе фінансувати, позбавляється безлічі проблем, таких як пошук інвесторів і ризик банкрутства. Крім того, сам факт самофінансування свідчить про те, що вона процвітає, забезпечена всіма ресурсами і має переваги перед конкурентами.

У більшості випадків підприємницькі структури здійснюють самофінансування проектів за рахунок чистого прибутку, залучення

додаткового доходу або амортизаційних відрахувань.

Найчастіше підприємці обирають в якості джерела додаткового доходу реалізацію невикористовуваних активів або здачу їх в оренду, але є і безліч інших способів. Таким чином, можна з упевненістю казати про те, що самофінансування як метод фінансування проектів є найбільш привабливим для підприємця. Завдяки самофінансуванню підприємницька структура не лише відшкодовує свої збитки на реалізацію проекту, але і може розвиватися за рахунок прибутків від нього. Наприклад, можна використовувати прибуток за проектом для:

- матеріального заохочення працівників;
- вдосконалення соціальної відповідальності;
- розширення виробництва та інших напрямків зростання і розвитку.

Підприємницька структура, яка самостійно фінансує проект, отримує право сама вирішувати, на які цілі спрямувати прибуток від нього. Підприємець має право додавати прибуток від проекту до фінансових ресурсів і використовувати їх на власний розсуд. Важливо звернути увагу на те, що фінансування проектів за типом самофінансування покладає на підприємця значну відповідальність. Вкладаючись у свої нові проекти, він, як і раніше, має виконувати зобов'язання перед партнерами, клієнтами, державним апаратом і фінансовими установами. За невиконання цих зобов'язань йому доведеться відповідати своїми коштами і прибутками.

Так само підприємець має самостійно покрити свої збитки, якщо проект виявиться неуспішним.

Розглянемо більш докладно три джерела коштів підприємницької структури, наявність яких дозволяє багатьом підприємцям здійснювати фінансування проектів самостійно.

Перше і головне з таких джерел – це прибуток. Прибуток являє собою різницю між доходами і витратами на виробництво і розповсюдження товарів або послуг.

Інше важливе джерело самофінансування – це амортизаційні відрахування, тобто грошові кошти, які включаються до витрат на виробництво для відшкодування зношення активів і обладнання. Під-

приємець отримує амортизаційні відрахування незалежно від свого фінансового становища. Тому їх зручно використовувати для фінансування проектів. Це одне з найбільш надійних джерел коштів, які завжди залишаються в розпорядженні підприємця.

Нарешті, третій спосіб залучення коштів полягає у продажу або здачі в оренду активів, які сам підприємець не використовує. Продати або здати в оренду можна як основні, так і оборотні активи. Але подібні операції зазвичай здійснюються одноразово, тому на них не можна розраховувати як на стабільне джерело коштів для інвестування та фінансування проектів.

4.6. Фінансування проектів за рахунок фандрейзингової діяльності

Фандрейзинг – це робота із залучення коштів громадян, бізнесу або держави в некомерційний сектор, в тому числі на благодійність та соціальне підприємництво.

Дуже важливим є поділ жертводавців на донорів і спонсорів, і їх в жодному разі не можна вважати синонімами:

Донор – приватна особа або організація, яка робить пожертви або дає гранти. Найчастіше в ролі донорів виступають благодійні фонди, банки, великі компанії.

Спонсор – приватна особа або організація, що фінансує якийсь захід або організацію, як з метою підтримки, так і для реклами власної діяльності.

Завдання соціального підприємця щодо своєї діяльності – залучити кошти відповідно до потреб. Завдання щодо донора – не тільки в тому, щоб попросити гроші та надати звіт, тому що донор – це партнер соціальної організації, той, хто повинен відчувати включеність і причетність. Важливо, щоб донор відчував себе комфортно, щоб не було напруги. Він повинен жертвувати добровільно, важливо прагнути, щоб відносини були тривалими.

Соціальному підприємцю важливо максимально предметно розуміти, на що він шукає гроші та з яких статей витрат складається бюджет організації, з яких джерел вже надходять гроші та як розподіляються.

Соціальному підприємцю необхідно потрапити до матриці мотивації донорів, тому треба спочатку щось знати про людей чи орга-

нізації, з якими він спілкується, необхідно мати про них попередню інформацію до виходу на прямий контакт.

Стратегічне питання, яке стоїть перед соціальним підприємцем під час фандрейзингу – як зробити, щоб донор не просто єдиноразово допоміг, але і допомагав далі. Крім того, треба підтримувати так звану «донорську базу» в «теплову стані», тобто інформувати донорів про те, що відбувається, вітати зі святами, запрошувати на значущі заходи, відгукуватися на прохання про зустріч тощо. Донор не є другом соціального підприємця, він партнер. В результаті спілкування і спільної роботи донор повинен розуміти значущість власного вкладу. Повинен відчувати, що справа робиться разом з ним. Результат переговорів – не лише в підписаному договорі або переданих грошах, але перш за все в тому, щоб донор відчув і зрозумів свою причетність.

У донора немає прямої задачі розлучитися з грошима. Вони не чекають, що хтось їх буде просити. Не можна маніпулювати. Пожертва має бути добровільною. При цьому практичне завдання соціального підприємця – забезпечити, щоб люди розлучалися з грошима «комфортно», умовно кажучи, «в один клік».

Не цілком правильно казати про якийсь універсальний алгоритм щодо залучення коштів, швидше слід казати про фандрейзингові стратегії. Вони у кожного соціального підприємця свої.

Дуже важливо для початку постаетьно розбити бюджет і зрозуміти, які статті ми хочемо покривати за рахунок яких коштів, кожна стаття витрат розробляється окремо. Якщо, скажімо, гроші йдуть на ліки і на зарплату – то це дві гілки фандрейзингу. Важливо опрацювати всі варіанти: для чогось писати заявки на гранти, для чогось збирати на сайті, для чогось передбачати внутрішні резерви.

Будь-який проект необхідно прописати, обґрунтовувати, пояснювати. Не варто звертатися лише до емоцій. Зрозуміло, що збирати на пряму адресну допомогу простіше, ніж на програмну діяльність, але для цього й існує грамотна презентація.

Адресний збір – залучення коштів заради чогось дуже зрозумілого, збір грошей для допомоги конкретній людині. Здебільшого, це збір грошей для хворих або помираючих людей (дітей) на лікування або ліки. Тут все досить просто – відоме ім'я нужденного, є його фото

та копії медичних документів. Зрозумілий діагноз та яке лікування або препарати необхідні. Відомі ціни. Жертводавець все це бачить і має чітке розуміння, на що йдуть його гроші та яким буде результат.

З точки зору популярності у донорів, безпрограшні в будь-якому контексті галузі – дитяча онкологія та серцеві захворювання. Підвищення якості життя і допомога помираючим зазвичай менш популярні.

Програмна (проектна) діяльність. Це організація і розвиток соціальних сервісів з урахуванням накладних витрат, зарплати адміністративних співробітників і залучених фахівців. У багатьох фондів є програми, під які необхідно залучати кошти. Наприклад – програма реабілітації інвалідів, програма соціальної адаптації дітей-сиріт, програма з організації регулярної волонтерської допомоги в лікарнях тощо. До речі, будь-який фонд і будь-яке соціальне підприємство, по суті, – це великий проект, що вимагає фінансування своєї професійної діяльності.

При фінансуванні програм дуже багато залежить від теми, контексту і економічної ситуації в країні. Поки що підтримка програмної діяльності – досить нова історія для України, хоча ми вже бачимо розвиток соціальних послуг, спрямованих на поліпшення якості життя. Все більше людей розуміють їхню важливість і перспективність.

Залучення коштів на програмну діяльність – це робота стратегічна і довгострокова. До неї треба готуватись, не варто розраховувати на швидкий результат. Але саме цей напрямок допоможе покрити базові робочі витрати соціального підприємства.

Успішність фандрейзингу під програми значно залежить від загального економічного контексту. Часто донори кажуть: на лікування і порятунок життя дамо, а на програми і розвиток – це після кризи. І тут фонд і соціальний підприємець мало на що вплинуть.

Успішність залучення коштів багато в чому залежить від того, наскільки соціальний підприємець має професійні навички і сам вірить у те, у чому намагається переконати інших.

Розглянемо десять способів використання інструментів фандрейзингу.

ІНСТРУМЕНТ №1: подання заявок на гранти. Найпоширенішим джерелом фінансових ресурсів соціальних проектів є благодійні фонди, які, в свою чергу, надають допомогу у вигляді грантів. Тож гранти є найбільш поширеною формою фінансування проектів донорськими організаціями.

Для отримання гранту соціальному підприємцю необхідно взяти участь у грантових програмах – конкурсах, що оголошуються благодійними фондами.

Соціальному підприємцю необхідно знати про те, що грантові програми бувають відкритими, коли до участі допускаються всі організації, які відповідають певним вимогам донорської організації, або закритими, коли допускаються лише ті організації, які відповідають особливим умовам грантової програми.

В Україні діє багато грантових установ, куди в залежності від сфери діяльності соціального підприємства можна звернутись для обрання грантової програми цієї організації.

Перелік фондів та ініціатив, які надають гранти під різні цілі та проекти надано в Додатку А.

Як правило, фонди підтримують певні проекти через надання цільового фінансування – грантів. Грант – це безоплатна цільова субсидія на підтримку некомерційних проектів. У кожного фонду є пріоритетні напрямки або програми. Для реалізації цих програм фонди на конкурсній основі відбирають проекти, які відповідають їхнім вимогам.

