



СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

ПОСІБНИК ДЛЯ ВИКЛАДАЧІВ



Соціальне підприємництво

Посібник для викладачів курсу

Київ
Фамільна друкарня Huss
2019

УДК: 316.334.23:334.722(075.8)

С69

С 69 Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу / за наук. редакцією к.е.н. А. О. Корнецького — К. : Фамільна друкарня Huss, 2019. — 160 с.

У посібнику представлені основні підходи до розуміння соціального підприємництва, основні принципи створення і розвитку соціального підприємства, фінансові й організаційні аспекти ведення соціального бізнесу. Посібник містить силлабус курсу, перелік рекомендованих джерел, рекомендованих форм роботи під час семінарських і практичних занять, опис змісту кожної теми, глосарій.

Матеріали посібника були апробовані під час пілотування курсу в Українському католицькому університеті, Національному університеті «Києво-Могилянська академія» та Харківському національному університеті будівництва та архітектури.

Видання призначене для викладачів закладів вищої освіти, може бути корисним для тренерів, студентів бакалаврських і магістерських програм, а також тим, кого цікавить створення і розвиток власного соціального підприємства.

Особливу подяку міжнародний партнерський проект «Соціальне підприємництво: досягнення соціальних змін за ініціативою «знизу» у підготовці методичного посібника висловлює Василю Назаруку - засновнику Всеукраїнського ресурсного центру розвитку соціального підприємництва «Соціальні ініціативи» на базі Школи соціальної роботи Національного університету «Києво-Могилянська академія».

© Корнецький Артем, Бойко Оксана, Клебан Юлія, Бордун Наталя, Гулевська-Черниш Анна, Лапкіс Діана, 2019

© Фамільна друкарня Huss, видання, 2019

Наукові рецензенти:

Супрун Наталія Анатоліївна — головна наукова співробітниця ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», д.е.н., професор.

Несходовський Ілля Сергійович — викладач кафедри фінансового аудиту та аналізу КНТЕУ, к.е.н., доцент.

Авторський колектив:

Автор	Розділи посібника
Корнецький Артем, к. е. н.	Вступ, Підходи до викладання курсу, Теми 2. 2., 2. 3., 2. 7., Організація проектної роботи студентів, Силлабус курсу, Глосарій.
Бойко Оксана, д-р філософії з соціальної роботи, к. пед. н.	Загальна характеристика курсу, Підходи до викладання курсу, Теми 1. 1., 1. 2., 2. 1., Силлабус курсу.
Клебан Юлія, к. е. н.	Теми 1. 3., 2. 4., 2. 5., 2. 6., 2. 8., Організація проектної роботи студентів, Силлабус курсу.
Бордун Наталя	Загальна характеристика курсу, Тема 1. 4., Силлабус курсу.
Гулевська-Черниш Анна	Тема 1. 5.
Лапкіс Діана	Підходи до викладання курсу.

Про авторів:

Артем Корнецький, к. е. н. — доцент кафедри управління та організаційного розвитку Українського католицького університету, співзасновник та керівник освітньої організації «School of ME», викладає курс «Соціальне підприємництво» для бакалаврських і магістерських програм УКУ.

Оксана Бойко, д-р філософії з соціальної роботи, к. пед. н. — старша викладачка Школи соціальної роботи імені проф. В. І. Полтавця Національного університету «Києво-Могилянська академія», координаторка програм Центру психічного здоров'я та психосоціального супроводу НаУКМА, викладає курс «Соціальне підприємництво» для бакалаврської і магістерської програм ШСР НаУКМА.

Юлія Клебан, к. е. н. — керівниця програми «ІТ та бізнес-аналітика» факультету прикладних наук Українського католицького університету, викладає курс «Соціальне підприємництво» для бакалаврських програм факультету прикладних наук УКУ.

Наталя Бордун — керівниця Інституту лідерства та управління Українського католицького університету, викладачка кафедри управління та організаційного розвитку Українського католицького університету, викладає курс «Соціальне підприємництво» для магістерських програм УКУ.

Анна Гулевська-Черниш — голова Правління ГО «SILab Ukraine», співзасновниця Міжнародної школи соціального підприємництва «SELab», співорганізаторка та експертка акселератора з соціального підприємництва.

Діана Лапкіс — директорка та співзасновниця Міжнародного акселератора з соціального підприємництва «New Door» (Латвія), співзасновниця та член Правління Латвійської асоціації соціальних підприємств, викладає курс «Соціальне підприємництво» для бакалаврських програм в Інституті менеджменту інформаційних систем (Латвія)



Шановні викладачі!

Один із пріоритетів Європейського Союзу – підтримка розвитку малого і середнього бізнесу в Україні (ініціатива EU4Business/ЄСзаБізнес). Адже це – запорука економічного зростання і створення нових робочих місць. А успішне соціальне підприємництво – важлива складова цих процесів. Яскравий приклад: у країнах ЄС у цьому секторі працює понад 11 мільйонів осіб – близько 6 % працездатних громадян.

Соціальні підприємці відіграють ще одну важливу роль – сприяють зміцненню демократичних структур. Ці люди беруть активну участь у процесах представницької демократії, а їхні голоси добре чує влада.

Європейський Союз підтримує євроінтеграційні прагнення України і започатковані демократичні та економічні реформи. Саме тому ми сприяємо розвитку соціального підприємництва, зокрема через видання цього посібника. Вірю, що він стане практичним інструментом формування способу мислення сучасних підприємців – українців та українок, котрі здійснюватимуть соціальні та економічні перетворення у країні.

**Посол Європейського Союзу,
голова Представництва ЄС в Україні Хюг Мінгареллі**

Після Революції Гідності Україна й українці продемонстрували свою готовність до системних змін у державі та суспільстві. Найбільш активну, відповідальну, громадянську та компетентну позицію продемонстрували представники українського громадського сектору, волонтери, благодійники, малі та середні підприємці. На мою думку, особливим чином в цьому громадському поступі виділяється сфера соціального підприємництва.

З 2017 року Український Форум Благодійників разом із групою організацій громадянського суспільства України, Литви та Латвії реалізовує партнерський проект із підтримки, популяризації та адвокації соціального підприємництва як засобу надання якісних товарів та соціальних послуг, підвищення добробуту в Україні.

Власне, цей підручник не лише про те, що таке соціальне підприємництво. Тут зібрані сучасні підходи до аналізу поточних викликів перед цією сферою та моделей створення успішного бізнесу, що творять соціальні зміни.

***З вірою в успішний розвиток соціального підприємництва,
директор Українського форуму благодійників – Поліна Нюхіна***

Зміст

Вступ до курсу «Соціальне підприємництво».....	6
Загальна характеристика курсу.....	7
Підходи до викладання курсу: досвід різних країн.....	9
Модуль 1. «Вступ до курсу «Соціальне підприємництво».....	18
Тема 1. 1. Вступ до курсу. Поняття соціального підприємництва, основні підходи до його визначення.....	18
Тема 1. 2. Формування підприємницького способу мислення.....	31
Тема 1. 3. Історія розвитку соціального підприємництва. Підходи до концептуалізації соціального підприємництва.....	39
Тема 1. 4. Міжнародний та український досвід соціального підприємництва.....	45
Тема 1. 5. Законодавчі аспекти соціального підприємництва.....	52
Модуль 2. Соціальне підприємство – від ідеї до сталого розвитку.....	70
Тема 2. 1. Ідеї та можливості.....	70
Тема 2. 2. Візія та місія соціального підприємства.....	79
Тема 2. 3. Бізнес-моделювання в соціальному підприємстві.....	86
Тема 2. 4. Як розуміти та залучати клієнтів.....	97
Тема 2. 5. Інвестиції в соціальний бізнес.....	107
Тема 2. 6. Фінансовий менеджмент для соціального підприємства...115	
Тема 2. 7. Поняття «соціальна цінність» у контексті соціального підприємництва, вимірювання соціальної цінності.....	124
Тема 2. 8. Стратегія розвитку соціального бізнесу.....	130
Організація проектної роботи студентів.....	140
Силлабус курсу.....	148
Глосарій.....	157

Вступ

Соціальне підприємництво стає важливою темою у світі. Приклади організацій, які можуть одночасно вирішувати соціальні проблеми та генерувати дохід із застосуванням бізнесових методів, викликають повагу і бажання сприяти розповсюдженню подібних практик. Працюючи на перетині громадського та комерційного секторів економіки, такі підприємства створюють фінансову основу для соціальних проектів, працевлаштовують людей із вразливих груп населення і розвивають соціальні інновації у ринкових умовах. У деяких країнах вже існують цілі екосистеми соціального підприємництва, що включають освітні та фінансові програми, широке коло експертів, спеціальне законодавче регулювання.

Україна теж перебуває на шляху формування подібної екосистеми. В наявності численні міжнародні проекти підтримки соціального бізнесу, щораз більша кількість соціальних підприємств і популяризація програм формальної та неформальної освіти для майбутніх соціальних підприємців. Курс «Соціальне підприємництво» вже викладається в декількох університетах та є досить успішним. Метою публікації цього посібника є сприяння поширенню досвіду розповсюдження такого курсу серед ще більшої кількості вищих навчальних закладів України. Ця книга створена для викладачів, які викладають або хочуть викладати соціальне підприємництво у рамках окремого курсу або компонента у закладах вищої освіти.

Посібник написано колективом авторів, кожен із яких має досвід викладання курсу «Соціальне підприємництво», участі в міжнародних програмах із цієї теми та переконаний у важливості розвитку соціального бізнесу. Представлені у ньому матеріали зібрані й опрацьовані авторами на основі власного, українського й зарубіжного досвіду практичної діяльності й викладання у цій сфері, а також кращих національних і зарубіжних практик, останніх наукових розвідок. З огляду на це посібник може бути корисним також і для поглиблення знань і розуміння теми світового й українського соціального підприємництва.

Матеріали посібника були апробовані під час пілотування курсу в Українському католицькому університеті, Національному університеті «Києво-Могилянська академія» та Харківському національному університеті будівництва та архітектури в рамках проекту «Соціальне підприємництво: досягнення соціальних змін за ініціативою «знизу», що реалізується міжнародним консорціумом із семи організацій за підтримки Європейського Союзу.

Загальна характеристика курсу

Соціальне підприємництво є достатньо новим напрямом економічної діяльності, що генерує інноваційні рішення сучасних соціальних проблем із використанням бізнес-підходів. Зростання кількості й масштабів глобальних, національних і локальних проблем зумовлює пошук нових ідей та інструментів для їхнього вирішення. Одним із таких інструментів із засвідченим соціальним й економічним впливом є соціальне підприємництво.

Тому курс «Соціальне підприємництво» є необхідною складовою підготовки фахівців до здійснення професійної діяльності на базі практичних організацій, громадських організацій та інших структур, які опікуються вирішенням соціальних проблем, соціальним розвитком громад. Він сприяє поглибленню й спеціалізації знань і вмінь слухачів щодо використання підприємницьких підходів в організації діяльності у соціальній сфері, а також соціальної роботи в громадах, що ґрунтуються на засадах соціального розвитку.

Вивчення курсу допоможе студентам розвинути аналітичні здібності, вміння приймати рішення в умовах постійних змін, навички міжособистісного спілкування, побудову та розвиток команди, вміння вести переговори та публічні виступи, навички переконувати та аргументовано дискутувати.

Курс «Соціальне підприємництво» покликаний познайомити студентів із філософією соціального підприємництва, сформуванню світогляд інноватора та надавати інструменти для створення й розвитку соціального бізнесу як організаційної структури для втілення ідей і сталого соціального впливу. Курс складається з двох тематичних модулів, що містять лекції, завдання для практичної роботи та семінарські заняття. Важливим компонентом курсу є командна робота над проектом власного соціального підприємства, який презентується наприкінці посібника.

Курс «Соціальне підприємництво» відповідає навчальним планам підготовки бакалаврських та магістерських програм із соціальної роботи, економіки, менеджменту неурядових організацій та інших спеціальностей, у фокусі уваги яких – управління процесом вирішення соціальних проблем.

Курс може викладатися у закладах вищої освіти як окремий обов'язковий чи вибірковий курс для студентів бакалаврських програм, а також для студентів магістерських програм. Програма курсу або його окремі елементи можуть бути використані для проведення курсів підвищення кваліфікації для керівників неурядових організацій, соціальних працівників у громаді, підприємців, громадських лідерів, викладачів тощо.

Метою курсу є підготовка студентів до практичної роботи у сфері соціального підприємництва та планування, створення й ведення власного соціального підприємства.

Завдання курсу:

1. Ознайомити з основними концепціями і підходами до соціального підприємництва;
2. Розглянути вплив соціального підприємництва на сталий розвиток суспільства на різних рівнях;
3. Ознайомити з основними принципами, складовими, інструментами соціального підприємництва;
4. Розвинути компетентності застосування принципів та підходів соціального підприємництва у власній професійній діяльності;
5. Вдосконалити універсальні компетентності студентів, пов'язані з розвитком кар'єри.

Після опанування курсу студенти повинні знати:

- сутність понять «соціальне підприємництво», «соціальне підприємство», «соціальний підприємець»; види соціальних підприємств;
- основні принципи соціального підприємництва; зміст понять «соціальна інновація», «підприємницький спосіб мислення», «дизайн-мислення» та їхні можливості для вирішення соціальних проблем;
- законодавче підґрунтя для створення і функціонування соціальних підприємств в Україні;
- основні складові процесу створення й розвитку соціального підприємства;
- основи фінансового й організаційного менеджменту соціального підприємства;
- сутність поняття «соціальна цінність соціального підприємництва» та підходи до її вимірювання.

Після опанування курсу студенти повинні вміти:

- аналізувати та визначати соціальні проблеми і шляхи їхнього вирішення із застосуванням інноваційних підходів;
- визначати стратегії та підходи соціального підприємництва, які доцільно застосовувати для вирішення різних соціальних проблем;
- використовувати відповідні інструменти для розробки і реалізації плану соціальної зміни;
- розробляти сталу бізнес-модель, яка вирішує суспільну проблему;
- оцінювати вплив проекту соціальної зміни на сталий розвиток суспільства на різних рівнях.

Міждисциплінарні зв'язки курсу

На момент прослуховування курсу слухачі повинні мати базові знання з соціальної роботи, підприємництва, розуміти особливості застосування теорій та методів на практиці; опанувати базові навички роботи в команді; мати розвинені компетентності розробки й управління проектною діяльністю.

Підходи до викладання курсу: досвід різних країн

Поряд із розвитком соціальних підприємств, у світі впродовж останнього двадцятиріччя невинно зростає кількість програм навчання й підвищення кваліфікації з соціального підприємництва. Так, на сьогодні існує близько 100 різних курсів із соціального підприємництва у 35 країнах, включно з Гарвардським, Оксфордським, Нью-Йоркським університетами [1].

Університети світового значення (Колумбійський, Стенфордський, Оксфордський тощо) створюють центри розвитку соціального підприємництва у партнерстві з низкою відомих фондів, які опікуються проблемами соціального підприємництва («Ashoka», «Skoll Foundation», «Schwab Foundation for Social Entrepreneurship», «Echoing Green» тощо). Фондація «Ashoka», діяльність якої охоплює понад 73 країни та більше ніж 3000 соціальних підприємців, із 2008 року започаткувала програму «Ashoka U / Changemaker Campus Initiative» з метою підтримки розвитку соціального підприємництва у закладах вищої освіти. За сприяння програми створюються нові курси, надаються гранти студентам-соціальним підприємцям для реалізації їхніх ідей. Створено цілу університетську мережу для розвитку соціального підприємництва, з ініціативи та за підтримки Всесвітньої академії соціального підприємництва імені Ashoka та Центром соціального підприємництва фундації «Skoll» в Оксфордському університеті, в рамках діяльності якої відбувається збір кращих кейсів соціального підприємництва і результатів досліджень у цій сфері.

На сучасному етапі освіта й навчання з питань соціального підприємництва у світі здійснюється у наступних форматах:

1. Окремі освітні програми в структурі бізнес-шкіл. Серед назв таких програм можуть бути: «Менеджмент НУО», «Управління благодійними організаціями», «Соціальне підприємництво та менеджмент», «Менеджмент соціальних підприємств»;

2. Магістерські програми навчання («Соціальне підприємництво», «Кооперативне та соціальне підприємництво», «Соціальний бізнес та мікрофінансування» тощо);

3. Навчальні курси на бакалаврських, магістерських, PhD-програмах професійної підготовки фахівців різних спеціальностей (деякі назви таких програм: «Державне управління», «Менеджмент неурядових організацій», «Економіка підприємств», «Соціальна робота», «Лідерство» тощо);

4. Сертифікатні програми (на базі закладів вищої освіти, недержавних організацій, бізнес-шкіл): «Соціальне підприємництво та практика розвитку громад» (Ірландський національний університет, Корк, Ірландія), «Менеджмент благодійних організацій та соціальних підприємств» (Англія Раскін Університет, Велика Британія) тощо;

5. Курси підвищення кваліфікації, літні школи на базі професійних асоціацій соціальних підприємців (таких, як «Ashoka»); фун-

дація «Сколл» («Scholl Foundation»), соціальні підприємства Великої Британії («Social Enterprise UK», «Local Livelihoods» та ін.);

6. Онлайн-курси на різних платформах (безкоштовні і платні). Такі, як: «Genius Academy», «Coursera», «Prometheus» тощо;

7. Тематичні семінари, тренінги в рамках діяльності недержавних організацій, бізнес-шкіл тощо.

Науковці, які займаються вивченням освітніх тенденцій у сфері менеджменту неприбуткових організацій упродовж останніх двадцяти років, говорять про тенденцію до збільшення кількості курсів і програм із фокусом на соціальному підприємстві [7]. Так, у США станом на 2015 рік у близько 100 бізнес-школах було відкрито навчальні програми з соціального підприємництва. Однак ретельне вивчення змісту освітніх програм і навчальних курсів із соціального підприємництва у цій країні свідчить про їхню неповну відповідність загальноприйнятим цінностям соціального підприємництва [7]. Науковці стверджують, що ці програми переважно відображають менеджерські цінності, водночас приділяють незначну увагу соціальним аспектам діяльності соціального підприємства, таким, як: розбудова соціального капіталу, організація громади, долученість до вирішення проблем у громаді. На підставі здійсненого аналізу американські науковці рекомендують звернутися до європейського досвіду навчання соціальному підприємству та внести відповідні зміни до програм курсів, які б відображали ці аспекти, а також важливі для соціального підприємства цінності, результати діяльності, демократичне управління.

Серед підходів, які використовують у викладанні соціального підприємництва, виокремлюють теорію навчання на основі власного досвіду («experiential learning») [5]. Останні дослідження досвіду викладання соціального підприємництва [3-4] свідчать про те, що такий підхід до освіти з соціального підприємництва позитивно впливає на ймовірність заочаткування студентами соціальних підприємств, а також на формування таких необхідних соціальному підприємцеві рис, як: емпатія до маргіналізованих людей, рівень відчуття морального обов'язку допомогти таким людям, ефективність студента як соціального підприємця, рівень відчуття соціальної підтримки; намір створити соціальне підприємство [3-4]. Такий підхід також рекомендований фундацією «Ashoka», яка підтримує розвиток соціального підприємництва, обмін інноваціями та досвідом у всьому світі [1].

Для досягнення очікуваних результатів необхідно використовувати такі методи викладання соціального підприємництва: вивчення кейсів (різних прикладів соціальних підприємств, відвідання успішних соціальних підприємств, спілкування з їхніми працівниками) та створення власного бізнес-плану [6].

Науковці доводять, що використання підходу навчання на основі розробки бізнес-плану допомагає глибше розуміти особливості менеджменту соціального підприємства. Зміст програм із соціального підприємництва

має відповідати запиту ринку праці щодо компетентностей, якими має володіти соціальний підприємець. Так, на підставі порівняльного дослідження науковців [8], проведеного в країнах Північної Америки, Європи, Азії та Австралії, можна стверджувати, що важливими тут є такі компетентності: вимірювати соціальні, економічні та екологічні наслідки діяльності; вирішувати соціальні проблеми; розподіляти прибуток між соціальними цілями та реінвестуванням у підприємницьку діяльність; створювати, оцінювати та впроваджувати бізнес-план; формулювати стратегію; розвивати відносини співробітництва. Водночас, на думку соціальних підприємців-респондентів, під час їхнього навчання недостатньо уваги було надано таким темам, як: маркетинг, етика ведення соціального підприємництва, вміння взаємодіяти з основними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), критичне осмислення традиційних способів ведення бізнесу [8].

Теоретики і практики соціального підприємництва стверджують, що важливим є виховання і навчання інноваторів, тих, хто вмє визначати прогалини у вирішенні соціальних питань на місцевому, регіональному, національному рівнях та може запропонувати варіанти вирішення таких проблем із залученням бізнесу [2]. Інноваційне мислення формується впродовж курсу з соціального підприємництва через виконання завдань і вправ із фокусом на реальних проблемах і цільових групах.

Досвід викладання курсу в Університеті де Поля (Чикаго), США

Соціальне підприємництво в США розглядається, першою чергою, як бізнесова діяльність, тому таку дисципліну часто включають у програми бізнес-шкіл. Так, курс «Social Enterprise» викладається в «Driehaus College of Business» при Університеті де Поля. Курс викладається як дисципліна вільного вибору для магістрів бізнес-школи та школи державної служби.