Критерії розгляду заявок:

- чи відповідають цілі та завдання проекту місії і пріоритетам програм фонду;
- чи відповідають цілі проекту реальним потребам суспільства, чи отримав проект підтримку громадськості;
- наскільки продумана і економічно ефективна стратегія досягнення поставлених цілей;
- чи буде досягнуто в результаті виконання проекту позитивного довгострокового ефекту;
- чи можливий перехід на самофінансування робіт в даному напрямку після закінчення фінансування за грантом;

- який внесок організації-заявника та інших спонсорів в даний проект.

За допомогою цільового фінансування фонди здійснюють свою місію в регіоні. Знаючи пріоритети грантодавців та їхні вимоги до написання заявок, соціальні підприємці можуть успішно залучати кошти міжнародних організацій для вирішення актуальних завдань суспільства.

ІНСТРУМЕНТ №2: участь у спільних проектах і отримання цільового фінансування за програмами міжнародних організацій. На відміну від фондів, які лише фінансують проекти, благодійні агенції, крім видачі грантів, залучають соціальних підприємців для участі в спільних проектах. Прикладом таких організацій в Україні можуть слугувати TASIS, Save the Children, IREX, Інститут «Відкрите суспільство», Фонд «Східна Європа» тощо.

ІНСТРУМЕНТ №3: особисті зустрічі. Хоча цей метод вимагає значних витрат часу і високих професійних якостей соціального підприємця, такі зустрічі є високоефективним інструментом, тому що допомога надається не організацією організації, а людиною людині. Головою будь-якої організації – потенційного донора є людина зі своїми духовними цінностями, які виховуються і підтримуються її сім'єю, культурними і релігійними традиціями. Чим краще соціальний підприємець знає інтереси потенційного донора, тим вищими є його шанси на успіх. Мимоволі потенційний донор в бесіді з соціальним підприємцем ототожнює його з організацією, яку той представляє. Тому успіх особистої зустрічі багато в чому залежить від того, наскільки підприємець готовий переконливо розповісти про цілі, завдання проекту, про необхідність підтримати саме цей проект або організацію, завоювати його довіру. Тому до зустрічі готуються заздалегідь, продумують сценарій бесіди, підбирають переконливі аргументи, готують матеріали про діяльність соціального підприємства, рекомендаційні листи від поважних людей, позитивні відгуки в пресі.

ІНСТРУМЕНТ №4: спеціальні заходи зі збору коштів (благодійні вечори, аукціони, концерти, спортивні змагання). Їхній успіх багато в чому залежить від оригінальності ідей і здатності команди організаторів зробити цю подію незабутньою для її учасників. Позитивна сторона цього інструменту в тому, що він дає можливість одночасно зустрітися

з багатьма потенційними донорами, залучити однодумців. Спеціальні заходи вимагають часу і коштів на підготовку. Як правило, працює ціла команда організаторів, яка продумує програму заходу, готує список учасників, розміщає оголошення і розсилає запрошення учасникам.

ІНСТРУМЕНТ №5: залучення членських внесків до громадської організації (використовується у разі, якщо соціальне підприємство є дочірнім підприємством громадської організації). Спеціальні заходи дозволяють залучити до організації нових членів. Люди, які відгукнулися на запрошення взяти участь у благодійній акції, демонструють свою активну позицію, бажання допомогти у вирішенні будь-якої проблеми. Як правило, їм висловлюється вдячність за участь і пропонується стати членом ГО. Членство в організації є одним з інструментів фандрейзингу. Його перевага – у налагодженні тривалих відносин між людиною і організацією. Ключовим моментом при цьому є те, які переваги може запропонувати ГО своїм членам:

- безкоштовний доступ до інформаційної мережі;
- отримання газети, бюлетеня або журналу, що випускаються організацією;
- безкоштовні або пільгові консультації, участь у семінарах, навчальних курсах;
- використання символіки ГО;
- елементи престижу, отримання сертифікату або почесної грамоти даної організації.

ІНСТРУМЕНТ №6: участь у проектах, що фінансуються державою. Останнім часом цей інструмент став активно використовуватися підприємцями. Його перевага в тому, що він створює основу для соціального партнерства між державними структурами і некомерційним сектором, розвиваючи взаємний інтерес і розуміння необхідності довгострокового співробітництва. Для соціального підприємця участь у таких проектах не лише інструмент залучення коштів, але, перш за все, отримання визнання суспільної необхідності його діяльності з боку держави, посилення його соціальної значущості та можливість розвитку програм в майбутньому.

ІНСТРУМЕНТ №7: залучення волонтерів. Це один з найпотужніших інструментів посилення і розвитку діяльності соціального під-

приємства, хоча в даному випадку йдеться лише про збільшення трудових ресурсів. Соціальний підприємець, який захищає загальнолюдські цінності, що зрозумілі та активно підтримуються або окремими соціальними групами, або суспільством загалом, має значну перевагу перед іншими організаціями. Цю перевагу створюють волонтери – люди, які віддають безоплатно свій час, знання, професійні навички заради благородної мети соціальної організації. Обізнані соціальні підприємці приділяють серйозну увагу розвитку волонтерського руху.

ІНСТРУМЕНТ №8: використання ресурсів Інтернету. Застосування сучасних технологій як інструментів фандрейзингу отримало останніми роками широке поширення. Всесвітня інформаційна мережа містить більше 1 млрд web-сторінок. Щоб не потонути в морі інформації, створені пошукові системи, які умовно поділяються на тематичні каталоги, пошукові сервери, спеціалізовані пошукові служби та метапошук. Розвиток нових інформаційних технологій ставить перед фандрейзингом спеціальні вимоги: вміння орієнтуватися в Інтернеті та ефективно використовувати його переваги для пошуку потенційних донорів, розміщувати власні web-сторінки з описом цілей і програм організації тощо.

ІНСТРУМЕНТ №9: листи подяки. Цей інструмент використовується для налагодження більш тісних контактів з учасниками благодійних заходів. Мета – спонукати осіб, які виявили інтерес одного разу, до співпраці на регулярній основі.

При цьому необхідно дотримуватися певних правил:

- текст листа складається заздалегідь, він повинен легко читатись;
- якщо в листі є прохання про підтримку, то пропонуються кілька варіантів допомоги, включаючи можливість волонтерської участі;
- лист обов'язково підписується керівником організації;
- лист надсилається після заходу або тоді, коли він може принести найбільші результати: в державні та релігійні свята, ювілеї, день народження адресата;
- в листі вказуються способи зв'язку з цією організацією.

ІНСТРУМЕНТ №10: реклама. Часто малоефективний інструмент, хоча охоплює велику аудиторію. Його ефективність становить 3-5%. Зазвичай використовується для формування громадської думки. Реклама може бути у вигляді розміщення спеціальних статей – звернень в ЗМІ, соціальних відеороликів для показу на спеціальних заходах, встановлення рекламних щитів, поширення буклетів, календарів, розклеювання плакатів. Одним із сучасних видів реклами є розміщення банерів на порталах Інтернету, розсилка звернень через підписні адреси електронною поштою.

4.7. Вибір джерел фінансування проекту

На цьому етапі доречно надати покрокову інструкцію, яка допоможе прийняти рішення з вибору джерела фінансування проекту і вироблення стратегії спілкування з потенційним інвестором.

КРОК №1. Визначте своє місце. Не буває проектів, які цікаві абсолютно всім. Насамперед потрібно зрозуміти, який інвестор потрібен вам і як його зацікавити. Ви маєте уявляти собі, чим фінансові інвестиції відрізняються від стратегічних інвестицій, в чому переваги і недоліки приватних і державних інвесторів, фінансування яких проектів найкраще здійснюється в Україні, а для яких треба шукати кошти за кордоном.

Розберіться, які вимоги висувають різні інвестиційні структури. Зіставте їх з вашими можливостями. Зрозумійте, з ким у вас «краще збіг», і лише тоді, коли ви це зрозумієте, починайте шукати.

Зіткнувшись з потенційним джерелом фінансування проекту, перш за все з'ясуйте, чи це те джерело, яке вам потрібно. Не намагайтеся підлаштуватися під нього або підлаштувати його під себе, якщо вашою відповіддю на перше питання було «ні».

Підприємці, які шукають собі інвесторів, не розуміючи, хто саме їм потрібен, припускаються великої помилки. Найчастіше здобувачі взагалі не задають собі питання: хто допоможе розвинути цей проект? Хто дасть мені саме те, чого я хочу? Така невизначеність негативно впливає на спілкування з інвесторами.

КРОК №2. Зарубіжний інвестор або український? В Україні практично немає проектів, які вважалися б перспективними з точки зору інвесторів з-за кордону. Можна з упевненістю стверджувати, що не варто навіть намагатися знайти за кордоном джерела фінансування

нових проектів, венчурних фондів, бізнес-ідей, пов'язаних з інноваціями, і починань в області малого бізнесу.

Якщо дотримуватися принципу «Думай, як інвестор», стає зрозуміло, що зарубіжні інвестиції дійсно не вигідні. Досить важко погодитися дати грошей на маленьке виробництво, яке знаходиться в іншій країні і від якого ти можеш отримати лише частину прибутків. Інвестору не вигідно навіть позичати гроші подібному підприємцю, тому що якщо той прогорить, інвестор навряд чи зможе повернути вкладені кошти. Безумовно, кредити на фінансування інвестиційних проектів завжди даються з забезпеченням застави, але для закордонного інвестора навіть процес отримання та реалізації цієї застави може бути вельми витратним.

Виходячи з цих міркувань, всі інвестиційні компанії, які готові вкладатися в проекти за межами своїх держав, задають чітку нижню межу для сум фінансування. Це формальний принцип оцінки всіх запитів до них на фінансування проектів. Якщо підприємцю потрібно менше грошей, ніж інвестор пропонує в якості мінімуму, то його запит відхиляється автоматично. У більшості зарубіжних компаній ця нижня планка дорівнює 10 мільйонам доларів.