Курс досліджує принципи та практики створення соціальних цінностей. Учасники курсу дізнаються про особливості організацій, які виходять за рамки традиційних громадських та комерційних секторів, щоб створити новий особливий тип вигоди. Курс використовує деякі підходи класичного підприємництва та транслює їх у контексті соціального бізнесу, підкреслюючи такі теми: соціальний вплив, спеціальні доходи для соціального бізнесу та декілька рівнів цінностей для клієнта. Основою курсу є командні консалтингові проекти для соціальних підприємств, що працюють в місті Чикаго.

Навчання в кампусі передбачає семінарський формат, що покриває теми курсу. Цей формат вбачається як постійний перехід від лекції до відкритої, конструктивної та критичної дискусії зі студентами. Досвід, який студенти отримують під час консалтингових проектів, також обговорюється під час семінарів.

Головний компонент курсу – консалтинговий проект. Викладач курсу заздалегідь домовляється з декількома соціальними підприємствами, щоб вони стали «клієнтами» студентів курсу на семестр. Усі ці підприємства

мають певні реальні завдання, які допомагають вирішити студенти. Викладач при цьому консультує команди студентів для отримання максимального ефекту. У такий спосіб знання, отримані під час навчання, вони одразу застосовують у цих проектах, а соціальні підприємці отримують безкоштовну допомогу. Кінцевим результатом таких проектів є фінальний звіт, який включає консалтингові матеріали, та презентація, яку оцінює як викладач, так і соціальні підприємці.

Під час курсу викладач звертає увагу на відсутність плагіату у всіх завданнях і, у разі його наявності, повідомляє адміністрацію університету. Крім того під час курсу підтримуються підприємницькі бачення різних культур, але завжди робиться коректива на відповідність усіх завдань індивідуальним потребам учасників курсу.

Досвід викладання курсу в Інституті менеджменту інформаційних систем (ISMA), Латвія

Спочатку в рамках курсу «Управління проектами» в 2016 році для студентів 2-3 курсу бакалаврату на кафедрі підприємницької діяльності була обов'язкова частина – 2 лекції і практичне завдання на тему «Корпоративна соціальна відповідальність». Студенти були розділені на групи, кожній із яких було дане завдання створити проект соціальної відповідальності для конкретних великих компаній і корпорацій. Важливо було спробувати пов'язати цілі і тему нового проекту соціальної відповідальності з діяльністю компанії, щоб це був не просто благодійний проект, а щоб компанія могла використовувати свої компетенції для здійснення конкретного соціально відповідального проекту. Протягом навчання на курсі «Управління проектами» були додані лекції про соціальне підприємництво, оскільки в останні роки ця тема викликала великий інтерес у громадськості. Студентам 3-го курсу бакалаврату була дана практична робота створити проект соціального підприємства та презентувати його наприкінці курсу. Робота могла здійснюватися як індивідуально, так і в групі з 2-3 осіб.

У 2017 році було прийняте рішення зробити пілотний проект і розробити окремий курс із соціального підприємництва на зимово-весняний семестр (2 кредити), в рамках якого студенти писали курсову роботу на тему соціального підприємництва. Курс факультативний, тому викладався не тільки студентам кафедри підприємницької діяльності, а й студентам інших кафедр.

Курс побудований на базі чотирьох головних тем: 1) сфери, в яких соціальне підприємництво активне, у яких найбільш необхідне; 2) ситуації, ресурси і бізнес-структури, які використовуються соціальними підприємцями; 3) реалії, проблеми запуску та / або управління соціальним підприємством; 4) поява «соціального підприємництва» і потенціал для масштабування соціальних та екологічних рішень із прибутком у всьому або соціального підприємства протягом курсу обговорюються і аналізуються питання стійкості, соціального впливу, інновацій та лідерства. У рамках теоретичної частини курс ознайомлює студентів із основною

літературою в галузі соціального підприємництва та світовою історією цього виду діяльності. Мета теоретичної частини – зрозуміти сучасні теорії, моделі, платформи та інноваційні інструменти, що використовуються соціальними підприємцями, для поліпшення наявних бізнес-процесів для того, щоб представити рішення соціальних проблем і розпізнати перешкоди, з якими стикаються підприємства такого виду. Мета практичної частини курсу полягає в тому, щоб дати студентам досвід структурування та створення інноваційних бізнес-моделей, які вирішуватимуть соціальні проблеми і генеруватимуть прибуток. У практичній частині студенти більш ретельно знайомляться з діапазоном можливостей і альтернатив наявних моделей управління соціальним бізнесом. Серед основних тем курсу: вступ до соціального підприємництва, визначення та особливості, цілі, моделі, базові бізнес-інструменти (визначення продукту або послуги; ідентифікація клієнта; аналіз конкурентів; ресурси підприємства і їхнє використання; партнери та стейкхолдери; фінанси в соціальному бізнесі), інвестиції, соціальний вплив, функціональні навички (нетворкінг, комунікація, пітчинг).

Студенти дізнаються про феномен соціального підприємництва і починають цікавитися цією сферою. Важливо, що вони починають розуміти, що у бізнесу з додатковою соціальною відповідальністю потенціал стійкості зростає. Багато спочатку губляться, і їм складно зрозуміти різницю між соціальною допомогою, благодійністю і соціальним бізнесом. Але протягом курсу багато що стає їм ясно, а головне – вони починають розуміти, що можливо робити добро і заробляти, вирішувати життєво важливі соціальні проблеми в світі, використовуючи бізнес-підхід і бізнес-інструменти.

Багато студентів, особливо ті, які пішли вчитися відразу після закінчення школи і до цього ніде не працювали, іноді не знають про соціальні проблеми в суспільстві, в країні і світі, для них інколи це відкриття. Але вони дуже занурюються в цю тему, намагаються знайти волонтерські проекти, купувати товари соціальних підприємств і практично зрозуміти та побачити, як це працює. Студенти, які працюють і навчаються вечорами, і, зазвичай, старші часто готові долучитися до соціального проекту, який згодом має можливість перерости в соціальний бізнес.

У результаті студенти набувають розуміння того, що таке соціальне підприємництво, розуміють його відмінність від інших видів бізнесу і те, як це працює на практиці. До кінця курсу вони мають знання про те, як можна новаторські соціальні рішення інтегрувати в бізнес-середовище, перетворюючи вирішення соціальних проблем у бізнес. Розробляють базовий бізнес-план і заявку на отримання фінансування для масштабування наявного соціального підприємства. Розуміють різницю між соціальною допомогою, корпоративною соціальною відповідальністю і соціальним бізнесом.

Досвід викладання курсу в Національному університеті «Києво-Могилянська академія»

У зв'язку зі специфікою діяльності, соціальні підприємства можуть значно швидше реагувати на вирішення низки соціальних проблем, не охоплених увагою держави. Одними з тих, хто ініціює і запроваджує зміни на індивідуальному рівні, рівні родин, окремих громад, є соціальні працівники. Тому важливим є надання відповідних інструментів для здійснення ними роботи в громаді, для того, щоб диверсифікувати механізми впровадження таких змін. З огляду на це актуальною є належна професійна підготовка соціальних працівників у системі вищої освіти.

Саме тому з 2018 року на базі Школи соціальної роботи Національного університету «Києво-Могилянська академія» (ШСР НаУКМА – далі у тексті) для майбутніх соціальних працівників було започатковано вибірковий курс «Соціальне підприємництво».

Аналізуючи досвід викладання курсу, можна стверджувати, що доцільним вбачається запровадження такого курсу не лише для студентів спеціальності «соціальна робота», а й для студентів інших спеціальностей («Економіка підприємства», «Менеджмент», «Право» тощо). Причому такий курс в навчальній програмі може бути як фаховим обов'язковим, так і вибіркоким. Так, серед слухачів курсу у ШСР НаУКМА, окрім майбутніх соціальних працівників, є і студенти правничого та економічного факультетів цього ж університету.

До викладання курсу залучаються гостьові лектори: соціальні підприємці з досвідом створення і ведення таких підприємств, випускники курсу, які прослухали цей курс і можуть поділитися власним досвідом розробки концепції соціального підприємства. Так, кілька випускників навчального курсу з соціального підприємництва ШСР НаУКМА після завершення бакалаврської програми з соціальної роботи успішно працевлаштувалися у соціальних підприємствах, недержавних організаціях, які активно розвивають сферу навчання й практики соціального підприємництва.

Сам курс побудований у такий спосіб, що після кожної лекції студенти отримують завдання для закріплення теоретичних знань і формування практичних навичок. Кожне семінарське заняття починається з рефлексії та обговорення результатів виконаних завдань.

З досвіду ШСР НаУКМА в процесі викладання курсу ефективно працюють наступні види навчальної діяльності: а) лекції (інтерактивні, з обговоренням, переглядом відео та рефлексією); б) семінарські заняття із використанням: аналізу випадків із практики (кейс-стаді); відеоісторій успіху; лекцій; дискусій у малих та великих групах; групових дискусій на основі відео; вправ із моделювання реальності тощо; в) індивідуальний студентський дослідницький проект, пов'язаний із проблемами соціального підприємництва; г) письмова рефлексія щодо проблемних питань; ґ) написання постів у соціальних ЗМІ на тему соціального підприємництва; д) груповий проект бізнес-плану соціального підприємства.

Досвід викладання курсу в Українському католицькому університеті

Український католицький університет (УКУ) особливу увагу приділяє своїм візії та місії. Оскільки тематика соціального підприємництва прямо пов'язана з таким підходом до розвитку організації, логічним наслідком цього є запровадження курсу «Соціальне підприємництво» відразу в чотирьох варіантах на різних програмах. Так, цей курс є обов'язковим для бакалаврів факультету прикладних наук та у вигляді дисципліни вільного вибору для бакалаврів усіх спеціальностей. Курс також є обов'язковим для магістрів Інституту лідерства та управління і є курсом вільного вибору для студентів бізнес-школи. Такий набір різних варіантів цього курсу дозволяє викладачам ефективно обмінюватись досвідом, а студентам отримувати навчання з соціального підприємництва відповідно до потреб їхніх освітніх програм.

Якщо узагальнити, головною метою всіх курсів із соціального підприємництва в УКУ є отримання слухачами сукупності знань та компетентностей, необхідних для ефективної їхньої участі у соціальних проєктах чи запуску власного соціального бізнесу. Результатами навчання є: 1) здатність давати визначення основних елементів соціального підприємництва; 2) здатність розуміти специфіку та особливості цього виду бізнесу; 3) вміння формулювати візії та місії, бізнес-моделі для соціальних підприємств; 4) розуміння шляхів генерування доходів та особливостей бізнес-процесів на соціальних підприємствах; 5) досвід роботи в групових проєктах розвитку соціального підприємства; 6) навички презентації результатів роботи.

Цей курс несе важливу просвітницьку функцію, адже теорія підприємництва наразі зазнає змін. Для ефективного засвоєння нових підходів слухачам пропонуються практичні кейси, знайомство з представниками такого бізнесу, а також детальний розгляд тем, у яких успішно балансують найкращі практики бізнесового та громадського секторів.

Курс базується на моделі підприємницького процесу, що була апробована під час освітніх проєктів для українських та іноземних слухачів, деякі з яких сьогодні мають успішні соціальні підприємства. Протягом курсу розглядаються інструменти для пошуку рішень соціальних проблем, підходи до формулювання візії та місії соціального підприємства, особливості бізнес-моделювання в соціальному бізнесі. Серед інструментів, що використовуються: методологія дизайн-мислення, бізнес-канва для соціального бізнесу, консалтингові та дослідницькі проєкти, електронні кабінети студентів.

Студенти працюють в командах над кейсами, щоб перевірити та закріпити отримані компетентності і запропонувати підходи для підвищення ефективності функціональних соціальних підприємств.

Висновки

Підсумовуючи, зазначимо, що впровадження навчальних програм із соціального підприємництва у закладі вищої освіти можливе шляхом розроблення сертифікатної програми з соціального підприємництва, окремого навчального курсу, тематичного блоку сучасного курсу. Змістовне наповнення навчальної програми з соціального підприємництва має відповідати основним потребам та проблемам, з якими зустрічаються соціальні підприємці на практиці. У процесі навчання студентам соціальної роботи необхідно більшу увагу приділити вивченню економічних питань діяльності підприємства. Водночас, для студентів економічних, правничих та інших спеціальностей важливою є поглиблена робота над визначенням соціальної проблеми, формулюванням соціальної цінності ідеї, вимірюванням соціального впливу діяльності такого підприємства, виробленням розуміння поняття «соціальна інновація». Для студентів усіх спеціальностей актуальним є формування мислення «соціального» підприємця. Тому при викладанні курсу у мультидисциплінарних групах доцільним є змішане навчання й викладання, з акцентом на «соціальних» або «економічних» прогалинах у знаннях студентів (ознайомлення з додатковою літературою за темами, перегляд рекомендованих викладачем відео, тематичні онлайн-курси або їхні компоненти тощо).

Під час семінарських занять необхідно обговорювати теорію соціального підприємництва через вивчення випадків сучасних соціальних підприємств; практичні заняття мають бути спрямовані на обговорення та написання різних компонентів цілісного бізнес-плану. Важливо організувати гостей лекції соціальних підприємців; забезпечити проходження практики студентами на соціальних підприємствах і відвідання соціальних підприємств із метою ознайомлення з їхньою діяльністю.

Оцінювання результатів проходження курсу з соціального підприємництва можна проводити шляхом виконання студентами письмового завдання – розробки бізнес-плану соціального підприємства або проекту з соціального підприємництва і його публічного захисту в присутності експертів – соціальних підприємців.

Перелік джерел:

1. Brock D., Kim M. Social Entrepreneurship Education Resource Handbook. For colleges and universities engaged in teaching, research and applied learning in social entrepreneurship. *Ashoka U Brock Handbook Preview*. 2014. March. URL: https://www.researchgate.net/publication/228263044_Social_Entrepreneurship_Education_Resource_Handbook
2. Campus Starter Kit for Faculty and Staff. Resources for developing social entrepreneurship education on your campus. Ashoka U & The Algernon Sydney Sullivan Foundation, 2011. 78 p.
3. Douglas H. Designing Social Entrepreneurship Education. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 2015. № 3 (5). P. 362–373.
4. Hockerts K. The Effect of Experiential Social Entrepreneurship Education on Intention Formation in Students. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2018. № 9 (3). P. 234–256. URL: https://www.researchgate.net/publication/326246984_The_Effect_of_Experiential_Social_Entrepreneurship_Education_on_Intention_Formation_in_Students
5. Kolb A. Y., Kolb D. A. Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*. 2005. № 4 (2). P. 193–212.
6. Kwong Caleb C. Y., Thompson P., Cheung Cherry W. M. The Effectiveness of Social Business Plan Competitions in Developing Social and Civic Awareness and Participation. *Academy of Management Learning & Education*. 2012. Vol. 11. № 3. P. 324–348.
7. Mirabella R., Eikenberry A. The Missing “Social” in Social Enterprise Education in the United States. *Journal of Public Affairs Education*, 2017. Vol. 23. № 2. P. 729–748. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15236803.2017.12002281?tab=permissions&scroll=top>
8. Miller Toyah L., Wesley Curtis L., Williams Denise E. Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies. *Academy of Management Learning & Education*. 2012. Vol. 11. № 3. P. 349–370.

Модуль 1.

«Вступ до курсу «Соціальне підприємництво»

Тема 1.1

Вступ до курсу «Соціальне підприємництво». Поняття соціального підприємництва, основні підходи до його визначення

Опис теми

У темі розкривається сутність категорій: «соціальне підприємництво», «соціальне підприємство», «соціальний підприємець» та «соціальні інновації». Надається аргументація того, чому соціальне підприємництво є сучасною інноваційною моделлю вирішення проблем суспільства. Розглядаються підходи до ведення такого бізнесу та описуються його функції. Крім того досліджується взаємозв'язок між соціальною роботою і соціальним підприємництвом. Надаються критерії для розуміння різниці між соціальним підприємництвом та соціальною відповідальністю.

Очікувані результати навчання:

- студенти дають визначення поняттям: «соціальне підприємництво», «соціальне підприємство», «соціальні інновації»;
- студенти пояснюють основні функції соціального підприємництва;
- студенти визначають спільні та відмінні характеристики соціального підприємництва і соціальної відповідальності;
- студенти наводять відповідні приклади з локального та зарубіжного контексту.

Інформаційне наповнення

Виникнення соціального підприємництва викликане сучасним станом розвитку економіки, на який впливають цінності і традиції кооперативних підприємств, державних закладів, благодійних організацій, волонтерських рухів.

Соціальне підприємництво стало активною сферою практики і досліджень протягом останніх трьох десятиліть. Проте, не дивлячись на щораз вищу популярність, науковці і практики досі не досягли консенсусу щодо уніфікованого визначення соціального підприємництва.

Існують різні підходи до розуміння соціального підприємства. Так, його розуміють як соціальне з огляду на: а) збалансованість економічних і соці-

альних цілей; б) розвиток соціального капіталу; в) гібридні форми організації; г) мету проекту чи діяльності [10].

Соціальне підприємництво можливе у всіх секторах економіки. Для розуміння сфери діяльності соціального підприємництва пропонують використовувати крос-секторальну теорію соціального підприємництва [10; 26]. Це пояснюється тим, що соціальне підприємництво виникає на перетині сфер діяльності різних секторів. На перетині сфер їхньої діяльності формується» замість секторів, - де формується група організацій, які можна віднести до соціальних підприємств, оскільки: 1) вони працюють на засадах ринкової економіки і є фінансово незалежними; 2) на відміну від бізнес-організацій, розподіл прибутку у них відрізняється – повністю чи частково спрямовується на вирішення соціальних проблем або на розширення діяльності соціальних підприємств і, відповідно, збільшення соціального впливу їхньої діяльності; 3) такі підприємства здійснюють свою діяльність на систематичній основі з довготривалим плануванням [26, 16].

Так, взаємодія державного і бізнес-секторів у вирішенні соціальних проблем може відбуватися через передачу окремих видів соціальних послуг для реалізації бізнес-структурами із забезпеченням державного фінансування (концесія, договори оренди, спільні підприємства, контракти). Прикладом взаємодії державного і третього секторів економіки може бути залучення волонтерів до реалізації державних соціальних програм. Взаємодія бізнесу і третього сектору економіки може здійснюватися через надання фінансової підтримки громадським організаціям у межах корпоративної соціальної відповідальності [26, 15-16].

Одним із класичних вважається визначення Г. Діза (J. Gregory Dees), який робить акцент на тому, що соціальні підприємства відіграють роль агентів змін у соціальній сфері шляхом:

- ухвалення місії, що має соціальну (а не лише приватну) цінність;
- визнання і невпинного пошуку нових можливостей для служіння цієї місії;
- участі у неперервному процесі інновацій, адаптації та навчання;
- сміливих дій, які не обмежуються ресурсами, наявними на цей момент;
- демонстрації підвищеного почуття відповідальності перед цільовою аудиторією та готовності звітувати про досягнуті результати [7].

Проте сам автор стверджує, що це «ідеалізоване» визначення, якого недостатньо для конкретного аналізу.

З кінця 1970-х років у Великій Британії та у Європі загалом викривується наступне визначення: «Соціальне підприємство – юридично зареєстрована організація, яка перебуває у спільній власності та контролюється членами цієї організації на принципах рівності у власності. Підприємство здійснює комерційну діяльність, створює соціальну цінність, зменшує

вплив від власної діяльності для екології. Соціальна цінність та екологічна безпека є невід’ємною частиною діяльності соціального підприємства, або ж на їхнє досягнення підприємство скеровує частину прибутку» [29].

Соціальне підприємство намагається бути комерційно успішним, екологічно чутливим та створювати соціальну цінність.

Згідно з цим же підходом, в основі діяльності соціального підприємства лежать наступні принципи: а) підприємство перебуває у спільній власності його членів, основою якої є нерівний розподіл акцій; б) членство визначається статутом організації; наприклад, членами можуть бути співробітники, місцеві жителі, клієнти та користувачі; в) демократичне прийняття рішень (одна людина – один голос); г) доходи реінвестуються в підприємство та / або спрямовуються на соціальні та екологічні цілі; д) підприємство може отримувати як власні доходи, так і гранти; е) підприємство як здійснює комерційну діяльність, так і реалізовує соціальні заходи (деколи вони поєднуються); є) комерційні, соціальні, екологічні здобутки оцінюються фінансовим та соціальним аудитом; ж) соціальне підприємство спрямоване на створення соціальної цінності, а не приватного капіталу [29, 5].

З огляду на сучасні підходи, на підставі аналізу українських та зарубіжних джерел, українська науковець А. Свинчук виділяє такі характерні риси соціального підприємства: 1) основні: пріоритетність соціальної мети; реінвестування прибутку у розвиток соціального підприємства; прозорість діяльності та періодична публічна звітність; 2) другорядні: фінансова самостійність; демократичне / колективне управління; тиражованість і масштабованість; впровадження інновацій [26, 18-19].

Загалом у світі наразі виділяють три академічні наукові школи соціального підприємництва: соціальних інновацій; отриманого доходу («earned income»); EMES підходу [6; 9; 8]. Перша школа – соціальних інновацій – розглядає, переважно, визначення і явище соціального підприємництва, тоді як друга і третя – визначення отриманого доходу, і школа EMES підходу – визначення соціального підприємства та, власне, саме підприємство як явище [16].

Школа соціальних інновацій сфокусована на соціальних інноваторах як окремих героях, тих, хто творить зміни, і лідерах. Основні дискурси тут – на «агенції змін» та «лідерстві» [2; 12] – віддзеркалюють підходи до підприємництва, висвітлені у переважній більшості літератури. Значну роль у започаткуванні і розвитку цих дискусій відіграє фундація «Ashoka», яка розповідає про досягнення своїх членів і прихильників, та інші схожі фундації, які просувають підхід окремих творців змін («change makers») [3]. У цій сфері провадиться інтенсивна академічна діяльність, пов’язана з соціальним підприємництвом.