Тому якщо бізнес буде реалізовуватися в Україні, то і джерела фінансування проекту потрібно шукати в межах країни. Український претендент також може сподіватися на допомогу бізнес-ангелів.

КРОК №3. Інвестиції робляться для того, щоб розвивати бізнес, а не для того, щоб врятувати підприємця і його справу від розорення і ганьби.

Найчастіше запити на фінансування проектів надходять від підприємців, які потрапили до критичної ситуації, мають матеріальні труднощі і шукають допомоги. Такі підприємці сприймають інвесторів як рятувальників або благодійників. Це є великою помилкою.

Інвестори не допомагають реанімувати бізнес. Вони вкладаються в тих, у кого все гаразд і хто, навпаки, хоче розвиватися далі. Якщо ваша діяльність на порозі розорення, то вона не дочекається інвестицій і фінансування проектів. Це цілком логічно. Інвестор має думати про те, який з проектів з більшою ймовірністю окупиться і яка організація поверне йому вкладені кошти.

КРОК №4. Проектні документи. Розробка і аналіз проекту мають бути вже завершені до того моменту, коли здобувач виходить на пошуки інвесторів. Щоб отримати фінансування проекту, потрібно вкласти всі свої сили в підготовку проектної документації.

Коли інвестор отримує недороблений проект, він не знає, чого від нього можна очікувати. Вибираючи між заявками здобувачів, він хоче порівнювати ризики, оцінювати доходи від різних проектів. Цього не вдасться зробити, якщо заявка на фінансування проекту описує недопрацьовану ідею.

Часто претенденти збираються будувати бізнес-стратегію і писати план лише після того, як інвестиційна організація забезпечить їм фінансування. Це патова ситуація, тому що інвестор не сприйматиме проект серйозно, доки перед ним не буде лежати готовий план реалізації. Без плану немає проекту, лише ідея. Ідею, що не підкріплена економічними даними і прогнозами, інвестор точно не стане забезпечувати грошима. При підготовці документів для отримання фінансування проекту здобувачеві рекомендується зберігати максимальну об'єктивність і стриманість. Проект потрібно описати з вигідного боку, але прикрашання не принесе підприємцю жодної користі. Навпаки, якщо інвестор зажадає документального підтвердження заявлених аспектів проекту, будь-яка похибка проти істини може дорого обійтися здобувачеві.

КРОК №5. Позитивне ставлення. Як і в будь-яких людських стосунках, в спілкуванні з інвесторами важливо показати своє позитивне ставлення. Вони йдуть назустріч претендентові, якщо той робить перший крок, і співпраця зав'язується набагато швидше.

Пошук інвестицій для проекту – це не іспит. Ніхто не стане навмисно намагатися принизити якість проекту, щоб нанести здобувачеві особисту образу. Завдання інвесторів полягає в тому, щоб виявити слабкі точки проекту і разом з претендентом знайти спосіб їх зміцнити, щоб вони не зашкодили роботі надалі.

Ставлення до фінансування проекту як до війни, а до інвесторів – як до перешкод на шляху до успіху тільки зашкодить здобувачеві.

КРОК №6. Потрібно дивитися на ситуацію з кількох точок зору. Егоцентризм і самовдоволення нікому не допомагають в роботі. Визнаючи свої недоліки, здобувач зможе краще зрозуміти, як

міркує інвестор при прийнятті рішення про фінансування нового проекту.

Потрібно уявляти, як бачать спілкування всі його учасники, продумувати, як можна було б чинити на їхньому місці. Гнучкість і багатогранність сприйняття – це дуже корисні якості для бізнесмена.

При зустрічі з інвеститором, який може посприяти цілям і задачам проекту, потрібно вступати в спілкування. Але у кожній інвестиційної компанії є своя робоча стратегія і свої, пов'язані з нею правила і форми роботи. Правила цієї гри, в яку здобувачеві доведеться грати, щоб отримати кошти на втілення проекту, треба врахувати, зрозуміти і прийняти. Якщо ж чужі правила і принципи не відповідають цілям, які ставить перед собою і своїм бізнесом здобувач, можливо, варто задуматися, а чи так потрібно шукати джерела фінансування проекту на стороні? Адже бізнес можна розвинути і власноруч.

КРОК № 7. Пошук ресурсів для проекту з застосуванням технологій фандрейзингу – процес непростий. Потрібно докласти чималих зусиль, щоб отримати кошти. А в подальшому ще більш важливим стає закріплення досягнутого успіху. Розуміючи складність і важливість фандрейзингу для організації, багато соціальних підприємців бояться припуститися помилки. Але, як відомо, не помиляється лише той, хто нічого не робить. До того ж, можна вчитися не на власних помилках, а на чужих. Пропонуємо Вам ознайомитися з найбільш поширеними помилками, яких припускаються під час фандрейзингової діяльності.

Ігнорування ризиків і непередбачених обставин – типова помилка соціального підприємця в фандрейзинговій діяльності.

Основна частина ризиків фандрейзингу пов'язана з помилками, яких припускається соціальний підприємець на різних стадіях процесу пошуку і збору ресурсів. Недосвідчений здобувач не зверне увагу на те, що певної миті зробив щось неправильно, і не подумає, що, можливо, саме це вплинуло на результат фандрейзингу або його відсутність.

Найбільш поширені помилки і, відповідно, пов'язані з ними ризики – це:

1. Відсутність плану і системного підходу. Коли Ви дієте хаотично, не розробляючи загальну стратегію, існує значний ризик того, що і низка дрібних дій та заходів будуть менш ефективними.

2. Відсутність адекватних критеріїв оцінювання. Ця помилка характерна як загалом для проектної діяльності, так і для фандрейзингу як її частини. Потрібно передбачити вимірювані результати, щоб можна було чітко відстежувати зміни. В іншому разі, навіть в успішних проектах можна втратити мотивацію до роботи, тому що буде здаватися, що нічого не відбувається і нічого не досягнуто.

3. Фандрейзинг з нульовою сумою. Заздалегідь не прораховані результати фандрейзингової діяльності можуть не лише знизити мотивацію, а й позбавити сенсу саму діяльність із залучення ресурсів. Тут основний ризик полягає в тому, що на сам фандрейзинг буде витрачено більше ресурсів, ніж в результаті буде отримано. Тому варто віддати перевагу тим методам фандрейзингу, реалізація яких буде супроводжуватися найменшими витратами і найбільшим ефектом залучення ресурсів.

4. Відсутність у спонсора зацікавленості в проекті. Більшість головних помилок фандрейзингу, безумовно, лежать у сфері безпосередньої роботи зі спонсором. Крім традиційно неграмотно сформульованого звернення і промахів, пов'язаних з недотриманням правил етикету (запізнення, перебивання спонсора під час розмови тощо), дуже часто причини відмови в наданні ресурсів пов'язані з самого початку нецікавим для ресурсодавця напрямком проекту або ж невідповідною цільовою аудиторією.

5. Пошуком ресурсів в організації займається «не та» особа. Фандрейзинг – дуже конкретна річ: конкретні люди просять гроші у конкретних людей. Тому в такому тонкому і важливому питанні обов'язково потрібно враховувати людський фактор і дуже ретельно обирати кандидатуру фандрейзера.

6. Невіра у власний проект і нерозуміння його цілей. Якщо Ви самі не знаєте, на що спрямований Ваш проект, або, що ще гірше, не вірите в позитивний ефект від його реалізації, хіба хтось інший погодиться ризикнути своїми грошима заради нечітких перспектив?

7. Вибір невідповідних донорів. Вивчіть свою цільову аудиторію і сфокусуйтеся на найбільш ймовірних інвесторах. Не витрачайте час і зусилля на випадкових людей, які ніколи не дадуть Вам грошей.

8. Спроби нав'язати спонсорам власну мотивацію і бачення проекту. Люди дають гроші за своїми власними мотивами. Просто

пам'ятайте про це. Якщо Ви будете сперечатися з потенційним донором, навряд чи Ваша співпраця буде успішною. Краще не звертайтеся до тих осіб, чиє бачення проблеми Вам здається неприйнятним.

9. Образа на донора, який відмовив у фінансуванні. Навіть якщо Вашу заявку відхилили, збережіть партнерські стосунки. Обов'язково подякуйте за увагу, яку було приділено розгляду проекту. Це продемонструє Вашу зрілість як організації і, можливо, наступного разу стане додатковим аргументом на Вашу користь.

На практиці, щоб залучати партнерів або донорів, дуже часто використовується такий інструмент, як слайди, які надсилаються електронною поштою. Найцікавіше, що презентація – це далеко не тільки володіння програмою Power Point. Презентація некомерційних проєктів повинна будуватися за принципом продажу. Ви ж пам'ятаєте, що фандрейзинг – це продаж?

Основними помилками, яких припускаються при підготовці презентацій проєкту, є:

1. Значна кількість слайдів. Ніхто не читатиме більш ніж 10-15 слайдів – це факт, з яким доводиться миритися. Якщо у Вас вийшло більше, це не продаж презентації.

2. Надмірне інформування. Помилкою також є бажання дуже детально розповісти про свою організацію, з місією, цілями і завданнями, фотографіями всіх співробітників, фінансовими звітами з часу заснування підприємства і перерахуванням усіх згадок у ЗМІ. Пам'ятайте, що у особи, яка читає Вашу презентацію, мало часу. Повірте, якщо Ваш проєкт зацікавить, то особа, що приймає рішення, знайде інформацію про Вашу організацію. Краще зробіть один слайд про неї і залиште посилання на сайт організації на цьому слайді.

3. Багато тексту і мало фотографій, без чіткого заклику до дії. Це коли нема жодної візуалізації проблеми. Простий приклад: коли ми читаємо текст, то просто усвідомлюємо, що існує певна проблема, а коли ми дивимося на картинку, ми бачимо цю проблему наочно у всіх її масштабах, нам не потрібно більше доказів, що необхідна допомога. Важливо, щоб інвестор відчув серйозність наявної проблеми і необхідність допомоги. Про проблему обов'язково треба говорити, але, показуючи її серйозність, потрібно пам'ятати, що ніхто не дасть Вам гроші для вирішення безнадійних завдань, спонсор може від-

далитися від неприємної проблеми. Тому все одно необхідно створювати позитивний настрій. Важливо казати: «Так, проблема є, але вона має рішення. Ситуація не безвихідна, і ви можете допомогти». Покажіть Вашому донору, як проблему можна ефективно вирішити, і він Вам не відмовить.

4. Використання професійного сленгу. Чи повинен потенційний спонсор розуміти вирази «девіантна поведінка», «сім'ї групи ризику», «сімейно-центрована модель» тощо? Ні! У нього бізнес, тому він не хоче і не повинен розбиратися у нашому професійному сленгу.

5. Перевантаження. Коли Ви на слайдах надмірно вдаєтеся в деталі, нічого путнього з цього не вийде. Якщо Ви описуєте якісь технології, то вся Ваша презентація відразу ж після перегляду цього слайда вирушає в кошик для сміття під девізом «занадто складно».

6. Невиразне закінчення. Спонсор витратив свій час, вивчивши Ваші слайди, нарешті дістався до останнього і побачив там «Дякуємо за увагу!». Це означає, що мета Вашої презентації була – проінформувати. Останній слайд повинен бути заклик до подальшої дії: зателефонуйте, напишіть, уточніть деталі тощо. Обов'язково залиште свої контакти на останньому слайді.

Звичайно ж, після отримання Ваших слайдів з описом проекту спонсор не кине́ться відразу до Вас з коштами, але це і не має бути метою слайдів, надісланих електронною поштою. Для кожної презентації треба ставити реальні та вимірювані цілі. Наприклад, «отримати згоду на зустріч», «отримати згоду на зустріч з особою, що приймає рішення». Рухайтесь до мети маленькими кроками!

Отже, резюмуємо основні помилки в фандрейзинговій діяльності, яких потрібно уникати:

- нечітко сформульовані цілі;
- неповний пакет документів, необхідних для прийняття рішень;
- проект не входить до сфери інтересів і програм донора;
- кошти потрібні терміново;
- пропозиція надійшла після того, як донор уже сформував свій бюджет;
- неперевірений бюджет проекту;

- запізнення на призначену зустріч;
- раптові, без попередньої домовленості, візити до донора;
- численні дзвінки, які не мають конкретно поставленої мети;
- надіслані пізніше терміну або неправильно виконані звіти про використання коштів, які були отримані від донора раніше;
- неякісно підготована доповідь щодо проекту;
- нереалістичність мети;
- сума коштів, яку потенційний донор може надати, неправильно попередньо оцінена;
- соціальний підприємець не дотримався попередньо визначеного чіткого плану дій.

Кошти дають не тим, у кого їх немає, а тим, хто вміє з ними правильно поводитись, освоювати і звітувати за них. Якщо у Вас нічого немає, це не означає, що Вам повинні допомагати. Вам дадуть багато більше і охочіше, якщо Ви маєте гарний приклад або знаєте, як розумно і раціонально витратите отриману суму коштів.

Уникайте основної помилки – завжди хочеться зібрати багато, а ще більше коштів хочеться зібрати відразу. При першій зустрічі, особливо в телефонній розмові або електронній розсилці, не можна досягти бажаного результату. Перше, що потрібно – це на дати інформацію про результати, успіхи діяльності, що може переконати і викликати довіру. Перша зустріч призначена для знайомства – це представницька зустріч. Якщо довіри досягнуто – Вам дадуть це зрозуміти відповіддю: дзвінком або листом. На наступних зустрічах можна ставити питання про реалізацію спільних проектів і запропонувати ознайомитися з ними в письмовому варіанті.

Робота за принципом «Ніколи нічого не просить. Самі запропонують і все дадуть» є помилкою. У реальному житті все інакше: не попросите – не отримаєте. Це Ваш проект і Ваша ідея – не чекайте, звертайтеся за допомогою.

Розглядати фандрейзинг як одноразову активність не можна. Фандрейзинг – це процес, і як будь-який процес, він вимагає постійних зусиль. Якщо Ви хочете бути в гарній фізичній формі, Ви ж розумієте, що результату можна досягти лише шляхом постійних вправ,

а не разовим навантаженням. З фандрейзингом ситуація аналогічна. Фандрейзинг для організації – як фітнес для людини. Якщо Вам потрібні серйозні результати, будуйте процес пошуку ресурсів на основі системного підходу.

Переконання, що фандрейзинг – це занадто складно, не-правильне. Дорогу здолає той, хто йде. Треба вірити в свою ідею, в успіх Вашого проекту. Пробуйте, припускайтеся помилок, але обов'язково вчіться на них. Починайте з малого, поступово досягаючи великого.

6.5. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ВИКОНАВЦІВ ПРОЕКТУ

Важливим завданням управління проектом є формування команди. Керівникам проекту на цій стадії доводиться розв'язувати низку специфічних задач, пов'язаних із мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством тощо. Це створює сприятливі умови для роботи, допомагає перебороти величезні психічні навантаження, що виникають у процесі пошуку, узгодження і реалізації проектних рішень, дозволяє уникнути конфліктів і стресів, що в кінцевому підсумку позначаються на науково-технічному рівні та якості проекту.

Створення професійної команди для нового проекту — один з основних обов'язків соціального підприємця на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає низки навичок з визначення, відбору й об'єднання в команду спеціалістів з різних напрямків діяльності.

Організаційна структура команди проекту розкриває взаємовідносини учасників проекту всередині команди. Існує два основних принципи формування команди для управління проектом:

Перший принцип: провідні учасники проекту – замовник і підрядник (крім них, можуть бути й інші учасники) – створюють власні групи, які очолюють керівники проекту, відповідно, від замовника і підрядника. Ці керівники підпорядковуються єдиному керівнику проекту. Залежно від організаційної форми реалізації проекту, керівник від замовника або від підрядника може бути керівником усього проекту. Керівник проекту в усіх випадках має власний апарат співробітників, що здійснюють координацію діяльності всіх

учасників проекту.

Другий принцип – для управління проектом створюється єдина команда на чолі з керівником проекту. До команди входять усі учасники проекту для здійснення функцій у відповідності із зонами відповідальності.

Система управління командою проекту об'єднує:

- організаційне планування;
- кадрове забезпечення проекту;
- створення команди проекту;
- здійснення функції контролю та мотивації трудових ресурсів проекту для ефективного ходу робіт і завершення проекту.

Система спрямована на керівництво і координацію діяльності команди проекту, використовує стилі керівництва, методи мотивації, адміністративні методи, підвищення кваліфікації кадрів в усіх фазах життєвого циклу проекту. Суть команди – в усвідомленні значущості мети, спільної для всіх її членів, якою переймаються всі члени команди, вірять в її досяжність, в її місію, яка для проекту по-лягає в його ефективній реалізації.

Команда має виявляти наступні ознаки:

- внутрішня організація, що складається з органів управління, контролю санкцій;
- групові цінності, на основі яких формується почуття спільності в команді і створюється громадська думка;
- власний принцип відокремлення, що відрізняє її від інших команд;
- груповий тиск, тобто вплив на поведінку членів команди загальних цілей і завдань діяльності;
- прагнення до стійкості завдяки механізму відносин, що виникають між людьми в ході вирішення загальних завдань;
- закріплення певних традицій.

Головна мета формування команди – самостійне управління, вирішення конкретних завдань та подолання своїх проблем.

Якісне формування команди впливає на ефективність усієї подальшої діяльності:

- поліпшуються управління та якість прийняття рішень;
- змінюється командна організаційна культура (зазвичай у бік більшої відкритості);
- з'являються послідовність у відстоюванні своєї позиції і розумна кооперація серед всіх членів команди.

Використання методології управління проектами передбачає створення спеціальної групи (команди проекту), яка стає самостійним учасником проекту і здійснює управління інвестиційним процесом в межах проекту. Ця група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається. Команда проекту – це група співробітників, підпорядкованих менеджеру проекту, яка безпосередньо працює над здійсненням реалізації проекту. Команда проекту є основним елементом організаційної структури проекту.

Організаційна структура управління проектом – це сукупність взаємопов'язаних органів управління проектом та взаємовідносин між учасниками проекту.

Організація роботи команди проекту характеризується:

- чітким закріпленням прав та обов'язків кожного члена команди;
- послідовною орієнтацією на кінцевий результат.

Основними характеристиками команди є:

- склад – це сукупність характеристик членів команди, важливих для її аналізу як єдиного цілого. Наприклад, чисельність, віковий склад, кваліфікація тощо;
- структура – розглядається з точки зору функцій, які виконує кожен член команди, а також з точки зору міжособистісних відносин.

Фактори, що визначають принципи формування команди проекту:

1. Специфіка проекту. Вона визначає формальну структуру команди, рольовий склад, перелік знань, вмінь, навичок, якими повинні володіти члени команди.

2. Організаційно-культурне середовище. Зовнішнє сере-

довище – це всі фактори, які не залежать від команди проекту, але впливають на її роботу. Внутрішнє середовище – це організаційна культура команди, вона включає способи розподілу влади, способи організації взаємодії між членами команди, способи розв'язання конфліктів, організація зовнішніх зв'язків тощо.