Наступні дві школи розглядають соціальне підприємство як поняття, яке відноситься до різних типів соціальних підприємств, використовують його, як «парасолькову» концепцію, яка поєднує різні групи організацій, що працюють у різних інституційних контекстах [16].

Так, друга школа – отриманого доходу – акцентує увагу на спроможності соціального підприємства досягнути соціальні цілі через отриманий дохід. Цей підхід також бере початок із США, де у кінці 1980-х рр. виникла потреба у тому, щоб неприбуткові організації генерували доходи з метою реалізації власної соціальної місії та, водночас, виживання на ринку [5]. Такий самий підхід також домінував серед соціальних підприємств Сполученого Королівства Великої Британії, які як неприбуткові відходили від грантової залежності [18].

Що стосується третьої школи – Міжнародної дослідницької мережі EMES – то цей підхід передбачає поєднання дев'яти основних критеріїв ідеального типу соціального підприємства, сформульованих Вебером, серед яких: 1) тривала, постійна діяльність із виробництва товарів та / або продажу послуг; 2) високий ступінь автономності; 3) суттєвий рівень економічного ризику, взятого на себе засновниками; 4) мінімальний обсяг оплачуваної роботи; 5) чітка мета принести користь громаді, суспільству; 6) ініціатива, започаткована громадянами; 7) прийняття рішення не ґрунтується на капіталовласності (принцип «один учасник– один голос»); 8) принцип активної залученості тих людей, які зазнали впливу, до діяльності (зацікавлені сторони, працівники, користувачі послуг, цільові групи тощо); 9) обмежений розподіл прибутку [8].

Однак, останній spin-off-проект цієї мережі – «Міжнародні порівняльні моделі соціального підприємства» («International Comparative Social Enterprise Models») – реалізується за участі 200 дослідників із більше ніж 50 країн світу і дає можливість проаналізувати сучасні у цих країнах моделі соціальних підприємств. За результатами аналізу науковці Дж. Дефорні та Ніссенз (J. Defourny & M. Nyssens) запропонували універсальну типологію моделей соціальних підприємств, розроблену на підставі трьох критеріїв: соціальної місії, типу економічної моделі та структури управління [7].

Згідно з цією типологією соціальні підприємства поділяють на: 1) підприємницькі неприбуткові організації, які розвивають бізнес і генерують отриманий дохід заради досягнення їхньої соціальної місії; 2) соціальні кооперативи: впровадження форм демократичного управління, на відміну від традиційних кооперативів, поєднує прагнення забезпечити інтереси його членів і забезпечити інтереси громади загалом, або окремої цільової групи; 3) соціальний бізнес: розуміння (бізнес-школами, різними

фондами, консультативними фірмами) соціального підприємства як орієнтованого на місію бізнесу, який використовує більш широкі бізнес-методи (а не лише стратегії заробленого доходу) як ефективний спосіб вирішення соціальних проблем. Для них соціальні підприємства – це компанії, які розвивають підприємницьку діяльність задля досягнення основної соціальної мети і місії; 4) соціальне підприємство державного сектору, що характеризується намаганням держави скоротити свої витрати, передавши повноваження з вирішення окремих питань соціальному підприємству (наприклад, у рамках політики розвитку громад у бідних районах міста можливе створення підприємств у громаді з метою місцевого розвитку) [8].

Однак часто в одному підприємстві поєднується кілька типів водночас. Загалом, на думку науковців, соціальні підприємства можна розглядати як гібридні організації, межі яких визначені інституційними траєкторіями. Подвійні підсумки їхньої діяльності поєднують ринкові і неринкові ресурси; загальний інтерес і, в деяких випадках, взаємні або фінансові інтереси; а також економічну діяльність і соціальні або суспільні цілі [7].

У зв'язку з історією та особливостями розвитку економіки у різних частинах світу, іноді виокремлюють американський та європейський підходи до розуміння соціального підприємництва.

Так, у Європі, включно з Великою Британією, соціальне підприємство розвинулося на базі розвиненої мережі кооперативів, що активно діють із початку 1970-х років. Відповідно, панівними, в розумінні соціального підприємництва, тут є, щонайменше, два критерії діяльності підприємства. Перший передбачає реінвестування певного відсотка прибутку на розвиток соціальних цілей / соціальної складової діяльності організації. Другий – у працевлаштуванні / залученні до діяльності у такій організації людей із вразливих груп населення. Обидва критерії сформувалися внаслідок пошуку кооперативними підприємствами моделей співпраці з метою сталого розвитку.

Що стосується підходів до розуміння соціального підприємництва у США, тут із початку 1980-х рр. використовувалася низка концепцій для пояснення такого явища, як бізнес із соціальною метою, що виникав, переважно, у неприбутковому секторі. Перший підхід полягає в розумінні соціального підприємництва як використання комерційної діяльності неприбутковими організаціями для підтримки їхньої місії. Другий – підхід соціальних інновацій – зосереджується, здебільшого, на окремих людях, здатних додавати соціальну інновацію у різні сфери, а не на організаційних формах, які вони створюють. Початок формування другого підходу пов'язують із Б. Дрейтоном (B. Drayton) та створеною ним у 1980 році

фундацією «Ashoka». Інші фонди, долучені до «венчурної філантропії», такі, як фундація «Schwab» і фундація «Skoll», теж є прихильниками ідеї, що соціальна інновація є визначальною у соціальному підприємстві, і підтримують соціальних підприємців [8, 5-11].

В останні роки у Європі виокремлюють також окремих вид соціального підприємства, спрямований на інтеграцію людей через роботу, – так зване інтегративне соціальне підприємство (англ. – «work integration social enterprises») («WISEs»). Так називають приватні та незалежні підприємства, що функціонують на ринку, де працівники з вразливих груп мають рівні права з іншими працівниками, і це закріплено законодавчо, а їхня основна місія – інтеграція через роботу людей, що перебувають у складних життєвих обставинах. Цей вид переважно притаманний некомерційній моделі підприємництва, але може так само функціонувати в рамках інших моделей. Це пов'язано з тим, що деякі засновники можуть робити акцент на важливості соціальної місії, в той час як інші – на створенні ефективних комерційних операцій для забезпечення стійких доходів. «WISE» виникло наприкінці 1970-х років як спроба припинити зростання кількості безробітних у розвинутих країнах. На сьогодні головне завдання цих підприємств полягає в інтеграції людей із інвалідністю та інших вразливих груп населення, включно з людьми з тривалим досвідом безробіття, до ринку праці та у суспільство шляхом продуктивної діяльності. Тим самим вони знижують поріг доступу до ринку праці та розширюють можливості зайнятості за межі, визначені підприємницькими системами на основі їхніх виробничих, організаційних і пов'язаних із прибутком вимог [7; 17].

Отже, соціальне підприємство – це процес, за допомогою якого особи «будують або трансформують інституції для просування певних рішень соціальних проблем» [3, 1].

Соціальні підприємства – основні суб'єкти діяльності («key actors»), які займаються економічними, соціальними проблемами, проблемами довкілля, що виникають у суспільстві. Тому соціальні підприємства існують на перетині різних видів меж: секторальних (державного, бізнесу, кооперативів, асоціацій), ресурсів (отримуючи їх із ринку, державного замовлення, грантів, філантропії) і сфер діяльності. Соціальна місія соціальних підприємств визначає сферу діяльності, у якій вони діють, починаючи від більш традиційних (доступ до соціальних послуг і охорони здоров'я, інтеграції через працевлаштування) до найбільш інноваційних (міграція, старіння, фінанси, енергетика і транспорт, система постачання продуктів харчування, економіка замкнутого циклу, економіка спільного споживання («collaborative economy») тощо) [4].

Соціальні підприємства розробляють та поширюють нові підходи до досягнення Глобальних цілей сталого розвитку на локальному та національному рівнях, із використанням як традиційних бізнес-практик, так і інновацій.

Соціальні підприємці – прихильники ідеї, ті, хто просувають зміну, працюють як у межах створених ними організацій, так і поза ними. Соціальні підприємці також допомагають іншим відкривати власний потенціал до змін, допомагаючи їм передбачити нові можливості і визначити, які саме конкретні кроки необхідно зробити для досягнення рушійної зміни [3, 25]. Найбільш впливові приклади соціальної зміни, з досвіду Білла Дрейтона, засновника «Ashoka», мають дві спільні ознаки: а) хорошу ідею; б) залученого, відданого ідеї, креативного, прихильника ідеї – дієвого підприємця [3, 19].

У зв'язку з тим, що соціальне підприємництво – це процес, що вимагає довготривалих зобов'язань і характеризується постійними проблемами, спадами, важливими є певні характерні риси, якими має володіти соціальний підприємець. Зокрема, до таких необхідних характерних рис відносять: вміння долати апатію, нерозуміння, зневіру; вміння боротися зі звичками, коли зустрічаються зі стійким опором; вміння змінювати поведінку, мобілізувати політичну волю, постійно вдосконалювати власні ідеї; вміння слухати, залучати до участі, переконувати. Також серед тих, із ким працюють соціальні підприємці, вони мають заохочувати усвідомлення відповідальності, а також усвідомлення права власності на зміну. Соціальні підприємці також спокійно обходяться з невизначеністю і мають високий рівень автономності. Оскільки вони зустрічатимуться з різними несприятливими умовами на своєму шляху, іншою важливою рисою має бути вміння отримувати радість і святкувати невеликі успіхи. Успішне соціальне підприємництво передбачає певні стилі поведінки, яких можна набути. Незважаючи на те, що у частини людей є вроджена більша схильність до підприємництва, ніж у інших, більшість людей можуть навчитися поводити себе, як підприємці [3, 21-27].

Зважаючи на специфічність місій соціальних підприємств, підприємці мають упроваджувати відповідні стратегії для забезпечення відповідей на конкретні соціальні проблеми та потреби. Така необхідність не лишає їм іншого вибору, як створювати щось інноваційне. Соціальні підприємства використовують інноваційні рішення для подолання соціальної несправедливості. Важливо врахувати те, що соціальні інновації не створюються ізольовано окремими підприємцями, а формуються широким колом організацій, які впливають на розвиток певних сфер задля забезпечення соціальних потреб та сприяння соціальному розвитку. Соціальні підпри-

емства, з огляду на свої специфічні завдання та цілі, мають бути інноваційними, що впливає не лише на вирішення соціальних проблем, але й стимулює розвиток економіки загалом [12].

Соціальне підприємництво часто пов'язують із соціальною роботою. Ці явища мають спільні цілі й механізми створення соціальної зміни. Концепція соціального підприємництва тісно пов'язана з соціальною роботою, орієнтованою на розвиток («social development», «social work»), основним компонентом якої є позбавлення від економічних бар'єрів та створення рівних можливостей у суспільстві [14]. І соціальна робота, і соціальне підприємництво спрямовані на забезпечення підвищення якості життя в громадах, надання соціально спрямованих послуг, вирішення або пом'якшення наявних соціальних проблем, підвищення якості життя людей, їхнього працевлаштування, включення в соціальне життя. Діяльність соціального підприємництва спрямована на створення соціального впливу, а, отже, й на розбудову соціального капіталу громад.

Окрім того, соціальне підприємництво є важливим механізмом досягнення завдань, поставлених у програмному документі «Світові пріоритети соціальної роботи і соціального розвитку: зобов'язання щодо дій», прийнятому у 2012 році, над розробкою якого впродовж кількох років працювали ключові організації міжнародної соціальної роботи – Міжнародна Асоціація шкіл соціальної роботи, Міжнародна Рада з питань соціального добробуту, Міжнародна Федерація соціальних працівників [16]. Ці організації, створені ще у 1928 році, впродовж десятиліть мають офіційний консультативний статус у Раді з економічних і соціальних питань Організації Об'єднаних Націй, в інших структурах ООН, відповідних організаціях, і є впливовими з огляду на формування стратегічного бачення розвитку соціальної роботи й соціального добробуту у всьому світі. Основний фокус «Світових пріоритетів» полягає в тому, що досягнення стійких результатів у вирішенні індивідуальних та соціальних проблем повинне базуватися на професійних навичках соціальних працівників щодо вироблення прагматичних рішень. Одними з головних завдань є: просування соціальної та економічної рівності, розвиток сильних і стійких громад для досягнення сталого добробуту, посилення ролі соціальної роботи у сприянні розвитку сталих громад [16; 19].

Отже, соціальне підприємництво може стати відповідним дієвим інструментом як для окремих соціальних працівників в громадах, так і для досягнення впливу трансформаційних змін у соціальній політиці і практиці соціальної роботи на міжнародному, регіональному і національному рівнях.

Іншим взаємозв'язком для теми соціального підприємництва є його зіставлення з метою соціальної відповідальності бізнесу. Існує кілька підходів до визначення соціальної відповідальності бізнесу, які можна

згрупувати за кількома основними напрямками: а) як добровільні зобов'язання компаній; б) як спосіб управління підприємством; в) як система моральних норм; г) як відповідальність за вплив; д) як об'єкт державної політики [22].

Згідно з визначенням, рекомендованим Міжнародною організацією з питань стандартизації («ISO») (2010), соціальна відповідальність бізнесу – це «відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльність на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку, робить внесок у сталий розвиток суспільства (включно з охороною здоров'я і добробутом), враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації і відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки, інтегрована в організацію та є основою побудови її взаємозв'язків» [10].

Українські науковці виділяють головну спільну рису соціальної відповідальності бізнесу та соціального підприємництва – спрямованість на створення соціальної цінності (вирішення соціальних проблем, реалізацію соціальних ініціатив тощо) [22], однак шляхи виконання цього завдання у них різні.

Так, по-перше, соціально-відповідальна компанія має на меті збільшення отримання прибутку, а соціальне підприємство орієнтоване на вирішення соціальної проблеми за допомогою отриманого прибутку. По-друге, соціальна відповідальність є добровільним зобов'язанням компаній за свої рішення і діяльність, має визначений бюджет, однак він не є пропорційним до прибутку. Натомість у соціальних підприємств чітко визначений і зафіксований відсоток від прибутку, що йде на соціальну мету. Окрім того соціальна відповідальність бізнесу виникає як додаток до основної діяльності підприємства, а для соціального підприємства саме соціальна мета є основною причиною його створення й розвитку. І, найголовніше, діяльність соціального підприємства є довгостроковою, переважно, на сталій основі, і спрямована на формування соціального капіталу: економічного, людського, інтелектуального, соціального. Натомість корпоративні соціальні програми часто є обмеженими в часі та впливі [22; 25].

Практичні вправи

Вправа № 1.

«5 хвилин про головне: що таке соціальне підприємництво»

Студентам пропонують об'єднатися у малі групи (по 3-5 осіб) та підготувати повідомлення про те, що таке соціальне підприємство, соціальна інновація, хто такий соціальний підприємець, призначені для різних цільових груп: а) для глядачів популярної телевізійної програми; б) роз'яснення відмінностей соціального бізнесу від соціально відповідального бізнесу; в) для керівників об'єднаних територіальних громад; г) для представників міжнародних фондів.

Мета повідомлення: а) інформування про нове, мотивування до змін на рівні громади; б) роз'яснення різниці соціального бізнесу з соціально відповідальним бізнесом; в) опис критеріїв, за яким той чи інший бізнес може бути соціальним; г) мотивування до підтримки таких ініціатив в українському суспільстві.

Час виконання: обговорення і підготовка повідомлення – 15 хвилин; презентація повідомлення у великій групі – 5 хвилин; питання й обговорення презентації великою групою – 5 хвилин.

Вправа № 2.

«Жива бібліотека»: приклади з практики українських і зарубіжних соціальних підприємств

Заздалегідь до проведення семінарського заняття студентам необхідно підготувати письмове повідомлення про соціальне підприємство – українське або зарубіжне – за наступною схемою: назва, рік створення, мета і завдання діяльності, зміст діяльності; ознаки, за яким це підприємство можна віднести до соціального.

Перевірка завдання проводиться у вигляді ярмарку соціальних підприємств за принципом «Живої бібліотеки»: студенти переходять від одного до іншого столу і обмінюються інформацією на підставі підготовлених ними повідомлень.

Після завершення обміном інформацією провести 5-хвилинний брейнстормінг за темою: «Якими є основні ознаки соціального підприємства?»

Рекомендації до викладання

Розпочати вивчення теми можна, чергуючи виклад теоретичного матеріалу з використанням тематичних відео. Відкриті запитання після перегляду відео дозволять стимулювати обговорення основних характеристик соціального підприємництва та перейти від конкретного до узагальнень.

Так, з цією метою корисним може бути перегляд таких відео:

- <https://www.youtube.com/watch?v=xWmguQ8Y82M> – україномовне відео «Соціальне підприємництво в картинках і простих прикладах», створене соціальним підприємством NEED;
- <https://www.youtube.com/watch?v=FG3PFLz9fDA> – відео про соціальне підприємство NEED;
- <https://www.youtube.com/watch?v=RfiY9rRsWqE> – анімаційна відеоісторія «Ashoka» в картинках (англ. мовою);
- <https://vimeo.com/2567675> – відео про соціальне підприємство «Черевики Тома» («Tom's Shoes») (англ. мовою);
- <https://www.youtube.com/channel/UCGImu5zdCFgy4K4EpNZFYQA/videos> – відео про українські соціальні підприємства з youtube-каналу «Соціальне підприємство».

Тема узгодженого у всьому світі розуміння визначення соціального підприємництва непроста. Це пояснюється стрімким розвитком цього явища, різним історичним, політичним, соціальним контекстом створення й розвитку таких підприємств у Європі, США, Канаді, інших частинах світу. Тому корисним буде після презентації основного блоку теорії разом зі студентами на лекційному занятті переглянути й обговорити англomовний «П'ятихвилинний експрес-курс із соціальної та солідарної економіки» («Five Minute Crash Course in the Social and Solidarity Economy»), створений на основі британського посібника «Розуміння соціального підприємництва» [9]. Тут розглядаються різні аспекти крос-секторальної моделі соціального підприємництва (<https://www.youtube.com/watch?v=-RwYZXUQaEw>). Це ж відео буде корисним для обговорення на семінарському занятті особливостей функціонування соціальних підприємств в Україні.

Інші корисні англomовні ресурси для викладачів для вивчення цієї теми можна знайти за посиланням, що є безкоштовним онлайн-додатком до британського посібника «Розуміння соціального підприємництва» [9]: <https://study.sagepub.com/ridley-duff2e3/student-resources/chapter-2/web-links>

Перелік джерел:

1. Baron D. P. Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics and Management Strategy*. 2007. № 16 (3), P. 683–717. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1530-9134.2007.00154.x>
2. Bornstein D. How to change the world: Social entrepreneurship and the power of new ideas. New York: Oxford University Press, 2004.
3. Bornstein D., Davis S. Social Entrepreneurship. What Everyone Needs to Know. Oxford University Press, 2010. 176 p.
4. Borzaga C., Galera G. Social Enterprises and their eco-systems: developments in Europe, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Brussels. 2016. URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7934&furtherPubs=yes>
5. Dees J. G., Anderson B. B. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. Research on social entrepreneurship. Washington: ARNOVA Occasional Paper Series, 2016. № 1 (3). P. 39–66.
6. Dees J. The Meaning of «Social Entrepreneurship» / Duke. URL: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>.
7. Defourny J., Nyssens M. Fundamentals for an international typology of social enterprise models. ICSEM Working Papers. 2016. № 33. URL: https://www.iap-socent.be/sites/default/files/Typology%20-%20Defourny%20%26%20Nyssens_0.pdf
8. Defourny J., Nyssens M. The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. EMES Working Papers Series. 2012. № 12/03. 44 p.
9. Duff R., Bull M. Understanding Social Enterprise: Theory and Practice. London: Sage, 2016. 440 p.
10. ISO 26000 – Social Responsibility / ISO. 2010. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
11. Nicolopolou K. Social entrepreneurship between cross-currents: Toward a framework for theoretical restructuring of the field. *Journal of Small Business Management*, 2014. № 52 (4), P. 678–702.
12. Phillips W., Lee H., James P., Ghobadian A., O'Regan N. Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 2015. № 40 (3). P. 428–461. URL: <http://eprints.uwe.ac.uk/24436>
13. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. P. 1–35. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf
14. Social Work and Social Development. Theories and Skills for Developmental Social Work / edited by J. Midgley, A. Conley. Oxford Press: 2010, 240 p.
15. Starnawska M., Brzozowska A. Editorial Paper. Social Entrepreneurship and Social Enterprise Phenomenon: Antecedents, Processes, Impact across Cultures

- and Contexts. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2018. № 14 (2). P. 3–18. URL: http://www.jemi.edu.pl/uploadedFiles/file/all-issues/vol14/issue2/JEMI_Vol14_Issue2_2018.pdf
16. The Global Agenda for social work and social development: Commitment to action. 2012. 6 p. URL: <http://cdn.ifsw.org/assets/globalagenda2012.pdf>
17. Thompson M., Mawson S., Martin F. *Social Entrepreneurs: Can They Change the World?* Palgrave, 2017. 236 p.
18. Tracey P., Philips N., Haugh H. Beyond philanthropy: Community enterprise as a basis for corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 2005. № 58 (4), P. 327–344.
19. Truell R., Jones D. Global Agenda for Social Work and Social Development. *Encyclopedia of Social Work*. 2017. URL: <https://oxfordre.com/socialwork/view/10.1093/acrefore/9780199975839.001.0001/acrefore-9780199975839-e-1158>
20. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1n_7gdnZu_YnQOrc0WN5B_ZRPb7h3xTH/view
21. Каталог соціальних підприємств України 2016-2017 рр. Київ: Видавничий Дім «Києво-Могилянська академія», 2017. URL: <https://drive.google.com/file/d/0B5k4OK2hVgtAOWhGV1RjcW8zZlk/view>
22. Корнецький А., Нагаївська Д. Ю. Соціальне підприємництво і соціальна відповідальність бізнесу: визначення, критерії та регулювання. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 204–208. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/11-2016/46.pdf>
23. Соціальне підприємництво: дизайн-мислення та невизначеність / ВУМ Online. URL: <https://vumonline.ua/course/social-entrepreneurship>
24. Соціальне підприємництво / Prometheus. URL: https://edx.prometheus.org.ua/courses/course-v1:WNISEF+SE101+2017_T4/about
25. Свинчук А. А., Корнецький А., Гончарова М., Назарук В., Гусак Н., Туманова А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с. URL: http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book_sotsialne-pidpryyemnytstvo_pidruchnyk.pdf
26. Свинчук А. Міжнародний досвід розвитку соціальних підприємств: уроки для України. Теорія стратегії та економічного розвитку. 2014. № 34. С. 25–32. URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/4539/1/2014_34_%2825-32%29.pdf
27. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво. Київ: Федерація канадських муніципалітетів; Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2017. 58 с. URL: http://pledgd.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Social_Entrepreneurship_Guide-WEB-1.pdf
28. Спреклі Ф. Посібник з планування соціального підприємства: пер. з англ. Київ: Британська Рада, 2011. 68 с. URL: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/pisibnik_z_planuvannya_socialnogo_pidpriemstva.pdf

Тема 1. 2.

Формування підприємницького способу мислення

Опис теми

У темі розкривається природа та джерела соціальних інновацій, описується їхня важливість для сучасного суспільства. Розглядається сутність інноваційного процесу та надаються підходи до балансування напруги в ньому. Пояснюється теорія дифузії інновацій Еверетта Роджерса і важливість управління опірністю до інновацій. Крім того досліджується сутність теорії змін та надаються практичні інструменти для її застосування.

Очікувані результати навчання:

- студенти розкривають поняття «соціальна інновація»;
- студенти визначають та пояснюють природу і джерела соціальних інновацій;
- студенти описують можливості балансування напруги в інноваційному процесі;
- студенти володіють інструментами управління опірністю до інновацій на основі теорії дифузії інновацій Еверетта Роджерса;
- студенти розробляють власну теорію змін.

Інформаційне наповнення

Соціальні та екологічні проблеми існують у всьому світі. Ідеї для соціального підприємництва, які часто є інноваційними і пізніше перетворюються у можливості, можуть походити з різних джерел: особистий досвід, хобі або захоплення чим-небудь, систематичний або цілеспрямований пошук, інтуїтивна прозорість або випадкове відкриття, усвідомлення внаслідок перегляду медіа [9].

Джерелом пошуку ідей для інновацій є також перелік 17-ти Цілей сталого розвитку ООН, які визначають 17 сфер із описом окремих соціальних проблем та вимірюваних соціальних цілей, які заплановано досягти до 2030 року [16].

Фундація «Ashoka» визначає соціальну інновацію як «методологію створення соціальної цінності та потенційної економічної цінності на рівні системних змін, які вирішують глибинні причини виникнення проблеми. Ця методологія включає нові стратегії, концепції, ідеї, а також організації, які займаються вирішенням соціальних проблем різних видів – від умов праці й освіти до розвитку громади й охорони здоров'я» [1].

Науковці, які вивчали соціальну інновацію в контексті соціального підприємництва і соціальних підприємств, визначають соціальну інновацію як «нове вирішення соціальної проблеми, яке більш ефективне, результативне, стале, або справедливе, ніж сучасні рішення, і створена цінність якого, головним чином, отримується суспільством загалом, а не окремими людьми» [12, 36].

Оскільки термін «соціальна інновація» достатньо широкий і охоплює широкий спектр діяльності, важливо розуміти суть окремих типів інновацій. Так, «TEPSI» виокремлює наступні типи соціальних інновацій:

- а) нові послуги і продукти (нові інтервенції і нові програми для забезпечення соціальних потреб);
- б) нові практики (нові сервіси, які вимагають нових професійних ролей чи взаємозв'язків);
- в) нові процеси (спільне виробництво нових послуг);
- г) нові правила і нове законодавство [15, 15].

Процес створення і запровадження інновацій може бути непередбачуваний, складний і неоднорідний. Для полегшення проходження всіх етапів від ідеї до запровадження інновацій, соціальним інноваторам рекомендують використовувати так звану спіраль соціальних інновацій [11, 12-13].

Визначають наступні шість етапів соціальної інновації – проходження ідеї від початку до формування впливу: 1) нагальність, спонукання, діагностика проблеми (передбачає визначення проблеми і формулювання питання у такий спосіб, який передбачає вирішення глибинних (основних) причин виникнення проблеми, а не просто симптомів); 2) пропозиції та ідеї (етап генерування ідеї); 3) створення прототипу і пілотування (тестування ідей на практиці); 4) підтримка (ідея стає щоденною практикою; забезпечення фінансування, створення команди; інші ресурси); 5) зростання і поширення (організаційне зростання, поширення ідеї чи практики); 6) системна зміна (кінцева мета соціальної інновації; зміни у державному секторі, приватному секторі, грантовій економіці, господарському секторі впродовж тривалого проміжку часу) [11, 12-13]. Послідовність етапів створення соціальної інновації не завжди зберігається, однак вони створюють певну рамку для розуміння різних видів підтримки, яких потребують інноватори та інновації для зростання і розвитку.

Співзасновники Фондації «Ashoka» М. Кім та Е. Крампец виділяють наступні аспекти, важливі для ефективного запровадження інновацій у формі соціального підприємництва:

1. **Системне мислення:** визначення стейкхолдерів, розуміння, на що орієнтовані засоби заохочення, визначення глибинних проблем для формування втручання із метою системної трансформації;
2. **Рішення:** вивчати проблему, адаптуватися, знаходити і впроваджувати рішення;
3. **Інновації:** оцінювати переваги й ефективність інновацій із огляду на сучасні альтернативи;
4. **Охоплення:** моделі соціальної інновації переважно стосуються не лише однієї конкретної ситуації, а й можуть бути застосовані на системному рівні як з огляду на масштаб (кількість охоплених впливом), так і на глибину (трансформація стосунків, структур, систем у конкретному місці);
5. **Фінансова сталість:** із метою досягнення економічної, соціальної, екологічної цінності – забезпечення низки ресурсів (приватної, державної, філантропічної підтримки у поєднанні з генерацією прибутку);
6. **Вимірювання впливу та оцінка:** критична інформація щодо того, що працює і не працює в процесі отримання результатів;

7. **Коллективний вплив:** соціальна інновація заохочує співпрацю серед організацій із метою ефективного використання ресурсів і для досягнення істотної, тривалої соціальної зміни [10].

У процесі впровадження інновацій важливо розуміти можливості управління опірністю до інновацій. Так, теорія дифузії інновацій, розроблена американським дослідником Евереттом Роджерсом, стверджує, що будь-які інноваційні ідеї поступово (а не водночас) проникають у різні соціальні групи і шари, канали комунікації. Сам процес комунікації інновації через певні канали за конкретний проміжок часу до членів соціальної системи науковець назвав дифузєю і виокремив такі етапи в поведінці власників нової ідеї, продукту: а) увага; б) інтерес; в) оцінка; г) перевірка; г) прийняття; д) підтвердження. Е. Роджерс також стверджує, що процес поширення успішних інновацій різної природи відбувається за одним і тим самим шаблоном, який можна відтворити у вигляді графіка з S-подібною кривою (Рис. 1.) [14].

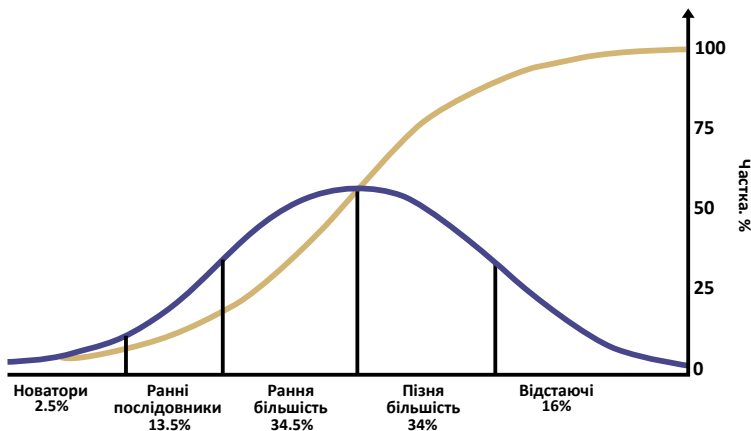


Рис. 1. Крива дифузії інновацій і відповідні соціальні групи (за Е. Роджерсом)

Відповідно до форми цієї кривої, Е. Роджерс виділяє п'ять соціальних груп, характеристики кожної з яких важливо знати для вибору належної стратегії просування інновації для відповідної цільової аудиторії. Так, до вказаних груп належать:

1. *Новатори* (близько 2,5 %) – ті, які раніше за інших прагнуть спробувати новий продукт, володіють достатніми фінансовими ресурсами, щоб компенсувати ризик невдачі; рання адаптація інновацій часто слугує для них можливістю підкреслити свій соціальний статус; здатні розуміти і застосовувати складні технічні знання. Для переконання новаторів не потрібно суттєвих зусиль;
2. *Ранні послідовники* (близько 13,5 %) – часто найбільше впливають на подальші соціальні групи, люблять виступати в ролі лідерів і відкриті до змін; мають високий соціальний статус, гарну освіту та фінансові ресурси; розбірливіші, ніж новатори. Для залучення цієї групи необхідна інформація про переваги інновації,

інструкція з використання, перелік технічних характеристик. Переконувати їх не потрібно, оскільки вони самі прагнуть спробувати все нове;

3. *Рання більшість* (близько 34 %) – ці люди рідко є лідерами, проте адаптують інновації раніше, ніж середньостатистична людина, мають соціальний статус вищий за середній і контакт із ранніми послідовниками. Водночас, їм потрібно бачити наочні свідчення того, що інновація приносить користь до ухвалення рішення щодо її адаптації. Для просування інновації серед цієї групи необхідно включати «історії успіху» та інші свідчення ефективності інновації;

4. *Пізня більшість* (близько 34 %) – скептично ставиться до змін і адаптує інновацію тільки після її успішної апробації більшістю населення, часто представлена людьми з низьким соціальним статусом і обмеженими фінансовими можливостями. Щоб просувати інновації серед цієї групи, необхідно подавати інформацію про те, як багато людей вже успішно користуються інновацією, що створюватиме елемент психологічного тиску;

5. *Ті, хто відстають* (близько 16 %), – люди надто консервативні, віддають перевагу традиціям, а не змінам. Цю групу часто найскладніше задіяти ще й тому, що вона мало звертає увагу на громадську думку. Часто ця група представлена людьми з низьким соціальним статусом і фінансовими ресурсами, а також людьми похилого віку, чие коло спілкування обмежене родиною та близькими друзями. Стратегії залучення цієї групи включають статистику з використання інновації, психологічний тиск від інших соціальних груп, знижки тощо. Водночас, серед членів цієї категорії часто спостерігається «перестрибування» – коли «ті, хто відстають» нарешті наважуються на адаптацію, пропускають кілька послідовних поколінь продукту з тим, щоб придбати найновішу технологію [14].

Одним із інструментів забезпечення сталості інноваційного процесу є теорія змін (Theory of Change). Теорія змін – інструмент, який широко використовується соціальними підприємцями на практиці для планування кроків, які приводять їх до бажаної позитивної зміни у суспільстві. Це своєрідний путівник для просування вперед, без якого неможливе ефективне планування і реалізація. Цей інструмент є надзвичайно корисним і для залучення інвестицій у соціальне підприємництво, оскільки дозволяє чітко і зрозуміло простежити, як саме будуть досягнені запланована мета і результати. Теорія змін допомагає визначити «передумови, шляхи та інтервенції, необхідні для успіху ініціативи» [9, 95]. Отже, можна розуміти теорію змін як ланцюжок причинного зв'язку: «якщо..., то...».

Використання цього інструменту допомагає виробити стале рішення для вирішення обраної соціальної проблеми. Критичними у теорії змін є: а) проблема (яку саме соціальну проблему ви вирішуете?); б) візія (яку саме зміну у світі ви збираєтеся здійснити?); в) рішення (що можна зробити для вирішення основних (глибинних) причин проблеми?); г) місія (як саме ви цього досягнете?) [6].

Виходячи з власного розуміння проблеми, необхідно дати відповідь на запитання: якою є ваша теорія щодо того, які заходи і ресурси вам потрібні для досягнення бажаних результатів? Це вибудовування так званих

причинно-наслідкових зв'язків логічного ланцюжка: інвестиції – заходи – продукти – результати – вплив.

Базовими компонентами теорії змін є такі (9, 95-96):

1. Ресурси, необхідні для виконання заходів, передбачених для вирішення проблеми соціальним підприємством: матеріальні (фінансування, обладнання, офісне приміщення) і нематеріальні (люди, навички, знання, контакти, репутація);
2. Заходи, які трансформують ці ресурси в конкретні продукти;
3. Продукти діяльності соціального підприємства: матеріальні (наприклад, кількість виданих мікрокредитів малозабезпеченим особам) і нематеріальні (наприклад, зменшення кількості бездомних у місті, економічне включення людей із тривалим стажем безробіття через соціальне підприємство тощо);
4. Результати діяльності соціального підприємства (короткотривалі – від 1 до 3 років) і довготривалі – від 4 до 6 років): які позитивні зміни відбудуться внаслідок вищевказаних продуктів діяльності соціального підприємства?;
5. Вплив: на індивідуальному, регіональному, національному рівнях через сімдесят років після початку діяльності соціального підприємства.

Приклад оформлення теорії змін – у додатку А.

Практичні вправи

Вправа № 1.

Власна теорія змін

На основі сформульованих студентами для власних соціальних підприємств проблеми, візії, рішення проблеми, місії, розробити власну теорію зміни, з використанням пропонованої таблиці для заповнення.

У процесі вивчення курсу, на основі отриманих знань і досвіду розроблена окремим студентом теорія змін може доповнюватися, розширюватися, змінюватися.

Також для узагальнення матеріалу цікавим може бути завдання знайти теорії змін різних соціальних підприємств і проаналізувати їх на предмет відповідності проблеми, візії, рішення, місії.

Рекомендації до викладання

У процесі вивчення теми доцільно використати посібник, розроблений фундацією «Ashoka» і призначений для студентів [5], доступний за посиланням: <https://ashoka.app.box.com/s/ftq5oriqf2gy66ifs52r4a45nflgq4ud>

Ресурси в цьому посібнику є своєрідним вступом до соціального підприємництва і допоможуть студентам більше дізнатися про підхід до соціальної зміни. Тут описані моделі соціального підприємництва, які можна застосувати безпосередньо під час навчання в університеті; стратегії, поради, інструменти, необхідні ефективним творцям змін, а також ідеї для створення клубу соціального підприємництва, запуску підприємства тощо.

Також для опрацювання цієї та інших тем як на лекційних, так і на семінарських заняттях корисно використовувати «Посібник з соціального інвестування» Марка Ченга, директора фондації «Ashoka», що описує основні кроки до залучення інвестицій для соціальних підприємців (доступний у форматі книги [7], і в електронному форматі за посиланням: <https://www.ubs.com/microsites/social-investment-toolkit/en/modules/socialchange.html>). В основі посібника – багаторічний досвід фондації «Ashoka» у навчанні соціальних підприємців основам залучення інвестицій для створення і розвитку власного соціального бізнесу. Для вивчення цієї теми рекомендуємо використовувати перший із восьми модулів посібника – «Соціальна зміна» («Social Change») [6].

Перелік джерел:

1. Ashoka U Working Definitions / Ashoka U. URL: <http://ashokau.org/resources/ashoka-u-glossary>
2. Bornstein D., Davis S. Social Entrepreneurship. What Everyone Needs to Know. Oxford University Press, 2010. 176 p.
3. Burkett I. Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design. URL: <https://mbs.edu/getmedia/91cc0d01-3641-4844-b34c-7aee15c8edaf/Business-Model-for-SE-Design-Burkett.pdf>
4. Centre for Theory of Change. URL: <https://www.theoryofchange.org/whatis-theory-of-change>
5. Changemaking 101: A Student Guide to Social Entrepreneurship. Ashoka U, Social Change DIY & The Algernon Sydney Sullivan Foundation. 2011. 58 p. URL: <https://ashoka.app.box.com/s/ftq5oriqf2gy66ifs52r4a45nflgq4ud>
6. Cheng M. Social Change. Social Investment Toolkit. Module 1. Version 2.0. Zurich: UBS, 2017. URL: <https://www.ubs.com/microsites/social-investmenttoolkit/en/modules/social-change.html>
7. Cheng M. Social Investment Toolkit: A Social Entrepreneur's Guide To Raising Finance. CreateSpace Independent Publishing Platform. 2018. 248 p.
8. Janus K. Demystifying the Theory of Change Process. Stanford Social Innovation Review. 15 September 2017. URL: https://ssir.org/articles/entry/demystifying_the_theory_of_change_process#

9. Kickul J., Lyons T. S. Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever changing world. 2nd edition. Routledge. 2016. 382 p.
10. Kim M., Krampetz E. The Rise of the Sophisticated Changemaker. *Diversity and Democracy: Social Innovation and Civic Engagement*. 2016. Vol. 19 (3).
11. Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. The Open Book of Social Innovation: Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation. UK: The National Endowment for Science, Technology and the Arts, and the Young Foundation, 2010. 224 p. URL: https://media.nesta.org.uk/documents/the_open_book_of_social_innovation.pdf
12. Phills Jr., James A., Kriss D., Miller D. T. . Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. 2008. URL: http://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation.
13. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. 35 p. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf
14. Rogers E. Diffusion of innovations. New York: Free Press. 5th ed. 2003. 576 p.
15. Social Innovation Theory and Research: A Guide for Researchers. Brussels: European Commission. 2004. 52 p.
16. Sustainable Development Goals / Sustainable development goals knowledge platform. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>
17. Thompson M., Mawson S., Martin F. Social Entrepreneurs: Can They Change the World?. Palgrave, 2017. 236 p.
18. Бажал Ю. М., Бакушевич І. В., Венесаар У. та ін. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навчальний посібник для вищих навчальних закладів / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. М. Бажала. Київ: Університетське видавництво ПУЛЬСАРИ, 2015. 280 с.
19. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Київ: ТОВ «Агентство «Україна». 2017. 92 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1n_7gdnZu_YnQOgc0WN5B_ZRPb7h3xTH/view
20. Соціальне підприємництво: дизайн-мислення та невизначеність / ВУМ Online. URL: <https://vumonline.ua/course/social-entrepreneurship>
21. Соціальне підприємництво / Prometheus. URL: https://edx.prometheus.org.ua/courses/course-v1:WNISEF+SE101+2017_T4/about
22. Свинчук А. А., Корнецький А., Гончарова М., Назарук В., Гусак Н., Туманова А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник Київ: ТОВ

«ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с. URL:http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book_sotsialnepidpryemnytstvo_pidruchnyk.pdf

23. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво. Київ: Федерація канадських муніципалітетів; Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2017. 58 с. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Social_Entrepreneurship_Guide-WEB-1.pdf

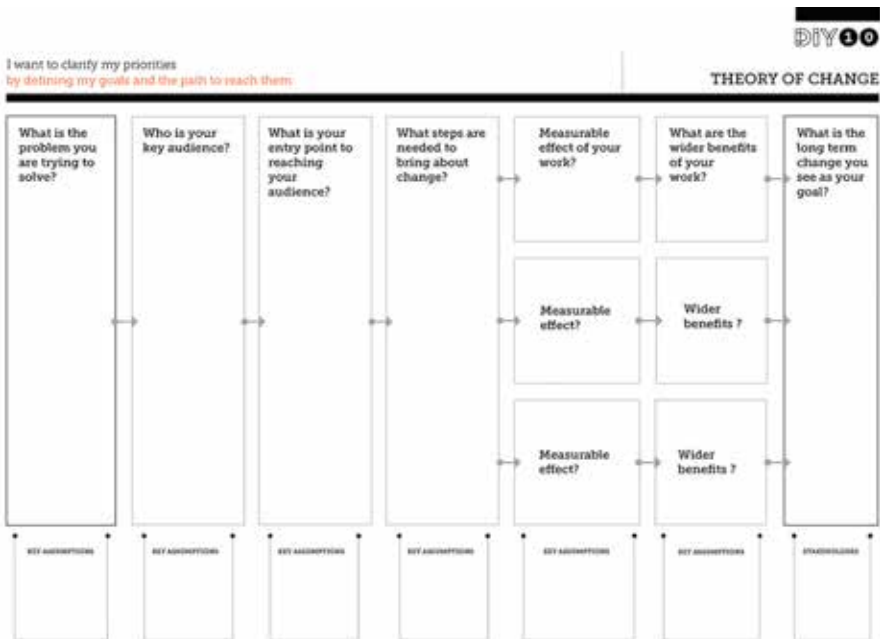
24. Спреклі Ф. Посібник з планування соціального підприємства: пер. з англ. Київ: Британська Рада, 2011. 68 с. URL: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik_z_planuvannya_socialnogo_pidpriemstva.pdf

Додатки

Додаток А.