3. Особистий стиль взаємовідносин керівника з членами команди. Цей стиль залежить від типу лідера. Сучасна концепція лідерства виділяє такі типи керівників:

- лідер, який може організувати роботу команди на принципах самокерівництва, є найбільш цінним, його називають суперлідером;
- сильний лідер, який впливає на членів команди шляхом застосування сили, санкцій, формального авторитету;
- транзактор – лідер, який організує ефективну роботу команди шляхом створення особливих форм комунікацій та інформаційних систем в команді;
- герой-візіонер – лідер, який впливає на людей силою власного переконання;
- пасіонарні особистості – лідери, які в змозі запропонувати іншим високі цілі та переконати членів команди в необхідності досягнення цих цілей.

Специфіка управління командою полягає в тому, що вона не є традиційною організацією, відповідна організаційна форма повинна бути індивідуально підібрана під конкретний проект. Загалом організаційні структури управління проектами належать до гнучких, органічних структур управління. Для них характерною є відсутність детального розподілу обов'язків за видами робіт, невелика кількість рівнів управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного члена команди за результати діяльності.

Під час формування команди існують варіанти:

1. Робота над проектом як додаткова задача. Це означає необхідність включення роботи команди в звичайний ритм роботи підприємства. Складність такої моделі управління полягає в тому, що через необхідність виконання поточної роботи робота над про-

ектом виконується в останню чергу. Менеджер проекту має обмежений вплив на членів команди через наявність жорсткої ієрархії на підприємстві.

2. Організація окремої структури в межах оргструктури підприємства. При цьому проект знаходиться під безпосереднім патронажем керівництва, і робота над ним має пріоритетне значення.

3. Змішані форми. Для роботи над проектом залучається досвідчений менеджер, який займається лише керівництвом проекту. Він може, за необхідності, залучати для роботи також інших співробітників, які разом з тим займаються своєю поточною діяльністю.

Існує декілька типів спільної діяльності в команді:

1. Спільно-взаємодіючий тип – характеризується обов'язковістю участі кожного члена команди в розв'язанні загальної задачі. Інтенсивність праці приблизно однакова для всіх, особливості діяльності визначаються керівником, ефективність діяльності рівною мірою залежить від усіх членів команди. Для осіб, які схильні працювати в командах такого типу, характерні орієнтація на колективні цілі, групову мораль, повага авторитету лідера.

2. Спільно-індивідуальний тип – характеризується мінімальною взаємодією між учасниками процесів. Кожен виконавець робить свою роботу та представляє результат власної праці. Членів команди об'єднує лише предмет праці, який кожен з них обробляє особливим чином. Для учасників цього типу діяльності характерні висока ініціативність, орієнтація на результат та індивідуальні досягнення. Такі працівники головними вважають свої власні цілі і схильні самостійно розробляти способи досягнення цілей в умовах внутрішньої конкуренції.

3. Спільно-творчий тип – в якому кожен з членів команди є рівноправним співавтором.

Організація ефективної діяльності команди нового продукту чи послуги характерна тим, що кожен співробітник намагається підвищити власну професійність за рахунок участі у колективній праці. Учасники цього типу організації діяльності орієнтуються на професійний розвиток, мають схильність до співробітництва зі спеціалістами інших галузей діяльності. Основною цінністю для них є отри-

мання нових знань, створення умов для індивідуального розвитку, повага прав кожного члена колективу.

Характеристика того, як приймаються управлінські рішення в команді, називається управлінською формою. Характеристика способу реалізації управлінських рішень називається важелем управління.

Існують такі управлінські форми:

1. Колективістська – передбачає одноосібне прийняття рішень лідером колективу, а співробітники є слухняними виконавцями. Для такої форми характерним є сімейний тип взаємовідносин. Головним важелем управління при цьому є авторитет керівника. Якщо дії керівника відповідають традиціям колективу, його нормам, то він сприймається як ефективний керівник.

2. Ринкова управлінська форма – передбачає прийняття рішень у відповідності до вимог ринку. Основним важелем впливу на персонал є гроші. Керівник буде сприйматися як сильний, ефективний, якщо він може забезпечити співробітникам відповідну винагороду, більш вигідні фінансові умови, ніж інший керівник. Ця управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі.

3. Демократична управлінська форма пов'язана з використанням закону як головного важеля управління. В таких командах можуть працювати професіонали, орієнтовані на досягнення результатів (на отримання нових знань) та професійний розвиток.

4. Діалогова управлінська форма характеризується розподілом управлінських функцій, які можуть бути ефективно реалізовані лише за умови активної участі всіх суб'єктів управління. Головним важелем управління є унікальні знання членів колективу.

Важливою частиною формування команди проекту є організаційне планування, яке включає: документування, розподіл обов'язків і відповідальностей, організацію звітності у проекті.

Обов'язки, відповідальності та звітність можуть бути розподілені між окремими особами чи групами осіб. Окремі особи (групи осіб) можуть перебувати в штаті соціального підприємства, що виконує проект, або поза штатом. «Штатні» групи часто пов'язані з певним функціональним відділом – інженерним, маркетинговим,

бухгалтерією.

У багатьох проектах більша частина організаційного планування здійснюється на найбільш ранніх фазах проекту. Проте результати цього процесу мають перевірятися в проекті регулярно, щоб гарантувати безперервне їхнє застосування. Якщо початкова організація не є ефективною протягом довгого періоду часу, має бути швидко розглянуто питання про її зміну.

Організаційне планування часто тісно пов'язане з плануванням інформаційного зв'язку, оскільки проектна організаційна структура помітно впливатиме на вимоги до комунікацій у проекті.

Для організаційного планування необхідна вхідна інформація про:

1. Проектні зв'язки, які зазвичай належать до однієї з трьох таких категорій:

- Організаційні зв'язки – це формальна та неформальна звітність між різними організаційними підрозділами. Організаційні зв'язки можуть бути надзвичайно складними або дуже простими. Наприклад, розробка складної телекомунікаційної системи може вимагати координації численних субпідрядників протягом кількох років, тоді як визначення програмної помилки в системі, встановленій на окремій ділянці, може вимагати навіть менше часу, ніж витрачено на повідомлення замовника.
- Технічні зв'язки – це формальна та неформальна звітність між різними технічними частинами. Технічні зв'язки зустрічаються як всередині проектних фаз (наприклад, ділянка проекту, розроблена інженерами-будівельниками, має бути сумісною з надбудовою, розробленою іншими інженерами), так і між проектними фазами (наприклад, випадок, коли команда, що проектує автомобіль, передає результати своєї роботи команді з переобладнання, яка має винайти можливість для виробництва даного автомобіля).
- Міжособистісні зв'язки – це формальна та неформальна звітність між різними спеціалістами, залученими до проекту.

Перелічені зв'язки часто зустрічаються одночасно, як, наприклад, у випадку, коли архітектор, найманий на роботу проектною

фірмою, пояснює основні напрями проектування команди менеджерів проекту підрядчика, яка не пов'язана з будівництвом.

2. Вимоги до персоналу. Вимоги до персоналу визначають те, які навички вимагаються від окремих осіб або групи осіб. Вимоги до персоналу є підгрупою загальних вимог до ресурсів, що визначаються при їхньому плануванні.

3. Обмеження – це чинники, які обмежують вибір команди проекту. Загальні чинники, які можуть обмежувати організацію команди, включають, серед іншого, такі:

- *Організаційна структура виконавчої організації* – організація, базова структура якої є сильною матрицею, відводить більш головну роль для менеджера проекту порівняно з тією, де базова структура є слабкою матрицею.
- *Колективні ділові угоди* – контрактні угоди з підрозділами чи іншими групами службовців можуть вимагати певних обов'язків або звітності (по суті, група службовців є зацікавленою особою).
- *Переваги команди управління проектом* – якщо члени проектної команди мали успіх з певними структурами в минулому, вони мають відстоювати подібні структури в майбутньому.

Для здійснення організаційного планування використовуються наступні методи та засоби:

- **Шаблони.** Хоч кожен проект унікальний, більшість проектів дещо схожі на інші. Використання обов'язків, відповідальності чи звітності схожого проекту може допомогти прискорити процес організаційного планування.
- **Практика управління.** Багато організацій використовують політику, методи, певний порядок дій і процедури, які можуть допомогти команді менеджерів проекту в різних аспектах організаційного планування. Наприклад, організація, що розглядає менеджерів як «тренерів», звичайно, повинна мати документацію, де було б відображено, в чому має втілюватися роль «тренера».
- **Теорія організаційного планування.** Існує багато спеціальної літератури, в якій описується, як можуть і як мають бути

структуровані організації. Хоч не усі автори роблять акцент на проектних організаціях, команда менеджерів проекту має бути обізнана з теорією організаційного планування, щоб якомога доцільніше реагувати на вимоги проекту.

- **Аналіз потреб зацікавлених осіб.** Щоб задовольнити потреби різних зацікавлених осіб, їх необхідно старанно проаналізувати.

Результатами організаційного планування мають бути:

1. Розподіл обов'язків/відповідальностей. При роботі у межах проекту обов'язки (хто що робить) і відповідальність (хто за що відповідає) мають бути розподілені між відповідними зацікавленими особами проекту. Згодом обов'язки та відповідальність можуть змінюватися. Більшість обов'язків і відповідальності розподіляються між зацікавленими особами, які активно залучаються до роботи у проекті (наприклад, менеджером проекту, членами команди управління проектом та іншими).

Обов'язки та відповідальність менеджера проекту, звичайно, є вирішальними у більшості проектів, але вони істотно варіюються залежно від прикладної сфери. Обов'язки та відповідальність мають чітко стосуватися змісту проекту.