Приклад оформлення теорії змін

(за «NESTA», 2011; джерело: <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/>)



Тема 1. 3.

Історія розвитку соціального підприємництва.

Підходи до концептуалізації соціального підприємництва

Опис теми

Ця тема дозволяє розібратися з тим, якими були передумови виникнення соціальних підприємств, розглянути їхні особливості у певних країнах світу. Для розуміння сутності соціального підприємництва як різновиду підприємницької діяльності використовується історичний підхід. У темі також розглядаються види соціального підприємництва та вивчається функціональний зв'язок із іншими видами підприємств.

Очікувані результати навчання:

- студенти називають основні етапи виникнення соціального підприємництва;
- студенти пояснюють роль цього виду підприємництва через призму індивіда, діяльності та організації;
- студенти розрізняють види соціальних підприємств;
- студенти виокремлюють відмінності соціального підприємства від інших видів бізнесу;
- студенти дискутують про переваги та виклики, які існують у соціальних підприємствах.

Інформаційне наповнення

Історія виникнення соціального підприємництва у його сучасному вигляді є відносно новою. Такий вид діяльності з'явився у світовій практиці у XIX столітті.

Хоча, деякою мірою, його основні ознаки були присутні також у кооперативній діяльності, яка теж ставила за мету вирішити соціальні проблеми у певній громаді та у певній локації.

У кожній країні світу склалася своя історія становлення соціального підприємництва. Пропонується розглянути історію Великобританії.

Деякою мірою передумови формувалися через потреби суспільства, реалізовані через суспільні зміни. Наприклад, у ранні часи соціальної боротьби у XVII столітті у Британії активними були групи, названі дігерами (копачами), які брали землю та спільно її обробляли.

Дігери (англ. Diggers, «копачі»), самоназва – «істинні левелери» (англ. «True Levellers»), рух сільської бідноти в роки Англійської революції, який виник в 1649 році і виступав проти приватної власності, найперш, проти приватної власності на землю [7, 6]. Дігери діяли мирним шляхом: вони скопували общинні землі, працюючи лопатами (звідки і з'явилася назва «дігери» – «копачі»), закликали інших бідняків повторювати їхній новий суспільний лад, в якому не було б приватної власності. Керівником дігерів був Джерард Вінстенлі.

У 1652 році Вінстенлі опублікував свою найвизначнішу працю «Закон свободи», в якій найбільш розгорнуто викладені його ідеї і окреслена картина світоустрою, яка повинна бути втілена в життя. Тут зустрічаються останні згадки про дігера як про чинник активізації селянського руху.

У пізніші роки варто згадати про постать Роберта Оуена (1771-1858 рр.), який закликав робочі прошарки засновувати об'єднання виробників зі спільною власністю на засоби виробництва. Одним із перших Оуен взявся доводити, що турбота про найманих робітників аж ніяк не суперечить інтересам підприємців. На підставі власного досвіду він виробив так звану систему «патронату». На своєму підприємстві в Нью-Ланарку Оуен скоротив робочий день до 10 з половиною годин, забезпечив працівників пристойним житлом, а для їхніх дітей за свої кошти відкрив початкову школу. Була заборонена праця дітей до 10 років. Для того часу ці нововведення Оуена були нечуваними, адже серед робітників англійської промисловості значну частину становили діти від 5 до 10 років, які працювали нарівні з дорослими по 14-16 годин на день. Тож сучасникам видавалося справжнім дивом, що, попри експерименти, фабрика Оуена залишалася прибутковою.

Оуен відкрив у 1816 році «Новий інститут для формування характеру». У нього входили: дошкільна установа для дітей від 1 до 5 років, початкова школа для дітей до 10 років, вечірні класи для підлітків, які працювали на фабриці, вечірній осередок культури, де навчали неписьменних робітників, функціонував лекторій, батьки отримували консультації з виховання дітей, проводилися музичні вечори, танці, ігри тощо. На 1 січня 1816 року «Новий інститут» охоплював своїм виховним впливом 759 осіб у віці від 1 до 25 років.

У пізніші роки соціальне підприємництво в Британії було присутнє у форматі Рочдейльського споживчого товариства (1844 р.) та поширило свій вплив за межі безпосереднього споживача на більш широкі інтереси громади. Такі кооперативні організації отримували підтримку уряду, а саме закон 1852 року про індустріальні та економічні партнерства-кооперативи.

З погляду першої сучасної форми соціальне підприємство – мікрокредитування. На ринку фінансових послуг Британії діяли кредитні спілки. Сучасна історія кредитних спілок Британії розпочалася у 1852 році. Кредитна спілка належить та демократично управляється своїми членами; надає їм невисокі кредити та інші фінансові послуги.

На сучасному етапі у Великобританії поступово формувалася підтримка такого виду діяльності. У 1978 році у коледжі Бічвуд у Йоркширі була досліджена концепція та структура соціального підприємства. У 2000-х роках обговорюється потрійний результат діяльності – відповідальність за фінансову життєздатність, створення суспільного багатства та екологія. У 2005 році було законодавчо унормовано нову форму підприємства (компанія спільних інтересів («CIC») — аббревіатура від англ. «community interest

сотрапу») для місцевих та соціальних підприємств, які хочуть витратити свої доходи та активи на благо громади. Основним аспектом підприємства для інтересів громади є те, що його активи використовуються лише на цілі організації. Якщо соціальне підприємство ліквідується, то його активи не можна продати, а лише передати благодійній організації.

У США соціальні підприємства також мають свою історію та цікаві приклади. Так, у 1824 році у Теннессі іммігрантка з Шотландії заснувала соціальне підприємство «Nashoba». Суть його діяльності полягала у боротьбі з рабством, і воно має всі ознаки сучасного соціального бізнесу. Так, підприємство викупувало рабів, а потім надавало їм освіту та роботу [1].

Соціальне підприємництво як різновид підприємницької діяльності має витoki також у діяльності українських меценатів. Зокрема, відомими є тут діяльність родинного підприємства «Товариство цукробурякових та рафінадних заводів братів Терещенків» [8] та митрополита Андрея Шептицького [5, 8].

Терещенки – українські промисловці, землевласники та меценати ХІХ – початку ХХ століття. Походили з козаків м. Глухова (нині Сумської області). Відомі глава родини Артем Якович та його сини Нікола і Федір. Родина Терещенків уславилася багатьма добродійними справами, на які вони витратили близько 5 млн крб, підтверджуючи цим девіз їхнього дворянського герба – «Стремление к общественным пользам».

У тих складних життєвих умовах особливої допомоги потребували діти та підлітки. Спочатку у рідному місті Глухові в 1872 році А. Я. Терещенко заснував притулок для дітей-сиріт і дітей із бідних родин. А коли більшість членів родини в середині 1870-х рр. перебралася до Києва, фінансова й моральна підтримка з їхнього боку суттєво покращила функціонування багатьох філантропічних товариств та закладів, що опікувалися дітьми: Товариства денних притулків для дітей робітничого класу, Рубежівської колонії Товариства землеробських колоній і ремісничих притулків, Маріїнського дитячого притулку, опікування глухоними Відомства імператриці Марії тощо.

Стрімкий розвиток закладів охорони здоров'я в останній чверті ХІХ – на початку ХХ ст. значною мірою зумовлювався саме громадською і приватною доброчинністю. Так, 1879 року брати Н. А. й Ф. А. Терещенки заснували в Глухові безплатну лікарню св. Єфросинії. У Києві у 80–90-х рр. значною мірою завдяки Н. А. Терещенку та членам його родини, з'явилися: безплатна лікарня для чорноробів (з 1894 р.), більшість медичних закладів Маріїнської общини сестер милосердя Товариства Червоного Хреста і Благодійного товариства, а також нічліжний притулок. Ф. А. Терещенко та його родина протягом 80-х рр., ХІХ ст. заснували і згодом повністю утримували комплекс доброчинних закладів на Подолі: нічліжний притулок, будинок безплатних квартир для бідних удів із дітьми й одиноких літніх жінок, пологовий притулок.

Терещенки-доброчинці також щедро фінансово підтримували інші київські філантропічні організації та їхні установи: Товариство швидкої медичної допомоги, Товариство боротьби із заразними хворобами, Опікування трудовою допомогою тощо. При всіх цукрозаводах цієї родини на початку ХХ ст. працювали безплатні медичні заклади, а 80 % прибутку віддавалось на благодійні цілі.

Вагомою за суспільним значенням була доброчинність Терещенків у військовий час, особливо в роки Першої світової війни. Зокрема, у 1915 році вони утримували в Києві шість лазаретів для поранених та хворих воїнів, два притулки для солдатів із ампутованими кінцівками. Н. В. Терещенко очолювала місцевий комітет Всеросійського земського союзу, Київське відділення із забезпечення скалічених воїнів протезами.

Український кооперативний рух та підприємницька діяльність розвивалися завдяки активному сприянню Греко-Католицької Церкви, зокрема митрополита Андрея Шептицького, який пропагував кооперативну ідею, був ініціатором створення кооперативів. Треба сказати, в кооперативних організаціях Галичини брало активну участь духовенство. Наприклад, у 1925 році в кооперативних установах Галичини працювало 625 священників, з яких 502 входили до складу спостережних рад, а 124 були членами правління кооперативів [4].

Постать Глави Української Греко-Католицької Церкви митрополита Андрея Шептицького є однією з найяскравіших не лише у національно-релігійному житті. Митрополит був також успішним соціальним підприємцем і, завдяки блискучому підприємницькому хисту, добивався блискучих результатів у бізнесі.

Андрей Шептицький як соціальний підприємець заснував кооперативні ліцеї, спеціалізовані гімназії для дітей-сиріт і просто талановитих дітей; розвивав народну банківську систему в Галичині; вкладав кошти для будівництва у західних регіонах країни заводів, фабрик, акціонерами яких ставали робітники та селяни; започаткував товариство «Земля» для викупу великих земельних ділянок, щоб згодом розподілити їх між бідними селянами; був ініціатором багатьох інноваційних проектів; лобював в австрійському парламенті та галицькому крайовому сеймі соціальні та економічні закони, що стосувалися надання відповідних пільг безземельному селянству, створення профспілок для робітників, захисту лісів, карпатських зон тощо. Отже, прибутки від діяльності спрямовувалися на різні освітні та соціальні програми для молоді, інвалідів, бідних сімей, розвитку інфраструктури території та громад, допомогу бідним селянам та робітникам, щоб ті почувалися повноцінними і незалежними громадянами.

Історичними попередниками соціального підприємництва, на думку Дж. Макклурга [2], були: монастирі (місце допомоги соціально вразливим прошаркам населення), церковно-приходські школи, створені за рахунок громади лікарні, навчальні заклади, будинки для престарілих, а також місіонери. Їхня діяльність мала соціальний ефект, але, здебільшого, носила несистематичний характер, задовольняла потреби й інтереси громади лише частково.

Лауреат Нобелівської премії миру 2006 року Мохаммад Юнус, засновник більше ніж 50 соціальних компаній у Бангладеші, почав використовувати нову економічну модель ведення бізнесу – соціальну підприємницьку діяльність. Метою цієї діяльності, на відміну від класичного підприємництва, було отримати не максимальний прибуток, а досягнути соціальних результатів. Банк «Grameen Bank», який заснував М. Юнус, першим почав надавати мікрокредити в Азії, Африці, Латинській Америці [3]. Отже, інноваційна програма з мікрокредитування щодо забезпечення бідного населення позиками без внесення застави сприяла започаткуванню власної справи та збільшенню зайнятості, зростанню добробуту незаможних прошарків населення.

Практичні вправи

Вправа № 1.

Обговорення кейсу «Соціальне підприємство «Grameen Bank»

Студентам пропонується ознайомитися з одним із найбільш відомих прикладів соціального підприємництва – банком «Grameen Bank» – та історією його засновника Мохаммада Юнуса. Після ознайомлення проводиться модероване викладачем обговорення.

Історія банку: <http://www.grameen-info.org/history/> (англ.)

Відео про Мохаммада Юнуса: <https://www.youtube.com/watch?v=ChxasbUscFw>

Документальний фільм «A Banker For The Poor»:

<https://www.youtube.com/watch?v=SWdzJXC9lSc> (англ.)

Питання для обговорення:

- 1. За якими критеріями можна віднести «Grameen Bank» до соціального підприємства?*
- 2. Які основні етапи розвитку банку? Які критичні моменти розвитку ви помітили?*
- 3. Чим аргументоване нагородження Мохаммада Юнуса Нобелівською премією миру в 2006 році?*

Рекомендації до викладання

Рекомендується використовувати якнайбільше прикладів соціального підприємництва у країнах світу, зокрема США та Європи, з метою розуміння їхнього становлення.

Для прикладу деякі списки соціальних бізнесів:

- <https://www.lifehack.org/articles/work/10-innovative-social-enterprises-thatareimproving-the-world.html>;
- <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/03/05/2019s-top-5-mostinnovative-and-impactful-social-enterprises/#dd675a774a0e>;
- <https://www.investopedia.com/articles/investing/092515/10-most-successfulsocial-entrepreneurs.asp>.

Варто зробити наголос на українському досвіді. Запропонувати студентам провести порівняльний аналіз кооперативної діяльності у східних та західних регіонах України. Для ефективного проведення заняття за цією темою рекомендується присвятити більше уваги історичним фактам, що характеризують український досвід соціального підприємництва.

Корисна стаття з погляду матеріалу на тему історії про моделі соціального підприємництва «Чисті прибутки соціального підприємництва»: http://svb.ua/sites/default/files/Social_enterprises.pdf. Цей матеріал рекомендується застосувати для того, щоб студенти розуміли такі ознаки, як: прибутковість діяльності соціального підприємства та форми власності. Студенти можуть розглянути кожен із 7 різних моделей соціального підприємства як шаблон для проекту на курсі. До кожної моделі можна провести короткий SWOT-аналіз.

Перелік джерел:

1. Murphy P. J., Smothers J., Novicevic M. M., Humphreys J. H., Roberts F. B., Kornetsky A. Social enterprise in Antebellum America: the case of Nashoba (1824-1829). *Journal of Management History*. 2018. Vol. 24. Issue 1. P. 99–119.
2. The Institute for Social Entrepreneurs. Evolution of the social enterprise industry: A chronology of key events. URL: <http://socialent.org/documents/EVOLUTIONOFTHESOCIALENTERPRISEINDUSTRY--ACHRONOLOGYOFKEYEVENTS.pdf>
3. Yunus M. Banker to the poor: Micro-lending and the battle against world poverty. *PublicAffairs*; 2007. 312 p.
4. Гелей С. Для загального добра. Вплив Греко-Католицької Церкви на становлення та розвиток кооперативного руху в Галичині. *Дзвін*. 2003. № 4. С. 17–125.
5. Івасів Р. Скарби Шептицького. *Галичина*. 2015. 30 липня. (Національні світочі).
6. Лавровский В. М., Барг М. А. Английская буржуазная революция: некоторые проблемы английской буржуазной революции 40-х годов XVII в. Москва: Соцэкгиз, 1958. 366 с.
7. Павлова Т. Народна утопія в Англії XVII століття. Уявлення про соціальну справедливість. Москва: ИВИ РАН, 1998.
8. Родина Меценатів Терещенків / Надвірнянська центральна районна бібліотека. URL: <https://www.libnadvirna.info/?p=18421>
9. Свинчук А. А., Корнецький А., Гончарова М., Назарук В., Гусак Н., Туманова А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с. URL: http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book_sotsialnepidpruyemnytstvo_pidruchnyk.pdf
10. Сліпий Й. Спомини / ред. Іван Дацько, Марія Горяча. Вид. 2-ге. Львів–Рим: Видавництво УКУ, 2014. С. 150–151.

Тема 1. 4.

Міжнародний та український досвід соціального підприємництва

Опис теми

У рамках цієї теми надається опис цілей сталого розвитку ООН та узагальнюється взаємозв'язок з ними соціального підприємництва. Розкриваються особливості розвитку соціальних підприємств у різних країнах, підкреслюються їхні сильні сторони та недоліки. Розглядаються приклади соціальних підприємств світу та даються посилання на додаткову інформацію про них. Вивчається український досвід розвитку соціального підприємництва, його особливості та майбутні тенденції.

Очікувані результати навчання:

- студенти називають цілі сталого розвитку ООН та їхній зв'язок із соціальним підприємництвом;
- студенти розрізняють особливості соціального підприємництва в різних країнах;
- студенти перераховують приклади соціальних підприємств у світі й Україні;
- студенти знаходять інформацію про соціальні підприємства України.

Інформаційне наповнення

Розвиток соціального підприємництва відповідає глобальним перспективам. ООН виділяє сімнадцять глобальних цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) [11], які є частиною Порядку денного в галузі розвитку на період до 2030 року [10]. Цілі прийняті світовими лідерами у вересні 2015 року і вступили в силу 1 січня 2016 року. Наступні п'ятнадцять років країни взяли на себе зобов'язання докладати всіх можливих зусиль для забезпечення гідної праці та економічного зростання, подолання всіх форм бідності, для усунення негативних проявів кліматичних змін, розвитку інновацій та відновлювальної енергії, для подолання голоду та боротьби з нерівністю.

17 ЦСР не є юридично обов'язковими, та все ж очікується, що уряди візьмуть на себе відповідальність і створять національні умови для їхнього досягнення.

Сталий розвиток передбачає узгоджених зусиль щодо створення всеосяжного, сталого та стійкого майбутнього для людей та планети, гармонізацію трьох основних елементів: економічного зростання, соціальної інтеграції та охорони навколишнього середовища. Ці елементи взаємопов'язані і мають вирішальне значення заради збереження людства і планети. Важлива роль соціальних підприємців у реалізації глобальних цілей

заради сталого розвитку є очевидною, бо саме вони дозволяють створювати сталі зміни та акумулювати ресурси для цього.

Не дивлячись на очевидність доцільності розвитку соціального підприємництва у світі сьогодні, цей розвиток відрізняється у різних країнах світу. Так, у Бельгії до терміну соціального підприємництва все частіше звертаються, щоб описати підприємницьку діяльність неурядових організацій. У 1996 році в законодавчому полі країни ввели термін «компанії з соціальними цілями» («social purpose company»), який, власне, визначає описаний вище тренд. За перші 10 років 400 організацій в Бельгії отримали цей статус, і ця тенденція зберігається. Варто зазначити, що більшість бельгійських організацій, що розвивають комерційну діяльність та мають соціальну місію, оперують як неприбуткові асоціації [8].

У своїй більшості соціальні підприємства Бельгії спрямовані на вирішення соціальної проблеми безробіття. Відома мережа підприємств «WISE» («Work Integration Social Enterprises») об'єднує організації, що працевлаштовують людей, виключених із ринку праці через різні причини спрямовані на вирішення соціальної проблеми безробіття. Цікаво, що мережа підприємств «WISE» об'єднує організації, що працевлаштовують людей, виключених із ринку праці через різні причини. Організації мережі «WISE» присутні в широкому спектрі секторів: екологія, будівельна промисловість, сфера послуг тощо.

Цікавим до вивчення є бельгійський досвід системи соціальних ваучерів («service voucher system»), коли, прийнявши на роботу людину із відповідним вразливим статусом, роботодавець отримує з федерального бюджету компенсацію для оплати її праці [4]. Щоб уникнути зловживань, ваучери надають людям, що мають певні обмеження до швидкого працевлаштування на ринку праці та наймаються для виконання роботи, що має очевидну соціальну додану вартість для цієї території (наприклад, садівництво, транспорт для вразливих груп тощо). Також організація-роботодавець має залучати до прийняття рішень працівників підприємства. Відповідно до цих умов акредитовані підприємства отримують державне фінансування для покриття частини їх витрат, а саме надання послуг із інтеграції праці.

У Данії, подібно до бельгійського досвіду, соціальні підприємства та соціальні інновації асоціюються у більшості людей із третім сектором та соціальною економікою. Сфери діяльності соціального підприємства тут класифікуються за чотирма основними групами: соціальні послуги вразливим групам (кризові центри, притулки для жінок у кризових ситуаціях, психологічні консультації); кооперативи (можуть бути у сферах роздрібною торгівлі, фінансування, страхування або фермерства); організації, що навчають безробітних («WISE»); проекти місцевого розвитку та урбаністичні проекти [6]. Особливістю Данії є те, що соціальні підприємці тут добре співпрацюють із органами місцевого самоврядування, їхні проекти часто є частиною

стратегії розвитку міст, і самі соціальні підприємці беруть участь в політичних дебатах [7].

Франція, як і інші країни ЄС, в 80-х та 90-х роках ХХ ст. пережила розвиток «WISE», що створювались для соціальної мети – інтеграції на ринку праці безробітних, малокваліфікованих молодих працівників, людей із інвалідністю тощо. Поштовхом до подальшого розвитку соціального підприємництва у Франції стало введення на законодавчому рівні у 2002 році нової юридичної форми «кооператив спільного інтересу» («SCIC»; «société coopérative d'intérêt collectif») [3]. «SCIC» є приватною організацією. Ця форма кооперативної діяльності об'єднує працівників, користувачів послуг, волонтерів, місцеві та регіональні органи влади й зацікавлених партнерів, що бажають спільно працювати над проектами місцевого розвитку.

Соціальні кооперативи досі представляють основний тип соціального підприємства в Італії. З часу прийняття «Закону 381» у 1991 році, яким було введено правову форму соціальних кооперативів, щорічно їхня кількість зростає від 10 до 20 % [5]. Проте цей потужний розвиток соціальних кооперативів не заважав розвитку іншим типам організацій третього сектору, що були спрямовані на соціально-підприємницьку діяльність. Так, прийнятий у 2005 році закон про соціальне підприємство став дуже важливим поштовхом до розвитку соціального підприємництва. Новий закон базується на принципі плюралізму організаційних форм і не обмежує організаційну структуру. Закон став істотним поштовхом до розвитку соціального підприємництва в Італії, бо легалізував можливість неприбуткових організацій малого та середнього бізнесу, інвестиційних фондів діяти у формі соціального підприємства. Закон регулює перерозподіл доходів, зобов'язує включати працівників та бенефіціарів до прийняття рішень.

Пересічна людина у Польщі асоціює соціальні підприємства радше з неприбутковими організаціями, що потребують донорської підтримки. Проте з кожним роком в Польщі все більше самоокупних підприємств, що займаються вирішенням однієї чи декількох соціальних проблем. Така ситуація є результатом промоції концепції соціального підприємництва на локальному, національному та загальноєвропейському рівнях. Промоція відбувається через нанесення соціальних підприємств на карту воєводств, популяризацію товарів чи послуг, що виготовляються або надаються соціальними підприємствами через об'єднання їх під торговою маркою «ZakupProSpolecny.pl». Сьогодні десятки соціальних підприємств пройшли сертифікацію та отримали право використовувати торговий знак, який символізує не лише зіставлення доброї якості та ціни, але й соціальну цінність товару [9]. У Польщі соціальне підприємство може бути зареєстроване як юридична особа, діяти як підрозділ іншої організації.

Унікальність досвіду Великобританії полягає в тому, що соціальне підприємство тут розглядається від початку як «третій шлях», що поєднує

соціальну справедливість та економічну динаміку. Тут соціальне підприємництво є частиною політичного дискурсу і регламентоване законодавством. Серед форм соціального підприємства переважають традиційні кооперативи, соціальні спілки, об'єднання з працевлаштування, організації в галузі охорони здоров'я та соціального захисту, бізнес-спільноти для освітніх послуг, соціальні бізнеси, що працевлаштовують осіб із інвалідністю, організації житлового господарства. У 2015 році у Великобританії було зареєстровано 70 тис. соціальних підприємств, що принесли в економіку 24 млрд фунтів стерлінгів та працевлаштували 1 млн осіб [5].

Соціальне підприємництво в США розвивалося, як відповідь на зменшення державного фінансування для некомерційних організацій. Тут більший акцент ставлять на прибутковість підприємства, ніж його соціальність. Стрімкий розвиток приватного сектору на початку 1900-х років спричинив нові соціальні проблеми. У відповідь на них американці створили такі організації, такі, як «Hull House», «Boy Scouts» та «The Salvation Army». Наступний істотний внесок у розвиток соціального підприємництва в США роблять жіночі та екологічні рухи 60-70-х років, та ті організації, що вирішують проблему безробіття в цей період.

Сьогодні в США нараховується близько 100 тис. соціальних підприємств, у яких задіяно 2,5 млн працівників, держава активно підтримує розвиток соціального підприємництва, університети розвивають навчальні та дослідницькі програми в цій галузі [2].

Для розгляду особливостей соціального підприємництва в різних країнах світу важливо ознайомитись із успішними практиками такого бізнесу. Список деяких успішних світових соціальних підприємств:

- «BlueAssist» (<http://www.blueassist.eu/nl/>) – завдяки цій компанії в Нідерландах люди з обмеженими інтелектуальними можливостями самостійно пересуваються містом чи купують продукти в супермаркеті;
- «Партнерство Джона Льюїса» (www.waitrose.com) – кооператив, мережа супермаркетів «Waitrose» у Великій Британії;
- «Cafedirect» (www.cafedirect.co.uk) – займається продажем кави, какао та чаю. Дрібні фермери з Мексики, Перу та Уганди є тут співвласниками, а не лише постачальниками, і отримують гідну оплату за сировину;
- «Suma Wholefoods» (www.suma.coop) – кооператив у Великій Британії використовує 100 % електроенергії з поновлюваних джерел;
- «Care and Share Associates» (<https://www.becaring.org.uk/>) – провідне соціальне підприємство Великої Британії, яке займається доглядом на дому. 5 структурних одиниць «CASA» надають більше ніж 13 000 годин догляду за один тиждень. «CASA» та всі структурні одиниці належать працівникам цього соціального підприємства;
- «Лікарня братів Боніфратів» (www.bonifratrzy.pl) – мережа лікарень та аптек у Польщі, прибуток від яких йде на операційну підтримку геріатричних будинків.

Інші цікаві та відомі приклади соціального підприємництва США та Канади:

«Teach for America», «Donors Choose», «Tom’s Shoes», «Better World Books», «Edna McConnell Clark Foundation», «Social Innovation Fund», «Venture Philanthropy Partners», «Roberts Enterprise Development Fund» (REDF), «New Profit Inc.», «The Acumen Fund», «Edison Schools», «Kiva City Year», «Jump Start», «College Summit», «Pour House Café», «Goodwill Industries», «Greystone Bakery», «Manchester Craftsmen’s Guild», «Harlem Children’s Zone», «Ten Thousand Villages», «Social Enterprise Toronto».

Говорячи про Україну, можна стверджувати, що тема соціального підприємництва тут розвивається та має всі перспективи стати однією з ключових [1]. Історія розвитку цієї форми бізнесу пройшла різні етапи: від перших спроб міжнародних донорів провести навчання і побудувати грантовий процес до наявності сьогодні певної екосистеми соціального підприємництва. Ця екосистема включає в себе соціальні підприємства, організації, які підтримують розвиток теми, експертів, освітні установи, де викладається відповідний курс тощо. Соціальне підприємництво в Україні стає сучасним трендом, що об’єднує найкращі практики комерційного та неприбуткового секторів.

Серед успішних прикладів українських соціальних підприємств є такі: «Urban Space 100», «Горіховий Дім», «Hebron IT Academy», «Good Bread from Good People», «Ласка», «Ясна Річ», «Майстерня Мрії», «Україна без сміття» тощо. Існує каталог соціальних підприємств за 2016-2017 роки, який містить інформацію про 150 прикладів такого бізнесу [12].

Практичні вправи

Вправа № 1.

Дослідження особливостей соціальних підприємств світу

Студенти розподіляються на групи по 3-5 осіб та отримують країну для дослідження розвитку соціального підприємництва в ній у вигляді домашньої роботи. Ціль дослідження – вивчити 5-10 успішних прикладів соціального підприємництва в країні, проаналізувати їх, виділити спільні закономірності соціального підприємництва в досліджуваному регіоні, особливості та секрети успіху, та підготувати презентацію від групи на тему: «Що варто знати про соціальне підприємництво країни X соціальному підприємцю в Україні».

У рамках аудиторних годин у першій частині семінарського заняття студенти представляють результати самостійної роботи, у другій частині викладач модерує дискусії з метою виділити особливості розвитку соціального підприємництва в різних країнах, побачити спільні та відмінні риси між країнами (континентами); подивитися на український досвід у глобальному контексті, підсумувати можливості та тенденції розвитку соціального підприємництва в Україні.

Вправа № 2.**Соціальні підприємства та глобальні цілі сталого розвитку ООН**

Кожен студент отримує конкретний приклад соціального підприємства для дослідження та готує коротку довідку про це у вигляді домашньої роботи. Серед списку організації для дослідження обов'язково потрібно включити українські соціальні підприємства. Структура довідки: назва організації, країна та вік; напрямки діяльності, перелік товарів та послуг; місія організації та соціальний вплив; унікальна ціннісна пропозиція; джерело надходжень, модель перерозподілу прибутку.

Під час аудиторного семінарського заняття студенти об'єднуються в групи по 6-7 осіб, представляють свої напрацювання та обговорюють, як досліджені ними соціальні підприємства впливають на сталий розвиток і виконують глобальні цілі сталого розвитку ООН 2030. На завершення кожна група представляє свої напрацювання.

Рекомендації до викладання

Для ознайомлення студентів із глобальними цілями сталого розвитку ООН рекомендується використовувати офіційне відео: <https://youtu.be/0ХТВУМfZуrM>

Далі в процесі ведення курсу буде не зайвим робити посилання на цей матеріал, тому що тематика соціального підприємництва чітко підпадає під бажані глобальні світові зміни.

Тема міжнародного досвіду у сфері соціального підприємництва буде розкрита максимально, якщо вдасться передати студентам персональний досвід взаємодії з соціальним бізнесом. Так, викладач може стати клієнтом одного з соціальних підприємств, або відвідати його, розказавши про це студентам.

Для підтримання власних знань щодо найкращих світових практик можна використовувати світові рейтинги соціальних підприємств або підприємців. Так, журнал «Forbes» робить щорічний рейтинг «30 Under 30: Social Entrepreneurs»: <https://www.forbes.com/30-under-30/2019/social-entrepreneurs/>

Іншим підходом до передачі реального досвіду є запрошення соціальних підприємців до аудиторії. Зазвичай, вони охоче приймають такі запрошення та радо діляться власним досвідом розвитку соціального бізнесу. Такі зустрічі можна робити у вигляді персональних доповідей або дискусій (із одним або декількома соціальними підприємцями).

Перелік джерел:

1. Androshchuk B., Kornetskyy A. Sozialunternehmertum: Ein effektives Instrument zur Bewältigung sozialer Herausforderungen in der Ukraine? *Ukraine-Analysen*. 2018. № 210. P. 17–20. URL: <http://www.laenderanalysen.de/ukraine/pdf/UkraineAnalysen210.pdf>
2. Defourny J. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2010. Vol. 1. P. 32–53. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420670903442053>
3. Defourny J. Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments / ed. M. Nyssens. *Social Enterprise Journal*, Vol. 4. Issue 3. P.202–228. URL: https://emes.net/content/uploads/publications/WP_08_01_SE_WEB.pdf
4. Grégoire O. National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Belgium / ed. M. Nyssens. *EMES European Research Network*. 2006. 03/08.
5. Grégoire O. The third sector in Europe: An overview of images, concepts and recent trends. *EMES European Research Network*. 2003. 08/02.
6. Hulgård L., Bisballe T. Work integration social enterprises in Denmark. *EMES European Research Network*. 04/08.
7. Hulgård L. Danish social enterprises: a public-third sector partnership / ed. M. Nyssens. *Social Enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. London and New York: Routledge. 2006. P. 50–59.
8. Huybrechts B. The governance of fair trade social enterprises in Belgium. *Social Enterprise Journal*. 2010. Vol. 6, Issue: 2, P.110-124
9. Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych (RCWIP) / RCWIP. URL: www.rcwip.pl
10. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. P. 1-35. URL:https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf
11. UN Sustainable Development Goals / URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals>
12. Каталог соціальних підприємств України 2016–2017 роки. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2017. 300 с. URL:<https://drive.google.com/file/d/1511NaCLownZVph-lAgcZpk3Esp79sicw/view>

Тема 1. 5.

Законодавчі аспекти соціального підприємництва

Опис теми

У цій темі характеризується міжнародна та українська практики законодавчого регулювання соціального підприємництва. Проводиться аналіз законодавчих вимог та чинників, які впливають на рішення щодо створення соціального підприємства.

Очікувані результати навчання:

- студенти описують різні організаційно-правові форми соціальних підприємств у міжнародній та українській практиках;
- студенти розрізняють організаційно-правові форми соціальних підприємств;
- студенти наводять приклади правових форм відомих соціальних підприємств;
- студенти визначають критерії вибору форми соціального підприємства та можуть застосувати їх на практиці.

Інформаційне наповнення

Діяльність соціального підприємства, як і будь-якого звичайного підприємства, має відбуватися в законодавчих рамках тієї країни, де воно створене. Прицільна увага суспільства до діяльності таких підприємств із огляду на їхні соціальні цілі вимагає від таких підприємств бути більш прозорими та підзвітними, ніж звичайний бізнес. У міжнародній практиці не існує єдиного підходу до визначення законодавчих рамок діяльності соціальних підприємств. Кожна країна сама визначає правові форми, правовий статус, податкові вимоги, пільги (або приймає рішення про їхню відсутність) для діяльності соціальних підприємств.

Аналіз законодавчих аспектів діяльності соціальних підприємств доцільно проводити у трьох вимірах:

- міжнародна практика законодавчого регулювання діяльності соціальних підприємств;
- українське правове середовище для розвитку соціального підприємництва;
- основні чинники обрання певної юридичної форми соціального підприємства.

Міжнародна практика законодавчого регулювання діяльності соціальних підприємств

Як зауважують науковці, «законотворчість у сфері соціального підприємництва – це зростаюча індустрія» [5]. Наразі десятки країн Європи та світу вже ухвалили спеціальні закони щодо діяльності соціальних підприємств,

в інших діють спеціальні акти або програми, що сприятимуть розвитку соціального підприємництва, в багатьох країнах ведеться активна робота в цьому напрямку.

Цей законотворчий процес розпочався у 1991 році, коли в Італії було ухвалено «Закон № 381/91» про соціальні кооперативи. Згодом саме цей закон став модельним для багатьох країн як Європейського Союзу, так і за його межами [6].

Національні підходи до визначення соціальних підприємств дуже різноманітні в Європі та світі. Соціальні підприємства приймають різні правові форми та статуси:

- сучасні традиційні правові форми, такі, як асоціації та громадські організації, благодійні фонди, кооперативи, акціонерні товариства;
- правовий статус, що надається сучасним організаційним формам за умови їхньої відповідності низці юридично визначених критеріїв;
- нові правові форми, призначені виключно для діяльності соціальних підприємств шляхом адаптації чи «приспосовання» наявних форм;
- нові типи правових форм, що дозволяють традиційним некомерційним організаціям здійснювати господарську діяльність [3].

Незважаючи на постійне кількісне зростання, легалізовані форми соціального підприємництва (в тих країнах, де ця легалізація відбулася) не охоплюють увесь спектр чинних соціальних підприємств. Де-факто європейські соціальні підприємства часто «приховані» серед сучасних правових форм, найперше, серед:

- громадських об'єднань та благодійних фондів із комерційною діяльністю (79 % європейських країн дозволяють використовувати цю форму для діяльності соціальних підприємств);
- кооперативів, що обслуговують суспільні або колективні інтереси (52 % європейських країн дозволяють використовувати цю форму для діяльності соціальних підприємств);
- акціонерних товариств, що ставлять чітку соціальну мету (62 % європейських країн дозволяють використовувати цю форму для діяльності соціальних підприємств) [3].

Такі країни як Бельгія, Фінляндія, Словаччина, Словенія, Литва, Великобританія, Латвія на законодавчому рівні визначили системи сертифікації соціальних підприємств, аби забезпечити їхню видимість та чітку ідентифікацію. Так, наприклад, у Данії організація будь-якої правової форми може отримати статус “соціальне підприємство” у разі, якщо вона відповідає п'яти критеріям:

1. **Соціальна мета діяльності** (підприємство має соціальні, професійні, медичні, екологічні та / або культурні цілі, а також сприяє активному громадянству);
2. **Істотна комерційна складова у діяльності** (підприємство має істотний елемент комерційної діяльності у вигляді продажу товарів та / або послуг, що становить значну частину загального обороту підприємства);
3. **Незалежність від державного сектору** (підприємство має свій власний реєстраційний номер і працює без значного впливу держави на процеси управління та менеджменту);
4. **Соціальний розподіл прибутку** (підприємство використовує свої прибутки для досягнення соціальних цілей та реінвестування у власне або інші соціальні підприємства);
5. **Відповідальне корпоративне управління** (підприємство має прозору систему управління бізнесом та якісну структуру менеджменту, що підтримує високий рівень етичних стандартів).

Хоча майже половина соціальних підприємств у Данії діє, як асоціації (32,9 %) або добровільні об'єднання (14,5 %), інші найбільш поширені правові форми представлені товариствами з обмеженою відповідальністю (ТОВ) (10,0 %), саморегульованими організаціями (СРО) (9,3 %), приватними підприємцями (7,3 %) та фондами (6,9 %) [2].

На противагу данському законодавству, латвійський закон про соціальне підприємництво визначив, що соціальні підприємства можуть діяти виключно у формі ТОВ, проходити щорічну акредитацію та підтверджувати свій статус соціального підприємства у Міністерстві добробуту Латвії [8].

Такі країни, як Франція, Греція, Польща, Іспанія, Португалія, Хорватія, Угорщина, надихнулися прикладом Італії та розробили закони про соціальні кооперативи, котрі стали єдиною офіційною правовою формою для діяльності соціальних підприємств у цих країнах.

Італія є єдиною європейською країною, яка має два закони про соціальні підприємства: закон про соціальні кооперативи (визначає правову форму) і закон про набуття статусу соціального підприємства (визначає правовий статус) [9].

Такі країни, як Великобританія, Сполучені Штати Америки, Франція унормували нові організаційно-правові форми, пристосовані виключно до діяльності соціальних підприємств. Піонером у цьому напрямку виступив уряд Великобританії, який у 2004 році ухвалив рішення про створення згаданих вище «Community Interest Company» («СІС»). Особливістю цієї форми є наявність чітких соціальних цілей у статутних документах, заборона виводу активів за межі компанії, обмеження на максимальний розмір дивідендів та виплат відсотків, які компанія може заробити [1].

Протягом останніх кількох років у США на рівні окремих штатів було

законодавчо унормовано кілька організаційних форм для соціальних підприємств, серед яких найбільш поширеними є такі: низько-прибуткова компанія з обмеженою відповідальністю – «Low-profit Limited Liability Companies» («L3Cs»), корпорація, що діє на благо суспільства – «Public Benefit Corporations» («Bcorps»), та корпорація соціального призначення – «Social Purpose Corporations» («SPCs») [7].

Три країни (Фінляндія, Литва та Словаччина) ухвалили закони, які визначають соціальні підприємства як такі, що займаються виключно трудовою інтеграцією незахищених категорій населення.

Окрім ухвалення спеціальних законів, законодавче забезпечення діяльності соціальних підприємств передбачає впровадження системи оподаткування соціальних підприємств та системи підтримки їхньої діяльності.

У сучасній міжнародній практиці вкрай мало країн мають спеціально призначені для соціальних підприємств податкові пільги. Загальноєвропейськими підходами щодо оподаткування соціальних підприємств є такі:

- податкові пільги можуть існувати для окремих форм звільнених від оподаткування некомерційних організацій;
- податкові пільги можуть існувати для підприємств із робочою інтеграції (якщо така форма соціального підприємства визнана на законодавчому рівні);
- податкові пільги можуть існувати для здійснення певних видів діяльності;
- в усіх інших випадках соціальні підприємства, як правило, оподатковуються відповідно до своєї правової форми [3].

Є певні винятки, коли регіональні або місцеві органи управління визначають свої пільги для діяльності соціальних підприємств.

У тих кількох країнах, де юридично визнані соціальні підприємства мають право на податкові пільги, ці пільги зазвичай поширюють на наступні податки:

- кілька форм корпоративних податків;
- податки на операції з нерухомістю;
- місцеві або муніципальні податки [3].

Хоча звільнення від оподаткування соціальних підприємств не є загальнопоширеною практикою, проте багато європейських країн мають низку податкових пільг для деяких видів діяльності, які, зазвичай, здійснюються саме соціальними підприємствами, зокрема у сферах:

- навчальна та освітня діяльність;
- розвиток та діяльність, пов'язані з інноваціями;
- надання пожертв у вигляді товарів або послуг певним соціальним групам, що перебувають у неблагополучному становищі;
- придбання певних форм активів;
- працевлаштування осіб у певних населених пунктах із високим рівнем

безробіття;

- інвестиції в малі та середні підприємства;
- інвестиції в бідні громади [3].

Національні або місцеві системи підтримки діяльності соціальних підприємств, зазвичай, складаються з:

- спеціалізованої підтримки у вигляді бізнес-консультацій, коучингу, менторського супроводу, які враховують різні аспекти діяльності соціальних підприємств;
- заходів, спрямованих на полегшення доступу до ринків збуту товарів або послуг, зокрема ринків державного сектору (шляхом створення попиту на послуги соціальних підприємств, наприклад, через ухвалення спеціальних положень у сфері державних закупівель);
- заходів, спрямованих на підтримку доступу до фінансування шляхом створення спеціалізованих фінансових інструментів та ринків соціальних інвестицій загалом;
- впровадження стандартизованих систем вимірювання та звітування про соціальний вплив [3].

Українське правове середовище для розвитку соціального підприємництва

Наразі в Україні відсутнє будь-яке спеціальне законодавство, яке б регулювало діяльність соціальних підприємств. Проте цей факт не є перешкодою для розвитку соціального підприємництва, адже воно може активно розвиватись у рамках правових форм, визначених законодавством.

Важливість розвитку соціального підприємництва зазначена у Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки [11], а також у Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року [15].