2. План управління персоналом. План управління персоналом описує, коли і як трудові ресурси вводитимуться до проектною команди і видалятимуться з неї. План управління персоналом може бути формальний і неформальний, детальний і широко окреслений, але завжди має ґрунтуватися на потребах проекту. Він є додатковим елементом загального плану проекту.

3. Організаційний графік – це звітність у проекті в будь-якому графічному відображенні. Організаційна ієрархічна структура робіт (WBS) є характерним прикладом організаційного графіка, що показує, які організаційні підрозділи за яку конкретну роботу відповідають.

4. Допоміжні деталі для організаційного планування варіюються залежно від прикладної сфери і величини проекту. Інформація, що часто використовується як допоміжна, включає, наприклад:

- організаційний вплив – які альтернативи усуваються органі-

зацією і в якій спосіб;

- описи роботи – письмове втілення роботи, що описує навички, відповідальність, базові знання, повноваження, фізичне оточення та інші характеристики, що стосуються виконання даної роботи. Їх ще називають описами позицій;
- необхідність навчання – якщо найманий персонал не має навичок, необхідних для виконання проекту, то їх необхідно розвинути.

Формування команди проекту включає наступні етапи:

1. Охарактеризувати фактори унікальності проекту: продукт проекту та середовище реалізації проекту.
2. Проаналізувати відповідність корпоративних цінностей виконавчої організації її стратегічним цілям.
3. Визначити вплив характеристик продукту і середовища реалізації обраного проекту на вимоги до професійної діяльності членів команди цього проекту.
4. Сформуванати перелік функцій команди проекту та визначити пріоритетність кожної з цих функцій для успіху проекту.
5. Визначити необхідні для виконання кожної функції команди проекту вимоги до знань, навичок і здатностей членів команди.
6. Розробити професійну структуру команди проекту.
7. Визначити для виконання кожної функції команди найбільш важливі ролі в команді проекту.
8. Визначити підсумкову пріоритетність кожної з ролей в рольовій структурі команди проекту.
9. Сформуванати перелік професійно-важливих якостей для кожної ролі в команді проекту.
10. Спланувати процедури оцінювання окремих блоків знань, навичок і здатностей кандидатів до команди проекту.
11. Проаналізувати відповідність професійно-важливих якостей кожного кандидата вимогам до виконання окремих ролей в команді проекту, і визначити найбільш збалансовану

рольову структуру команди проекту (з урахуванням пріоритетності ролей).

12. Проаналізувати відповідність знань, навичок і професійно-важливих якостей кожного кандидата вимогам до роботи на окремих посадах в команді проекту, і визначити найбільш збалансовану професійну структуру команди проекту (з урахуванням пріоритетності функцій).
13. Графічно відобразити рольову та професійну структуру обраного складу команди проекту.

ПІСЛЯМОВА

У світі є величезна кількість соціальних проблем, які чекають, доки з'являться ті, хто здатен їх вирішити і нарешті змінити суспільство на краще. Іноді здається, що це неможливо, але приклади, про які йдеться в цьому навчальному посібнику, свідчать про те, що це не утопія і не фантастика і що соціальні підприємці в змозі вплинути навіть на політику держави в будь-якій галузі – охороні здоров'я, освіті, енергетиці, культурі, економіці тощо.

Соціальне підприємництво – це перш за все інновації, ідеї, а також здатність і бажання втілити їх в життя. Кожному колись спадало на думку, що він хотів би щось змінити в своїй країні або в світі. Разом з тим практика соціального підприємництва свідчить, що важливі соціальні зміни може розпочати один-єдиний підприємець – людина, яка одержима ідеєю, яка бачить проблему і пропонує нові рішення, бере на себе ініціативу, акумулює ресурси, просуває ідею на ринок, долає неминучий опір, а потім продовжує десятиліття за десятиліттями покращувати свою концепцію, доки вона не стане новою суспільною нормою.

Соціальні підприємці мають величезний вплив на суспільство, хоча їхня робота поки і залишається недостатньо вивченою і недооціненою. Вони існували за усіх часів, але саме зараз діяльність цих осіб знаходиться на підромі.

Соціальне підприємництво не є уділом декількох надзвичайних особистостей, які рятують світ. Це під силу кожному. Для соціального підприємця не обов'язково мати елітну освіту. Сукупність знань отримується у взаємодії з навколишнім світом, потрібно просто вміти запитувати, уважно слухати відповіді і спостерігати.

Соціальне підприємництво здатне стимулювати докорінні зміни в суспільстві. Воно дає безліч прикладів, які можуть надихнути людей слідувати своїм покликам, змінювати дійсність, розвінчувати помилки. Ці приклади викликають оптимізм і вивільняють енергію. Дізнав-

шись про роботу інших, люди часто запитують себе: як я можу взяти участь у такій роботі? Чи можу я надихнути навколишніх на рішення проблем? Як реалізувати свій потенціал на благо прийдешніх змін?

Сподіваюсь, що цей методичний посібник докорінно змінить Ваші уявлення про бізнес та про соціальне підприємництво, а для деякого відкриє нові перспективи і покаже можливості самому змінити не лише власне майбутнє, а й світ на краще.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борнштейн Д. Как изменить мир. Социальное предпринимательство и сила новых идей / Дэвид Борнштейн; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 496 с.
2. Владислав Кучереносов «Фандрейзинг: міфи і реальність» // Дайджест журналу «Вісник благодійництва» № 9 (51) Вересень 2000 – Режим доступу: <http://www.internews.ras.ru/ngo/charity/9.00/1.html> Назва з титулу екрана.
3. Готин С.В., Калоша В.П. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности. [Электронный ресурс] // libma.ru. – Режим доступу: libma.ru/nauchnaja_literatura_prochee/logiko_strukturnyi_podhod_i_ego_primenenie_dlja_analiza_i_planirovanija_dejatelnosti/index.php. Назва з титулу екрана.
4. Гришина Я.С. Социальное предпринимательство как инновационно-правовая основа обеспечения имущественных потребностей (рус.) // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2013. – № 3(2). – С. 50-52.
5. Джилл Кикал, Томас Лайонс. Социальное предпринимательство: миссия – сделать мир лучше = Understanding Entrepreneurship. The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 304 с.
6. Зверева Н. Создание успешного социального предприятия / Наталия Зверева. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 155 с.
7. Крейг Дарден-Филлипс. Ваш шанс изменить мир. Практическое пособие по социальному предпринимательству = Your Chance to Change the World. The No-fibbing Guide to Social Entrepreneurship. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 280 с.
8. Курбатов В.И, Курбатова О.В. Социальное проектирование: Учебное пособие, Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 416 с.
9. Луков В.А. Социальное проектирование: учебное пособие. 7-е изд. – М.: Изд-ние Московского гуманитарного универ-

- ситета Флінта. 2007. – 240 с.
10. Московская А.А. Социальное предпринимательство в России и в мире. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2011. – 286 с.
11. Овчинников А.Е., Мисливченко Д.В. Инструментальное пособие «Основы проектирования для жаждущих изменений» + Схема разработки проектных описаний «До проекта за 70 вопросов» / А.Е. Овчинников, Д.В. Мисливченко // Агентство образовательных решений «Новые стратегии». – Красноярск, 2012. – 64 с.
12. Сидоров Н.И. Социальное предпринимательство и предпринимательство в социальной сфере (теория и практика). – М.: Издательский дом ФГБОУВПО «ГУУ», 2015. – 80 с.
13. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво/Посібник/В.Смаль, В.Кокоть – Федерація канадських муніципалітетів /Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2017. – 58 с.
14. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник / Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. – К: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017 – 188 с.
15. Теоретические и практические основы социального проектирования в деятельности некоммерческих организаций: Методические рекомендации, Минск: Межр. общ. орг. «Семья против наркотиков», 2013. – 97 с.
16. Шаповалова Т.В. Бізнес-планування в інноваційному підприємстві: навч.посібник/Т.В. Шаповалова. – К.: Друкарський двір Олега Федорова, 2015. – 134с.
17. Шаповалова Т.В. Планування та інновації в соціальному розвитку: навч. посібник/Т.В.Шаповалова. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 148 с.
18. Шаповалова Т.В. Проектна діяльність в підприємстві: навч. посібник/ Т.В. Шаповалова. – К. МФСА, 2017. – 138 с.
19. Шаповалова Т.В. Соціальне підприємництво і фандрейзинг: навч. посібник/Т.В. Шаповалова. – К.: МФСА, 2016. – 186 с.

ДОДАТОК А

ПЕРЕЛІК ФОНДІВ ТА ІНІЦІАТИВ, ЯКІ НАДАЮТЬ ГРАНТИ ПІД РІЗНІ ЦІЛІ ТА ПРОЕКТИ

Продовольча і сільськогосподарська організація ООН (ФАО) – організація ООН, основним завданням якої є боротьба з голодом.

Діяльність ФАО спрямована на зменшення гостроти проблеми бідності та голоду в світі шляхом сприяння розвитку сільського господарства, поліпшення харчування та вирішення проблеми продовольчої безпеки.