Чинне українське правове середовище дозволяє здійснювати соціально-підприємницьку діяльність у таких організаційно-правових формах:

1. Організації громадянського суспільства (неприбуткові організації):
 - благодійні організації (відповідно до ч. 4 ст. 16 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації в Україні», ч. 5 ст. 131 Господарського кодексу України) [12];
 - громадські організації (відповідно до ч. 2 п. 2 ст. 21 Закону України Про громадські об'єднання) [13];
 - інші види неприбуткових організацій (релігійні організації тощо);
2. Підприємницькі суб'єкти приватного права:
 - юридичні особи (на загальній системі оподаткування; із застосуванням ставки 0 %; на спрощеній системі оподаткування);
 - підприємства та організації, засновані громадськими організаціями людей із інвалідністю (відповідно до ст. 14 Закону України «Про основи соціальної захищеності людей із інвалідністю в Україні») [14];

- фізичні особи-підприємці (на загальній системі оподаткування; на спрощеній системі оподаткування) / фізичні особи, які здійснюють незалежну професійну діяльність;

3. Через укладання договорів про спільну діяльність суб'єктів різних організаційно-правових форм (організацій громадянського суспільства, підприємницьких суб'єктів та фізичних осіб).

Неприбуткові організації, зокрема ті, які здійснюють соціальне підприємництво, можуть не сплачувати податок на прибуток із отриманих доходів / прибутків за таких умов:

- установчі документи організації відповідають обов'язковим вимогам п. 133.4 ст. 133 ПКУ та профільного закону (містять обов'язкові положення, загальні для всіх неприбуткових організацій, та обов'язкові відомості для відповідного виду неприбуткової організації);
- організація отримала у фіскальному органі ознаку неприбутковості у порядку, встановленому постановою Кабінету Міністрів України від 13. 07. 2016 року № 440 (організації, внесені до Реєстру неприбуткових установ та організацій, не є платниками податку на прибуток);
- неприбуткова організація спрямовує свої доходи (прибутки) лише на ті цілі, завдання, напрями та види діяльності, які передбачені її статутними документами. У разі порушення цієї умови організація може бути виключена з Реєстру неприбуткових установ та організацій зі сплатою податку на прибуток від всієї суми витрат, що буде розглядатись, як нестатутна

(нецільова), зокрема у разі розподілу доходів / прибутків серед засновників, учасників, членів, членів органів правління, працівників та пов'язаних осіб.

Від сплати податку на прибуток можуть бути звільнені, у разі виконання низки вимог, і підприємства та організації, засновані громадськими організаціями людей із інвалідністю [10].

Соціальні підприємства, що діють на базі неприбуткових організацій, а також підприємства та організації, засновані громадськими організаціями людей із інвалідністю, можуть мати низку інших податкових пільг, визначених у додатку А.

Суб'єкти приватного права здійснюють соціально-підприємницьку діяльність відповідно до вимог чинного законодавства, що регулює діяльність цих підприємств. Єдиною відмінністю цих суб'єктів від інших підприємств є наявність соціальної мети.

Фактори вибору юридичної форми соціального підприємства

Робоча група з університету Санкт-Галлена у Швейцарії визначила дев'ять основних критеріїв, які важливо брати до уваги під час ухвалення рішення щодо створення соціального підприємства та обрання його організаційно-правової форми [4]:

1. **Зобов'язання дотримуватися соціальної місії:** цей критерій встановлює зв'язок між підприємством та його соціальною місією. Важливо проаналізувати, наскільки обрана правова форма підприємства сприятиме досягненню соціальної місії, а також яким чином впливатиме на розв'язання дилеми подвійної місії соціального підприємства: досягнення балансу між соціальним впливом та отриманням фінансового прибутку;
2. **Стабільність місії:** другий критерій ґрунтується на першому та визначає, наскільки стабільною є соціальна місія, аби обрання правової форми не вплинуло на її зміну (наприклад, щоб не відбулася переорієнтація на збільшення прибутків замість досягнення соціальних цілей);
3. **Прозорість бізнес-діяльності:** вимоги до звітності соціального підприємства є більш жорсткими, ніж до звичайного підприємства, і потребують, щонайменше, підготовки потрібного звіту, який описує не тільки фінансовий, але й соціальний та екологічний вплив підприємства. Обрання правової форми може впливати на обсяги, формати та частоту звітності;
4. **Податкові переваги:** окремі види соціальних підприємств можуть мати певні податкові пільги. Крім того обрання тієї чи іншої правової форми буде напряму пов'язане з майбутнім податковим навантаженням підприємства. Важливо заздалегідь провести аналіз майбутніх обсягів доходів підприємства та розрахувати здатність покрити всі майбутні податкові зобов'язання підприємства;
5. **Засоби фінансування:** соціальні підприємства фінансуються за рахунок поєднання різних видів ринкових ресурсів (надходження від продажу товарів і послуг), неринкових ресурсів (державні субсидії, гранти, приватні пожертвування) і негрошових ресурсів (волонтерська робота). Вибір юридичної форми підприємства впливатиме на можливість залучення різноманітних видів та типів ресурсів до діяльності соціального підприємства. Крім того важливим фактором для обрання правової форми підприємства є аналіз потенційних інвесторів (наприклад, фокус та підходи до інвестування у банків, інвестиційних фондів та приватних благодійних фондів є різними). Якщо соціальне підприємство планує залучати інвестиції, то правова форма має відповідати вимогам потенційних інвесторів;
6. **Витрати та зусилля для створення:** залежно від місцевих законів та нормативних актів, реєстрація тієї чи іншої юридичної особи може бути складнішою або дорожчою. Проте з погляду довгострокової перспективи, можливо, варто докласти час, ресурси та зусилля, щоб зареєструвати найбільш зручну для підприємства організаційно-правову форму.
7. **Розширення бізнесу:** цей критерій враховує перспективи майбутнього зростання та масштабування соціального підприємства. Те, наскільки обрана правова форма буде здатна залучити необхідні кошти для масштабування, може стати важливим фактором для ухвалення рішення щодо обрання правової форми.

8. Корпоративне управління: вибір оптимальної моделі корпоративного управління підприємства з першого дня його діяльності є також важливою передумовою для зростання. Зазвичай, соціальні підприємства запускаються харизматичною особою, проте їхній подальший розвиток може залежати від залучення інвесторів або інших зацікавлених сторін до структури управління. Отже, вибір правової форми також може бути пов'язаний із майбутньою структурою корпоративного управління;

9. Сигнальний ефект: варто пам'ятати, що саме правова форма соціального підприємства є одним із основних сигналів, що посиляється потенційним інвесторам, партнерам, стейкхолдерам. Саме вона може зміцнювати (або, навпаки, руйнувати) довіру до бізнес-діяльності підприємства, його соціальної місії та / або фінансової стійкості.

Отже, обираючи ту чи іншу форму реєстрації соціального підприємства варто пам'ятати про вищезазначені критерії. У додатку Б розглянуто переваги та недоліки організаційно-правових форм господарювання в Україні відповідно до вищезазначених критеріїв.

Практичні вправи

Вправа № 1.

Плюси та мінуси організаційно-правових форм

Підготовка до вправи: залежно від кількості учасників варто підготувати картки з назвами організаційно-правових форм соціальних підприємств, що діють в Україні: громадська організація, благодійна організація, ФОП, ТОВ, кооператив тощо.

Хід вправи:

1. Студенти формують команди по 2-4 особи;
2. Кожна команда витягує по одній картці із зазначеною організаційно-правовою формою. Якщо команд занадто мало, то кожна команда може взяти дві картки з різними формами;
3. Команди мають 25 хвилин для того, щоб, використовуючи інформацію з інтернету, провести аналіз плюсів та мінусів зазначеної на картці організаційно-правової форми, базуючись на таких критеріях, як: швидкість та обсяги витрат на реєстрацію, майбутнє податкове навантаження, можливість залучення різних форм фінансування, частота та обсяги звітування, структура управління, можливість для масштабування;
4. Кожна команда презентує результати проведеного аналізу;
5. Наприкінці вправи проводиться загальне обговорення отриманих результатів (чи складно було знайти інформацію, про що дізналися вперше, які правові форми є найбільш зрозумілими, які – найменш тощо).

Рекомендації до викладання

Цю тему рекомендовано частково розглянути на початку курсу, під час огляду загальної екосистеми соціального підприємництва та законодавчої бази для діяльності соціальних підприємств, а також повернутися до її обговорення під час знайомства з бізнес-моделями соціальних підприємств. Адже вибір правової форми соціального підприємства залежить, зокрема, і від того, яким чином будуть побудовані бізнес-процеси в майбутньому соціальному підприємстві.

Під час огляду теми доцільно навести приклади з міжнародної та української практики різних організаційно-правових форм відомих соціальних підприємств.

Для ознайомлення студентів із наявними в Україні прикладами організаційних форм соціальних підприємств доцільно використовувати базу даних соціальних підприємств, що формується на сайті: <https://socialbusiness.in.ua/enterprises>

Під час практичної роботи можна запропонувати студентам у парах або малих групах провести аналіз бази даних та визначити, які правові форми є найбільш поширеними в Україні та в яких випадках (для досягнення яких соціальних цілей) використовується та чи інша форма.

Перелік джерел:

1. A Guide To Legal Forms For Social Enterprise / Department for Business, Innovation and Skills. 2011. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31677/11-1400-guide-legal-forms-for-social-enterprise.pdf
2. A Map of Social Enterprises and their Eco-systems in Europe. Country Report: Denmark / European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. 2014. 48 p. URL: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13027&langId=en
3. A Map of Social Enterprises and their Eco-systems in Europe: Synthesis Report / European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. 2015. 142 p. URL: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en
4. Arbter S., Wellstein M., Atasoy N. Appropriate Legal Structures for Social Enterprises. 2015. 47 p. URL: http://www.msdconsult.ch/wpcontent/uploads/2017/07/Legal_Frameworks_Social_Enterprises.pdf
5. Brian G. Social Enterprise: Who Needs It? *Boston College Law Review*. 2013. Vol. 54. Issue 5. URL: <https://lawdigitalcommons.bc.edu/bclr/vol54/iss5/5>
6. Fici A. Recognition and Legal Forms of Social Enterprise in Europe: A Critical Analysis from a Comparative Law Perspective. *European Business Law Review*. 2016. Vol. 27. Issue 5. P. 639–667. URL: https://www.euricse.eu/wpcontent/uploads/2015/12/WP-82_15_Fici2.pdf
7. Līcīte L. Social Enterprise and their Eco-systems in Europe. Country report: Latvia / European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2018. 124 p. URL: <https://sua.lv/wp-content/uploads/2018/12/Socialenterprises-and-their-ecosystems-in-Europe.-Country-report-Latvia.pdf>
8. Mapping study on Social Enterprise Eco-systems. Country report: Italy / European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. 2016. 58 p. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16380...en>
9. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.
10. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016 – 2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2016>
11. Про благодійну діяльність та благодійні організації в Україні: Закон України № 5073-VI від 05. 07. 2012 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>

13. Про громадські об'єднання: Закон України № 4572-VI від 22. 03. 2012 року.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
14. Про основи соціальної захищеності людей з інвалідністю в Україні:
Закон України № 875-XII від 21. 03. 1991 року.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12>
15. Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80>

Додатки

Додаток А.

Перелік основних податкових пільг для соціальних підприємств, що діють на базі громадських чи благодійних організацій, або засновані громадськими організаціями людей із інвалідністю.

Неприбуткові організації, внесені до Реєстру неприбуткових установ та організацій, не є платниками податку на прибуток підприємств. Проте у разі здійснення діяльності в рамках соціального підприємництва, наявності найманих працівників, виплат на користь фізичних осіб, майна, постачання товарів, послуг, що є об'єктами оподаткування іншими податками та зборами за Податковим кодексом України (ПКУ), неприбуткова організація зобов'язана реєструватись платником, сплачувати, звітувати про відповідні податки і збори. Але може мати ряд пільг по сплаті податків.

Підприємства та громадські організації людей із інвалідністю реєструються у відповідному контролюючому органі порядку, передбаченому для платників податку на прибуток. При цьому звільняється від оподаткування прибуток підприємств та організацій, які засновані громадськими організаціями людей із інвалідністю і є їхньою повною власністю, отриманий від продажу (постачання) товарів, виконання робіт і надання послуг за умовами, передбаченими у п. 142.1 ст. 142 ПКУ:

- протягом попереднього звітного (податкового) періоду кількість людей із інвалідністю, які мають там основне місце роботи, становить не менш як 50 % середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу;
 - фонд оплати праці таких людей із інвалідністю становить протягом звітного періоду не менш як 25 % від суми загальних витрат на оплату праці.
- У таблиці представлені основні податкові пільги для соціальних підприємств, що діють на базі громадських чи благодійних організацій, або засновані громадськими організаціями людей із інвалідністю. Таблиця складена на підставі нормативно-правової бази, що є актуальною на 01. 05. 2019 року. Створена за матеріалами посібника «Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування».

Податкова пільга / Тип організації	Громадська / благодійна організація	Підприємство, засноване гро- мадською організацією лю- дей із інвалідністю
<p>Пільги з податку на додану вартість (ПДВ)*</p>	<p>За ПКУ наявність в об'єкта оподаткування ПДВ залежить від суті операції (послуги), а не від кола осіб, що надають такі послуги. Наприклад, від оподаткування ПДВ звільняються зокрема, але не виключно такі операції з постачання товарів / послуг, що можуть також здійснюватись у рамках соціального підприємництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - постачання продуктів дитячого харчування та товарів дитячого асортименту для немовлят за переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України (пп. 197.1.1 ст. 197 ПКУ); - постачання послуг із виховання та навчання дітей у будинках культури, дитячих музичних, художніх, спортивних школах і клубах, школах мистецтв. До таких послуг, зокрема, належать: проведення лекцій із питань науки і техніки, культури та мистецтва, фізичної культури і спорту, правових знань, туризму і краєзнавства; - організація літніх мовних курсів, шкіл, семінарів; групових та індивідуальних занять фізичної культури та спорту на стадіонах, у спортивних залах і плавальних басейнах, на тенісних кортах для дітей, учнів і студентів тощо (пп. 197.1.2 ст. 197 ПКУ); - постачання технічних та інших засобів реабілітації, послуги з їхнього ремонту та доставки; товарів спеціального призначення, зокрема виробів медичного призначення для людей із інвалідністю та інших 	<p>Звільняються від оподаткування ПДВ операції з постачання товарів та послуг, що безпосередньо виготовляються підприємствами та організаціями, які засновані громадськими організаціями людей із інвалідністю (за аналогічних умов, як і для пільг із податку на прибуток: якщо кількість людей із інвалідністю, котрі мають у таких організаціях основне місце роботи, становить протягом попереднього звітного періоду не менш як 50 % середньооблікової кількості штатних працівників; і за умови, що фонд оплати праці людей із інвалідністю становить протягом звітного періоду не менш як 25 % від суми загальних витрат із оплати праці, що належать до складу витрат згідно з правилами оподаткування податком на прибуток підприємств (ст. 197.6 ПКУ).</p> <p>Безпосереднім вважається виготовлення товарів / послуг, у результаті чого сума витрат із переробки сировини, комплектувальних виробів, складових частин, інших покупних товарів / послуг, які використовуються при виготовленні, становить не менше як 8 % від ціни постачання виготовлених товарів / послуг.</p> <p>Вияток становлять операції (не звільняються від ПДВ) із постачання підакцизних товарів та послуг, що надаються під час проведення лотерей і розважальних ігор, а також послуги</p>

	<p>пільгових категорій населення за переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України, а також комплектування напівфабрикатів для їхнього виготовлення та легкових автомобілів для людей із інвалідністю уповноваженому органу влади з їхньою оплатою за рахунок бюджетних коштів та операції з їхньої безплатної передачі людям із інвалідністю (пп. 197.1.3 ст. 197 ПКУ);</p> <p>- постачання послуг із доставки пенсій, страхових виплат та грошової допомоги населенню (незалежно від способу доставки) на всіх етапах доставки до кінцевого споживача (пп. 197.1.4 ст. 197 ПКУ);</p> <p>- постачання послуг для людей із інвалідністю та дітей-інвалідів реабілітаційними установами, що мають ліцензію на постачання таких послуг відповідно до законодавства (пп. 197.1.5 ст. 197 ПКУ);</p> <p>- постачання реабілітаційних послуг людям із інвалідністю, дітям-інвалідам, а також постачання путівок на санаторно-курортне лікування, оздоровлення та відпочинок на території України фізичних осіб віком до 18 років, людей з інвалідністю, дітей-інвалідів (пп. 197.1.6 ст. 197 ПКУ);</p> <p>- послуги з утримання осіб у будинках-інтернатах для громадян похилого віку та людей із інвалідністю, дитячих будинках-інтернатах, реабілітаційних установах, територіальних центрах соціального обслуговування (надання соціальних послуг); харчування й облаштування на нічліг та надання інших соціальних послуг бездомним особам у центрах обліку, закладах соці-</p>	<p>з постачання товарів, отриманих у межах договорів комісії (консигнації), поруки, доручення, довірчого управління, інших цивільно-правових договорів, які уповноважують такого платника податку здійснювати постачання товарів від імені та за дорученням іншої особи без передачі права власності на такі товари.</p> <p>Зазначену пільгу підприємства та організації громадських організацій людей із інвалідністю також мають право застосовувати за наявності реєстрації у відповідному контролюючому органі на підставі заяви про отримання такої пільги і рішення уповноваженого органу відповідно до Закону України «Про основи соціальної захищеності людей з інвалідністю в Україні».</p> <p>Також від оподаткування ПДВ звільнюються операції з постачання бібліотеками, які перебувають у власності всуукраїнських громадських організацій людей із інвалідністю, платних послуг із комплектування реєстраційно-облікових документів (квитків, формулярів), користування рідкісними, цінними довідниками, книгами, тематичним добром літератури за запитом споживача та надання тематичних, адресно-бібліографічних та фактографічних довідок (пп. 197.1.20 ст. 197 ПКУ).</p> <p>Податкова звітність із ПДВ таких підприємств та організацій подається в порядку, встановленому законодавством</p>
--	--	---

	<p>ального захисту для бездомних осіб, а також особам, звільненим із місць позбавлення волі у центрах соціальної адаптації осіб (пп. 197.1.7 ст. 197 ПКУ); безплатне постачання товарів / послуг власного виробництва підсобними господарствами і лікувально-виробничими трудовими майстернями(цехами,дільницями) будинків-інтернатів, територіальних центрів соціального обслуговування (надання соціальних послуг), центрів реінтеграції бездомних осіб, центрів соціальної адаптації осіб, звільнених із місць позбавлення волі, спеціалізованих лікарень, лікувально-профілактичних закладів особливого типу та диспансерів за умови, що така передача здійснюється для задоволення власних потреб зазначених закладів (пп. 197.1.17 ст. 197 ПКУ);</p> <ul style="list-style-type: none"> - постачання державних платних послуг особами, уповноваженими органами влади або законодавством надавати такі послуги, обов'язковість отримання (надання) яких установлюється законодавством, включаючи плату за реєстрацію, видачу ліцензії, сертифікатів у вигляді зборів, державного мита тощо (пп. 197.1.18 ст. 197 ПКУ); - постачання в сільській місцевості с.-г. товаровиробниками послуг із ремонту шкід, дошкільних закладів, інтернатів, закладів охорони здоров'я; надання матеріальної допомоги (в межах одного неоподаткованого мінімуму доходів громадян на місяць на одну особу) продуктами харчування власного виробництва; послуг із обробки землі багатодітним сім'ям, ветеранам праці і вій- 	<p>(декларація з ПДВ, зокрема спеціальний додаток Дб).</p>
--	---	--

	<p>ни, реабілітованим громадянам, людям із інвалідністю, самотнім особам похилого віку, особам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, та школам, дошкільним закладам, інтернатам, закладам охорони здоров'я (пп. 197.1.24 ст. 197 ПКУ);</p> <p>- створення, постачання, просування, реставрація і розповсюдження національного культурного продукту в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України (пп. 197.1.31 ст. 197 ПКУ) тощо.</p>	
Пільги з податку на нерухомість**	<p>З 1 січня 2017 року не є об'єктами оподаткування (пп. 266.2.2 ст. 266 ПКУ зі змінами, внесеними Законом України від 21. 12. 2016 року № 1797):</p> <p>- об'єкти нежитлової нерухомості дитячих санаторно-курортних закладів та дитячих закладів оздоровлення і відпочинку, котрі перебувають на балансі підприємств, установ та організацій, які є неприбутковими і внесені контролюючим органом до Реєстру неприбуткових установ та організацій.</p>	<p>Не є об'єктами оподаткування об'єкти житлової та нежитлової нерухомості, які перебувають у власності громадських організацій людей із інвалідністю та їхніх підприємств (пп. 266.2.2 ст. 266 ПКУ).</p>
Пільги із земельного податку***	<p>З 1 січня 2017 року від сплати земельного податку звільнюються (пп. 282.1.5 та пп. 282.1.6 ст. 282 ПКУ зі змінами, внесеними Законом України від 21. 12. 2016 року № 1797): дитячі санаторно-курортні та оздоровчі заклади України, котрі перебувають на балансі підприємств, установ та організацій, які є неприбутковими і внесені контролюючим органом до Реєстру неприбуткових установ та організацій.</p>	<p>Від сплати земельного податку звільнюються громадські організації людей із інвалідністю України, підприємства та організації, засновані громадськими організаціями людей із інвалідністю та спілками громадських організацій людей із інвалідністю, які є їхньою повною власністю за виконання «стандартних» умов (де протягом попереднього календарного місяця кількість людей із інвалідністю, які мають там основне місце роботи, становить не менш як 50</p>

		<p>% від середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу та за умови, що фонд оплати праці цих людей із інвалідністю становить протягом звітного періоду не менш як 25 % від суми загальних витрат на оплату праці).</p> <p>Зазначені підприємства та громадські організації людей із інвалідністю мають право застосовувати цю пільгу за наявності дозволу на право користування такою пільгою, який надається уповноваженим органом відповідно до Закону України «Про основи соціальної захищеності людей з інвалідністю в Україні». У разі порушення вимог цієї норми зазначені громадські організації людей із інвалідністю, їхні підприємства та організації зобов'язані сплатити суми податку за відповідний період, проіндексовані з урахуванням інфляції, а також штрафні санкції згідно із законодавством (пп. 282.1.2 ст. 282 ПКУ).</p> <p>Також від сплати земельного податку звільняються санаторно-курортні та оздоровчі заклади громадських організацій людей із інвалідністю, реабілітаційні установи громадських організацій людей із інвалідністю (пп. 282.1.1 ст. 282 ПКУ).</p>
--	--	---

* Якщо загальна сума від здійснення операцій із постачання організацією (зокрема неприбутковою) товарів / послуг, що підлягають оподаткуванню, протягом останніх 12 календарних місяців сукупно перевищує 1 млн гривень (без урахування ПДВ), така організація зобов'язана зареєструватися як платник ПДВ (п. 181.1 ст. 181 ПКУ). Положення про реєстрацію платників ПДВ затверджено наказом Мінфіну № 1130 від 14. 11. 2014 року (протягом наступних років вносилися зміни). Після реєстрації платником ПДВ організація має право нараховувати податковий кредит при придбанні та повинна нараховувати податкові зобов'язання при постачанні (крім операцій, які хоча і є об'єктом оподаткування, але звільняються від ПДВ як пільги).