ФАО визначила наступні пріоритетні напрямки своєї діяльності щодо боротьби з голодом:

- Сприяння боротьбі з голодом, відсутністю продовольчої безпеки і недоїданням: сприяння зусиллям з позбавлення світу від голоду шляхом просування стратегій і політичних зобов'язань на підтримку продовольчої безпеки, а також шляхом забезпечення наявності та доступності найостаннішої інформації про пов'язані з голодом і харчуванням виклики і варіанти вирішення існуючих в цьому плані проблем.
- Підвищення продуктивності та стійкості сільського господарства: сприяння реалізації стратегій і видів практики, що довели свою ефективність, з метою підтримки високопродуктивних сільськогосподарських систем, при цьому вдаючись до таких заходів, щоб не підривати базу природних ресурсів.
- Скорочення масштабів бідності в сільській місцевості: сприяння зусиллям щодо забезпечення доступу до ресурсів і послуг для сільської бідноти, в тому числі за допомогою систем забезпечення зайнятості та соціального захисту в сільських районах, оскільки цим людям потрібно знайти шлях, який вивів би їх з убогості.

- Забезпечення всеосяжного характеру і ефективності сільськогосподарських і продовольчих систем: сприяння зусиллям зі створення безпечних і ефективних продовольчих систем, які надають підтримку дрібним сільгоспвиробникам і сприяють скороченню масштабів убогості та голоду в сільських районах.
- Підвищення стійкості ресурсів до стихійних лих: сприяння зусиллям країн щодо забезпечення готовності до стихійних лих і техногенних катастроф шляхом зниження їхніх ризиків і підвищення стійкості продовольчих і сільськогосподарських систем.

Міжнародний благодійний фонд «Україна 3000» – незалежна неурядова, неприбуткова, неполітична благодійна організація, яка була заснована у Києві 2001 року. Місія Фонду – робити добро і залучати до цього інших.

Фонд працює за трьома основними напрямками:

- Історико-культурологічний напрям об'єднує програми, спрямовані на розвиток музейної справи, охорону пам'яток, підтримку історичних, археологічних, культурологічних досліджень та мистецьких акцій, поширення правдивих знань про минуле народу України, впровадження міжнародних стандартів роботи у сфері культури.
- Медичний напрям реалізовує програми та проекти, спрямовані на вирішення питань охорони материнства та дитинства, вдосконалення мережі лікувальних та реабілітаційних закладів для дітей, надання допомоги дітям з особливими потребами. Особлива увага приділяється створенню сучасної дитячої лікарні, де рівень лікування відповідатиме світовим стандартам.
- Освітньо-науковий напрям об'єднує програми та проекти, покликані розпочати суспільний діалог на теми, присвячені питанням освіти, екології, медицини майбутнього, підтримки талановитої молоді.

Міжнародний благодійний фонд «Карітас України» – організація, що здійснює безкорисливу діяльність, спрямовану на надання матеріальної та фінансової допомоги, а також безкорисливих послуг

особам незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, мови або інших ознак, які потребують соціальної допомоги та захисту, що сприяє духовному та моральному відродженню людей.

«Карітас України» впродовж близько 20 років здійснює масштабну благодійну діяльність для нужденних людей у чотирьох основних напрямках:

- Допомога дітям і молоді, сім'ям: кризові діти, молодь, сім'ї.
- Охорона здоров'я: пральні для людей похилого віку, домашня опіка для самотніх, реабілітаційне обладнання.
- Соціальні проблеми міграції: реінтеграційна допомога, запобігання торгівлі людьми, дослідження міграційних процесів.
- Допомога в кризових ситуаціях: переселенці та постраждалі від конфлікту на Сході України, постраждалі та сім'ї загиблих внаслідок подій Євромайдану, гуманітарні конвої.

Фонд імені Гайнріха Бьолля – до пріоритетів роботи Представництва в Україні належать: сприяння демократії та зміцнення громадянського суспільства, політична освіта для громадян, раціональне використання енергії та захист клімату, статева рівність та гендерна демократія, захист прав людини.

Представництво Фонду імені Гайнріха Бьолля в Україні реалізує на сьогодні наступні програми:

- Сприяння демократії та розвитку громадянського суспільства (сприяння активній участі громадян в управлінні державою, розвиток політичної культури громадян, підтримка громадських організацій та журналістів, критичне переосмислення історії та підтримка зеленого руху і носіїв ліво-ліберальних ідей).
- Гендерна демократія та права жінок (гендерна рівність, підтримка феміністичного руху, боротьба з ксенофобією та злочинами на підставі ненависті, запобігання дискримінації меншин, боротьба за права ЛГБТ).
- Екологія, клімат та енергетика (сприяння підвищенню енергоефективності, захист клімату, підтримка антиатомного руху, екологічна модернізація суспільства).

Фонд ім. Фрідріха Еберта – є найбільшим і найстарішим політичним фондом Німеччини. Фонд поділяє цінності соціальної демократії і бере активну участь у поширенні політики свободи, солідарності та соціальної справедливості в усьому світі.

Своєю діяльністю Фонд прагне:

- політичного оновлення соціальної демократії;
- посилення участі у політичному житті та зміцнення соціальної згуртованості;
- справедливого економічного і соціального порядку;
- поглиблення діалогу між профспілками і політиками;
- соціальної глобалізації.

Міжнародний фонд «Відродження» – є однією з найбільших благодійних фундацій в Україні. Фонд засновано фінансистом і філантропом Джорджем Соросом. Місією фонду є розвиток відкритого суспільства в Україні на основі демократичних цінностей.

Програмні ініціативи фонду:

- Громадське здоров'я: сприяння формуванню економічно ефективної та недискримінаційної системи охорони здоров'я, прозорому й раціональному використанню бюджетних коштів, забезпеченню рівного доступу громадян, у тому числі представників уразливих груп, до життєво необхідних лікарських засобів і відповідного лікування.
- Демократична практика: створення дієвих інструментів боротьби з корупцією та підвищення підзвітності державної влади перед громадянами.
- Європейська програмна ініціатива: підтримка європейської інтеграції України як засіб для запровадження дієвих проєвропейських реформ у сферах демократизації, прав людини, належного врядування та верховенства права.
- Права людини та правосуддя: запобігання порушенням прав людини, сприяння впровадженню в Україні ефективного антидискримінаційного законодавства та практики, сприяння доступу малозабезпечених і вразливих груп до правосуддя та правової допомоги.

- Ромська програмна ініціатива: підтримка зусилля НУО й активістів, які спрямовані на залучення представників ромського народу до соціальних процесів і протидію їхній дискримінації.
- Громадські ініціативи нової України: посилення організаційної та адвокаційної спроможності локальних ініціатив самоорганізації громадян, що виникли під час акцій протесту 2013-2014 рр., та створення передумов для громадянського діалогу, порозуміння та примирення в Україні.

Фонд місцевого співробітництва Фінляндії – це фонд, яким керує Посольство Фінляндії в Україні. Мета Фонду: доповнити інші зусилля Фінляндії в напрямку розвитку прав людини і гендерної рівності, охорони навколишнього середовища, демократії і належного управління та, зокрема, зміцнення громадянського суспільства. Успішні проекти у вищенаведених напрямках можуть також посприяти налагодженню ділових відносин між українськими та фінськими компаніями.

Пріоритетні напрямки фінансування – проекти, які:

- зміцнюють усвідомлення прав жінок та гендерної рівності, прав дітей та меншин;
- збільшують роль жінки в громадському житті;
- підтримують діяльність щодо покращення умов проживання дітей, які перебувають у складній життєвій ситуації;
- зміцнюють належне управління, особливо допомагають місцевим громадам;
- підтримують діяльність, спрямовану на підвищення політичної свідомості та вирішення протиріч;
- допомагають людям, які працюють в органах державного управління, підвищують їхню обізнаність у таких питаннях, як, наприклад, практика належного управління та боротьба з корупцією;
- підтримують права та статус жінок та дівчат, сприяють гендерній та соціальній рівності;
- підтримують права груп, які знаходяться в групі ризику бути виключеними, дискримінованими – це особливо стосується дітей, людей з обмеженими можливостями, корінного насе-

лення та етнічних груп, а також підтримка однакових можливостей для участі.

Міжнародний Вишеградський фонд сприяє розвитку співпраці між установами та громадянами країн Вишеградської четвірки, а також з іншими країнами, серед яких і Україна як країна Східного партнерства.

Фонд фінансує загальні культурні, наукові та освітні проекти, молодіжні обміни, транскордонні проекти та просування туризму, а також окремі програми мобільності (стипендії, резиденції). Стандартні гранти надаються проектам, в консорціум яких входять партнери з як мінімум трьох країн Вишеградської четвірки.

Фонд Чарльза Стюарта Мотта – програма розвитку громадянського суспільства, яка полягає в підтримці зусиль, спрямованих на побудову демократичних інститутів, зміцнення місцевих громад, сприяння справедливому та рівноправному доступу до ресурсів, в забезпеченні поваги до прав та різних поглядів.

В Україні фонд надає гранти організаціям:

- які долучають громадян до процесів покращення їхнього життя на рівні громади;
- які розвивають ефективну філантропію, особливо шляхом розбудови спроможності місцевих грантодавців як на локальному, так і на національному рівнях;
- ефективним національним правозахисним мережам та коаліціям на їхню розбудову і зміцнення. Такі мережі та коаліції повинні безпосередньо працювати з громадянами та широкою громадськістю шляхом залучення до своєї діяльності або надання інформації про права людини і не орієнтуватися виключно на просування змін в законодавстві.

Фундація «Україна – США» – її місія та цілі діяльності полягають у сприянні розвитку демократії, ринковим реформам та розвитку прав людини в Україні. Фундація налагоджує і підтримує зв'язки між Сполученими Штатами і Україною, щоб уможливити мир і добробут через розвиток спільних демократичних цінностей. Фундація спрямовує свою діяльність на досягнення взаємних цілей обох народів і хоче бачити Україну наріжним каменем регі-

ональної стабільності та повноправним членом світової спільноти народів.

Напрямки діяльності:

- Політика і суспільство: програма партнерства громад; політичний діалог України та США; допомога правовому сектору в Україні; збереження Львівського архіву.
- Економічний розвиток: діловий журнал «ПОТЕНЦІАЛ»; Фонд Петрахів на розбудову громади Старого Добротвора; діловий круглий стіл; проект КУВІД.
- Освіта: пам'ятник загиблим у Бабиному Яру; програми «Молодіжні лідери», стажування, «Відкритий світ», «Книжки бібліотекам», «ClickUkraine»; Фонд ім. Меланії Ковалюк; Стипендійний фонд Маринюків; Кеннанський київський проект.
- Охорона здоров'я та гуманітарна допомога.

Інноваційний фонд ЮНІСЕФ – це перший венчурний фонд у системі ООН, який дозволить швидко знаходити інноваційні рішення суспільних проблем, що стосуються дітей та молоді.

Інноваційний фонд ЮНІСЕФ (UNICEF Innovation fund) фінансує проекти, які сприятимуть покращенню життя дітей та молоді у країнах, що розвиваються.

Напрямки, у які фонд інвестуватиме:

- технології для молоді до 25 років, що сприяють навчанню та/або участі у громадському житті;
- використання даних у реальному часі для прийняття рішень (приклад такої технології – глобальний проект ЮНІСЕФ);
- рішення для збільшення доступу до інформації, зокрема до зв'язку, електроенергії, фінансування тощо.

Глобальний інноваційний фонд (GIF) – це незалежна некомерційна організація, яка інвестує в соціальні інновації. GIF відкритий для фінансування широкого спектра інноваційних організацій та проектів на різних стадіях їхнього розвитку, починаючи від ранніх етапів розробки проекту до промислового чи інших видів впровадження.

GIF підтримує команди з соціальних підприємств, комерційних фірм, некомерційних організацій, державних установ і дослідників у

всіх відповідних секторах.

GIF надає гранти, кредити, а також інвестиції в акціонерний капітал в діапазоні від 50 тис. до 15 млн доларів.

На етапі пілотного проекту GIF забезпечує початковий капітал для підтримки запуску і польових випробувань інновацій.

На етапі тестування і перехідному етапі GIF підтримує інновації, які вже продемонстрували успіх в малому масштабі.

На етапі розширення масштабів GIF підтримує розширення інновацій, які вже продемонстрували значний досвід соціального впливу і ефективності.

Фонд Богдана Гаврилишина – сприяє становленню людей нового покоління: професійних, патріотичних, етичних українців, які турбуються про суспільне благо й активні у громадському і політичному житті суспільства, вміють співпрацювати з іншими. Ці молоді українці утворюють критичну масу людей, які здійснять трансформацію України.

Програмні напрями діяльності:

- Цінності майбутнього: формування світогляду людей нового покоління на основі конструктивних цінностей.
- Сила мрій: формування стратегічного мислення у людей нового покоління, здатності мріяти і планувати майбутнє суспільства і країни.
- Творці майбутнього: активізація тагуртування людей нового покоління, посилення їхньої ролі в суспільстві.
- Архітектура країни: вивчення та адаптація прогресивного закордонного досвіду державотворення і проведення реформ в Україні.
- Молодь змінить Україну: створення критичної маси молодих людей, які є рушієм змін і можуть здійснити трансформацію України.

Благодійний фонд «Розвиток України» створює фундамент для успішного й стійкого розвитку українського суспільства, інвестуючи в освіту майбутніх поколінь, здоров'я нації, збереження й розвиток української культури.

Завдання Фонду:

Сприяти реалізації потенціалу найбільш активної, обдарованої й освіченої молоді як найперспективнішого ресурсу українського суспільства, а також створити механізми підтримки найкращих працівників системи освіти.

Впроваджувати й підтримувати передові методи й технології, закріплювати інституціональні зміни в галузі охорони здоров'я, а також формувати відповідальне ставлення мешканців України до власного здоров'я.

Співпрацювати з державою в галузі збереження національної культури й зміцнення традицій, а також підтримувати новаторські проекти, що забезпечують культурний прорив.

Гранти Президента України для обдарованої молоді – це фінансова підтримка державою обдарованої молоді, що надається з метою реалізації соціально значущих творчих проектів у соціальній та гуманітарній сфері.

Грант може одержати громадянин України віком від 14 до 35 років на суму до 75 тис. гривень. Проект на грант Президента України для обдарованої молоді має бути спрямований на досягнення суспільно корисних результатів у соціальній та гуманітарній сферах, зокрема на:

- створення умов для інтелектуального самовдосконалення, творчого розвитку особистості;
- утвердження патріотизму, духовності, моральності та формування загальнолюдських цінностей;
- пропаганду і формування здорового способу життя;
- підвищення рівня громадської активності;
- підвищення рівня правової культури громадян, зокрема в питаннях поваги до прав і свобод людини, відповідальності за власне життя;
- підтримку або захист людей з інвалідністю;
- формування екологічної свідомості;
- протидію дискримінації за ознакою раси, етнічної приналежності, релігії і будь-якій іншій забороненій законом дискри-

мінації;

- створення сприятливого середовища для забезпечення зайнятості молоді;
- підтримку та розвиток підприємницьких ініціатив молоді;
- підтримку та розвиток волонтерського руху;
- будь-які інші види інновацій, впровадження яких приносить користь суспільству.

Програма розвитку ООН – підтримує стратегічні ініціативи, спрямовані на сталий людський розвиток та економічне зростання України.

Шляхом налагодження партнерства з національними, регіональними та місцевими органами влади, громадянським суспільством та приватним сектором ПРООН надає підтримку Україні у її зусиллях із викорінення бідності, підвищення потенціалу населення, забезпечення рівного доступу до результатів розвитку, збереження навколишнього середовища та сприяння демократичному врядуванню.

Пріоритетні проектні пропозиції:

- Подолання бідності: підтримка реформи соціального сектору в Україні, зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств, зміцнення національної спроможності для ефективного розвитку молоді та відповіді на епідемію ВІЛ/СНІДу в Україні, відновлення соціальних послуг та налагодження миру в Донецькій і Луганській областях.
- Екологія та енергетика: збереження та стале використання торфовищ, створення потенціалу для низьковуглецевого зростання в Україні, розвиток та комерціалізація біоенергетичних технологій у муніципальному секторі в Україні.
- Місцевий розвиток: економічне і соціальне відновлення Донбасу, проект «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду».

Фонд «Євразія 18» – головним завданням Фонду є оперативне і гнучке реагування на потреби організацій у ННД, надаючи невеликі гранти.

Як правило, Фонд не керує своїми власними програмами, а фінансує проекти, розроблені та представлені претендентами на отри-

мання грантів. В деяких випадках Фонд ініціює та адмініструє більші за обсягом програми в тих пріоритетних галузях, які найгостріше потребують фінансування.

На сьогодні основні галузі фінансової програми:

- Економічна реформа: підтримка керуючого складу, ділова і економічна освіта, розвиток малого підприємництва, консультації з питань розробки стратегії, надання допомоги в перебудові промисловості, інформаційні системи.
- Державна реформа і розвиток некомерційного сектору: реформа системи державного і громадського управління, консультації з питань державної стратегії, розвиток недержавних організацій включно з їхньою юридичною базою і стратегічним розвитком, удосконалення інформаційних систем.
- Засоби масової інформації і комунікації: проекти в сфері друку, телебачення, радіо і електронних засобів інформації, які сприяють здійсненню цілі Фонду в галузі економічних реформ і створенню демократичних закладів.
- Програма малих грантів Світового банку (ПМГ) – галузь інтересів полягає у вирішенні проблем соціально-економічного розвитку (наприклад, зниження рівня бідності); охороні навколишнього середовища; розвитку людських ресурсів; розвитку приватного сектору.
- Подати заявку на отримання гранту може будь-яка організація громадянського суспільства, яка займається діяльністю, пов'язаною з підзвітністю перед суспільством.

Підтримка надається наступним видам заходів:

- організація семінарів, занять, присвячених певним питанням;
- інформаційні кампанії;
- створення інноваційних мереж, які сприятимуть залученню громадськості, посиленню потенціалу, підвищенню обізнаності з відповідними питаннями або впливатимуть на ухвалення відповідних рішень чи надання послуг населенню.

Європейський союз – фінансова підтримка Європейського союзу спрямована на підтримку реформування та європейської інтеграції в Україні.

Грантові програми Європейського союзу передбачають фінансування проектів у таких сферах: сільське господарство, громадянство, співпраця і розвиток, культура, медіа, економіка-фінанси, освіта, тренінг, зайнятість, енергетика, розширення, навколишнє середовище, охорона здоров'я, виробництво, інформація, інновації, правосуддя, безпека, локальний розвиток, нові технології, публічний менеджмент, дослідження, послуги, телекомунікації, планування міст, туризм, торгівля, транспорт.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Шаповалова Тетяна Вікторівна

**СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО-ШЛЯХ ДО СТВОРЕННЯ
ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ**

в допомогу військовослужбовцю, звільненому в запас

Навчальний посібник

Верстка: **Омелян О.А.**

Формат 60 x 84 1/32. Наклад 100 прим. Зам. № 961.

Папір 80 офсет. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 5,375.

Гарнітура «Myriad Pro».

Підписано до друку 28.03.2018 р.

Видавець Федоров О.М.,

«Друкарський двір Олега Федорова»

Адреса: а/с 24, Київ-205, 04205, Україна,

е-mail: **relaks-oleg@ukr.net**

тел. +38050-38097-33

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців,
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 3668 від 14. 01. 2010 р.

Віддруковано в друкарні ТОВ «Гнозіс»

Адреса: 04080, вул. Межигірська, 82-А, м. Київ

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців,
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 2328 від 26. 03. 2018 р.