Порядок оподаткування ПДВ передбачений розділом V та підрозділом 2 розділу XX ПКУ.

** Порядок оподаткування податком на нерухоме майно передбачений ст. 266 ПКУ. Пільги з податку на нерухомість із об'єктів житлової та / або нежитлової нерухомості, що перебувають у власності юридичних осіб, громадських об'єднань, благодійних організацій, релігійних організацій України, статuti (положення) яких зареєстровані у встановленому законом порядку та використовуються для забезпечення діяльності, передбаченої такими статутами (положеннями), встановлюють сільські, селищні, міські ради та ради об'єднаних територіальних громад (пп. 266.4.2 ст. 266 ПКУ).

*** Порядок оподаткування земельним податком передбачений статтями 269-289 ПКУ.

Додаток Б. Переваги та недоліки організаційно-правових форм господарювання в Україні

У таблиці не проводиться розмежування між перевагами та недоліками, оскільки в кожному індивідуальному випадку та за різних обставин один чинник може бути як перевагою, так і недоліком для соціального підприємства. Основну роль при їхньому визначенні відіграє кінцева мета соціального підприємства та його засновників.

Критерії /правові форми	Громадська/благодійна організація	ФОП	ТОВ
Зобов'язання дотримуватися соціальної місії	Соціальна місія та шляхи її досягнення зазначені у статуті організації.	Не існує офіційних документів, які б у обов'язковому порядку вимагали визначення місії.	Соціальна місія зазначена у статуті підприємства.
Стабільність місії	Будь-які формальні зміни місії мають бути зазначені у статуті організації.	Відсутність формальних інструментів контролю за дотриманням соціальної місії.	Будь-які формальні зміни місії мають бути зазначені у статуті підприємства.
Прозорість бізнес-діяльності	- Спрощена система бухгалтерського обліку; - Річна фінансова звітність;	- Спрощена система ведення обліку; - Щоквартальна та річна фінансова звітність;	- Єдиний вид комерційного підприємства, що має спеціальний закон, який регулює його діяльність;

	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність формальних вимог до публічної звітності; - Кошти та майно організації можуть спрямовуватися виключно на реалізацію статутних цілей та завдань; - Прибуток не може розподілятися між засновниками чи співробітниками організації; - Наявність суттєвих обмежень щодо видів підприємницької діяльності; - Ризики діяльності несе організація, а не її засновники. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність необхідності публічної звітності; - Наявність можливості зняти готівку з розрахункового рахунку без документального підтвердження; - Можливість розподіляти прибуток на власний погляд; - Персональна відповідальність за зобов'язаннями. 	<ul style="list-style-type: none"> - Щоквартальна та річна фінансова звітність; - Відсутність необхідності публічної звітності підприємства; - Прибуток може розподілятися між засновниками, учасниками, інвесторами та / або реінвестуватися у підприємство; - Власники несуть відповідальність за зобов'язаннями підприємства лише у межах своїх статутних внесків.
<p>Податкові переваги</p>	<p>Можливість отримання статусу неприбуткової організації та, як наслідок, звільнення від сплати податку на прибуток та кількох інших податків.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість використання спрощеної системи оподаткування; - Податкових пільг для ФОП на загальній та спрощеній системі оподаткування не існує. 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість використання спрощеної системи оподаткування; - Податкове навантаження, звичай, вище, ніж у інших формах; - Податкових пільг для ТОВ на загальній та спрощеній системі оподаткування не існує.
<p>Засоби фінансування</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Дуже низька можливість залучення інвестиційних коштів; - Дуже висока можливість отримання безповоротної фінансової допомоги, грантів, спонсорської підтримки; - Дуже обмежені можливості для отримання банківських кредитів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність можливостей залучення інвестиційних коштів; - Українці обмежені можливості для отримання безповоротної фінансової допомоги, грантів, спонсорської підтримки; - Наявні обмежені можливості для отримання банківських кредитів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока можливість залучення інвестиційних коштів; - Дуже низька можливість отримання безповоротної фінансової допомоги, грантів, спонсорської підтримки; - Високі можливості для отримання банківських кредитів.

Витрати та зусилля для створення	<ul style="list-style-type: none"> - Потрібно мінімум два засновники; - Відсутність статутного капіталу; - Досить проста процедура реєстрації, займає від трьох до десяти днів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Може бути створено однією особою; - Досить проста процедура реєстрації, займає від трьох до десяти днів; - Не існує вимог до мінімальної суми статутного капіталу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Мінімальний розмір статутного капіталу та кількість засновників законом не встановлені; - Існує ризик рейдерського захоплення.
Розширення бізнесу	Низькі можливості для формального розширення бізнесу та залучення до нього інвестицій.	Обмежені можливості для формального розширення бізнесу та залучення до нього інвестицій.	Широкі можливості для формального розширення бізнесу та залучення до нього інвестицій.
Корпоративне управління	Наявність формальних вимог до розгалуженої системи управління організацією.	Відсутні формальні вимоги до системи органів управління.	Можливості створення системи органів управління, що відповідають специфіці діяльності та розмірам компанії.
Сигнальний ефект	Зазвичай, асоціюється з соціальними цілями, ніж із стійкою бізнес-діяльністю.	Зазвичай, асоціюється із власними інтересами фізичної особи-підприємця.	Зазвичай, асоціюється з бізнес-діяльністю та отриманням прибутку, ніж із досягненням соціальних цілей.

Модуль 2.

Соціальне підприємство – від ідеї до сталого розвитку

Тема 2. 1. Ідеї та можливості

Опис теми

У цій темі розкривається важливість роботи з ідеями в процесі створення соціального підприємства. Описується важливість використання різних підходів для роботи з ідеями. Надаються приклади різних соціальних підприємств у розрізі ідей. Крім того розглядаються сучасні можливості для створення та ведення соціального бізнесу в Україні. Підкреслюється важливість взаємозв'язку ідей та можливостей.

Очікувані результати навчання:

- студенти пояснюють значення контексту «Прибуток – Люди – Планета» («PPP»);
- студенти називають найбільш вдалі ідеї, що зумовили розвиток соціальних підприємств;
- студенти генерують власні ідеї соціальних підприємств;
- студенти визначають наявні в Україні можливості для розвитку соціального підприємства.

Інформаційне наповнення

Ключовими засадами успіху є добре продумані ідеї для створення соціального підприємства. Важливими для початкового етапу планування соціальних підприємств є ті їхні особливості, які стосуються впровадження соціальної складової у стратегію розвитку бізнесу.

У процесі розробки такої ідеї необхідно враховувати потрійний очікуваний результат діяльності такого підприємства в контексті «Прибуток – Люди – Планета» (англ. мовою «PPP» – «Profit, People, Planet») [2]. Ці три складові є основними для успіху задуму.

Так, отримання прибутку обґрунтоване необхідністю економічної доцільності діяльності, яка дозволяє отримувати власні ресурси і бути незалежними. Соціальна складова бізнесу полягає у підтримці місцевої спільноти, працевлаштуванні людей із вразливих груп населення, вирішенні соціальних проблем, фінансуванні соціальних проєктів тощо. Цих соціальних результатів можна досягнути колективно лише організованою групою людей, попередньо відповівши на запитання: яким чином ідея продукту / послуги сприятиме створенню соціального капіталу? Відповідальність за довкілля означає передбачити у процесі планування зменшення вуглецевих викидів, використання су-

часних технологій (енергозбереження), дбайливе використання природних ресурсів, захист тварин та об'єктів природного середовища, екологічну просвіту тощо, а також баланс між очікуваною комерційною вигодою та ціною для екології [2].

Найважливіше для соціального підприємця питання: чи можна будь-яку соціальну проблему вирішити за допомогою підприємницьких підходів? Власне, воно визначає подальший хід планування майбутнього бізнесу, його унікальність, інноваційність і раціональність, а також здатність конкурувати з іншими комерційними підприємствами.

Творчий підхід і здатність комбінувати те, що, на перший погляд, не поєднується, може дати надзвичайно цікаві результати. Завжди потрібно прив'язувати цей процес до конкретної громади і місцевості, зважаючи на: пріоритетні соціальні проблеми, кількісні характеристики вразливих груп населення, певні бізнесові можливості регіону, традиції і звичаї, ландшафтні об'єкти, кліматичні умови, туристичну привабливість, здатність до самоорганізації населення, можливість заручитися підтримкою з боку місцевої влади та бізнесу, вміння і навички тих вразливих груп, які планується залучати до підприємства, маркетингові можливості регіону (близькість міст і сіл, транспортна інфраструктура, купівельна спроможність населення), потенційні ринки збуту тощо.

Не варто робити акцент на соціальну складову як на спосіб впливу на потенційного споживача, щоб викликати почуття жалю чи милосердя. Вибір того чи іншого продукту визначається на основі зіставлення «ціна / якість», а лише потім беруться до уваги додаткові аргументи.

Для переходу на етап планування потрібна ще одна важлива умова – мотивація вирішити певну проблему і готовність йти до кінця, оскільки у соціального підприємства подвійна відповідальність: економічна незалежність і соціальний ефект, який безпосередньо залежить від здатності генерувати прибуток.

Зважаючи на те, що соціальне підприємство повинне фінансувати вирішення певної проблеми, потрібно розуміти, що продукт, який планується виготовляти, чи послуга, яка має надаватися, мають бути конкурентоспроможними на ринку. Це означає необхідність застосування інноваційного підходу до вирішення проблеми, щоб зацікавити і залучити потенційних споживачів. Для цього можна використати поширені прийоми, які вже використовують на практиці інші соціальні підприємства, або придумати власні.

По-перше, можна запропонувати товар чи послугу, які відсутні у регіоні, а, отже, й уникнути конкуренції.

Наприклад, студія бельгійського шоколаду «Pan-Chocolatier» у м. Миколаєві почала виготовляти шоколадні цукерки ручної роботи з високоякісних сортів бельгійського та колумбійського шоколаду, а також різноманітні тематичні шоколадні фігури, які стали прекрасними подарунками до релігійних і державних свят. Благодійний магазин «Ласка» у м. Києві за-

початкував моду на благодійні магазини по всій Україні. Ідея збирати «непотрібні» речі від населення, сортувати, реставрувати та продавати їх досить давня у Європі, проте в Україні була новою, тому це підприємство швидко знайшло своїх клієнтів. Такі магазини вже відкрилися у Харкові, Львові, Чернівцях та інших містах України.

По-друге, можна пропонувати вироби ручної роботи («hand made») – така продукція завжди вважалася унікальною і оригінальною, користувалася попитом. Ініціаторами такої ідеї можуть стати безпосередньо представники вразливих груп населення, на яких спрямована соціальна складова підприємства.

Наприклад, благодійний магазин «Ласка» запропонував підопічним одного геріатричного пансіонату плести килимки з ганчір'я і мати додатковий дохід. Коли в громаді з'явилася нова ініціатива «Бабуся зв'язала» (в'язані рукавиці, шарфи, шкарпетки тощо), то «Ласка» взялася допомагати і їм у реалізації кінцевого продукту. Благодійний магазин «Доброслон» (м. Київ), створений громадською організацією інвалідів «Родина» для фінансової підтримки проектів, пов'язаних із життєдіяльністю людей із обмеженими можливостями, окрім подарованих речей має лінійку власних виробів ручної роботи, яку активно розвиває.

По-третє, разом із продуктом можна продавати історію.

Найбільш успішним прикладом цього прийому є компанія «TOMS» (США), яка продає взуття, паралельно розповідаючи про малозабезпечених дітей, які не можуть його придбати і ходять босоніж. За кожен придбану у цій компанії пару взуття хтось із нужденних дітей безкоштовно отримує таку саму. В Україні прикладами застосування такого маркетингового прийому є пекарня «Горіховий дім» (м. Львів), яка опікується Центром по роботі з жінками, що опинилися в складних життєвих обставинах. Пекарня продає своє печиво із гаслом «Добре печиво для добрих справ», де споживачі роблять свідомий вибір на користь «Горіхового дому» та, купуючи печиво, долучаються до підтримки жінок, які проживають у Центрі. Іншим успішним прикладом є «Піца Ветерано» (м. Київ), що стала однією з найбільш популярних піцерій Києва, оскільки продаж смачної піци – лише частина продукту, якого у столиці величезний вибір. Споживачі купують «історію», бо це перша піцерія, де продукт виготовляється ветеранами АТО, яка запровадила систему «підвішених піц» для госпіталів, де лікуються поранені бійці, та для волонтерського центру на залізничному вокзалі, де, зазвичай, перебувають військовослужбовці по дорозі з або в АТО. Власне історія робить унікальним продукт, який виготовляє соціальне підприємство, і дозволяє серйозно конкурувати з традиційним бізнесом. Прикладом такого продукту може бути й «Майстерня добрих справ» (м. Львів), яка займається реставрацією меблів із метою працевлаштування реабілітованих безпритульних людей.

По-четверте, можна запропонувати цікаве поєднання у товарах чи послугах. Часто беруть вже відому, відпрацьовану бізнесову модель, однак вносять якусь «родзинку», яка приваблює споживачів.

Так, наприклад, існують кав'ярні чи ресторани «у п'їтьмі», в яких працюють незрячі люди, які пропонують зануритися в п'їтьму, щоб більше зрозуміти людей із вадами зору. Прикладом такого соціально-го підприємства в Україні є Музей в темряві «Третя після опівночі / 03:00». Іншим прикладом можуть бути кав'ярні чи спортивні зали для людей із особливими потребами, які мають спеціальний «універсальний дизайн» (концепція, що передбачає проектування продукції та середовища у такий спосіб, щоб ними могло користуватися найбільш широке коло людей). Прикладом такого підходу є «Coin Street Builders» (Велика Британія), які на територіях занедбаних будівель у Лондоні створили бізнес-центри, де працевлаштовують людей із вразливих груп населення цього району і за рахунок діяльності яких фінансують різноманітні соціальні проекти. Компанія «Lonxanet» в Іспанії скомбінувала риболовну галузь із електронною комерцією, що дозволило зменшити ланцюг посередників-спекулянтів. В Івано-Франківську громадський ресторан «Urban Space 100» запропонував концепцію, яка поєднала місце, де можна смачно поїсти, з місцем, де постійно відбуваються різні заходи, важливі для Івано-Франківська, а також «Urban Space Radio», яке транслює українську музику і дає можливість молодим музикантам заявити про себе.

По-п'яте, можна використати унікальні навички людей, для яких створюється соціальне підприємство. Такий підхід в Україні активно застосовується із залученням внутрішньо переміщених осіб, які переїхали з Криму чи східних областей. Існують приклади створення підприємств із виробництва сиру, кав'ярень татарської кухні в західних областях, швейних ательє тощо.

По-шосте, можна почати продавати той продукт чи послугу, які досить добре продаються, для певної категорії клієнтів. Особливо це стосується громадських організацій, які надають якісні послуги своїм клієнтам і, водночас, можуть продавати ці послуги широкому колу зацікавлених осіб. Українським прикладом є туристичний клуб «Манівці» (м. Львів), що працює з молоддю. Проводячи різноманітні туристичні заходи, маючи усе необхідне спорядження і розроблені маршрути, клуб почав пропонувати комерційним організаціям змістовні корпоративні святкування і відпочинок, у такий спосіб забезпечуючи себе додатковими ресурсами.

Необхідно враховувати також наявні переваги соціальних підприємств у плануванні маркетингу. Соціальне підприємство будь-якого типу створює певне суспільне благо для громади зокрема і для суспільства в цілому, що варто зробити «червоною ниткою» усього мар-

кетингового процесу від створення продукту до реалізації кінцевими споживачами. Кожен покупець товару чи послуги має бути поінформований про те, як саме він допоможе вирішити конкретну соціальну проблему, що дозволить надати перевагу вашому товару при остаточному виборі.

В Україні цьому не надають особливого значення і нерідко приховують соціальний статус свого підприємства, аби не налякати потенційного покупця. Це пов'язано з тим, що слово «соціальне» має певні стереотипні сприйняття суспільством, які викликають швидше негативні, ніж позитивні емоції. Наприклад, соціальний хліб – це найдешевший продукт, який не завжди якісний. Споживачі можуть уявити собі соціальне підприємство, яке щось виготовляє, як щось застаріле, неякісне і обов'язково дешеве. Проте, якщо правильно поінформувати споживача і, можливо, показати процес виготовлення продукції, то це стане реальною конкурентною перевагою. Однак над цим потрібно працювати.

У міжнародній та українській практиці є багато вдалих ілюстрацій успішного застосування соціальності у просуванні товарів соціальних підприємств. Цікавим маркетинговим прийомом скористалося підприємство «Jardins de Cocagne» (у пер. з франц.: «Сади Достатку») (Франція), яке сформувало широку мережу «прихильних споживачів» (22 000 сімей) сільськогосподарської продукції, де щотижня купують споживчий кошик овочів та фруктів. Це дозволило підприємству бути достатньо стабільним і планувати, скільки і чого потрібно вирощувати. Серед українських прикладів можна назвати піцерію «Ветерано», яка швидко завоювала ринок завдяки тому, що у ній працюють ветерани АТО, пекарня «Горіховий дім», де продають печиво з вищого середнього цінового сегменту, ламаючи стереотипи, що соціальне означає дешевше. У громадському ресторані «Urban Space 100» на кожному фіскальному чеку зазначають, що 80 % прибутку буде витрачено на соціальні проекти м. Івано-Франківська.

Отже, при правильному позиціонуванні і використанні соціальної складової бізнесу, можна легко завоювати свою частину ринку і стати серйозним конкурентом традиційних компаній.

Зважаючи на особливий статус соціального підприємства і відсутність регулювання з боку держави таких підприємств, функцію контролю бере на себе громада. Це не перевірка фінансових результатів і бухгалтерських звітів, – люди цікавляться соціальним ефектом від комерційної діяльності підприємства, тому він має бути доступним, очевидним і свідченням отриманого від суспільства кредиту довіри. За кордоном отриманий соціальний ефект верифікується за допомогою соціального аудиту, який проводиться щорічно у трьох площинах: внутрішній аналіз діяльності, аналіз

зворотного зв'язку зацікавлених сторін (клієнтів, реципієнтів допомоги тощо) і соціальний звіт зовнішньою стороною – аудиторською компанією. В Україні верифікація відбувається радше через демонстрацію соціального ефекту: якщо вона існує, то буде забезпечена постійна підтримка з боку покупців, якщо відсутня – у покупців з'являються сумніви, а це зумовлює втрату іміджу і, згодом, як результат, банкрутство.

Підсумовуючи, зазначимо, що з огляду на потрійний результат діяльності соціального підприємства, потрібно працювати прозоро і не залишати жодного сумніву щодо задекларованої соціальної мети і виконаних зобов'язань перед громадою, що повернеться сторницею у комерційній складовій. Так, наприклад, благодійний магазин «Ласка» щомісячно звітує про передані кошти у перевірені благодійні фонди на своїй інтернет-сторінці і у соціальних мережах; громадський ресторан «Urban Space 100» робить щороку публічний звіт для громади м. Івано-Франківська щодо соціальних проєктів, профінансованих за рахунок прибутку ресторану.

Для втілення ідей соціального підприємництва в Україні існує низка можливостей: наявна економічна ситуація, законодавство, людські ресурси, соціальний капітал громади, зацікавленість великого бізнесу в аутсорсингу, зростання лояльності споживачів до продукції соціальних підприємств, підтримка соціального підприємництва з боку різних організацій, міжнародних фондів [3].

Так, складна економічна ситуація спонукає окремих людей громади шукати інноваційні рішення для вирішення соціальних проблем, що залишилися поза увагою державного фінансування. Додатковою цінністю є те, що соціальне підприємництво залучає до своєї діяльності вразливі групи населення, а також ті ресурси, які, зазвичай, залишаються незатребуваними у традиційному бізнесі (наприклад, виробничі відходи тощо).

Відсутність окремого спеціалізованого закону щодо регулювання діяльності соціальних підприємств дозволяє використовувати всі можливі для традиційного бізнесу способи реєстрації організаційно-правових форм діяльності (ОПФ) з огляду на обрану бізнес-модель та особливості оподаткування. Така свобода вибору щодо ОПФ дозволяє планувати сталий розвиток підприємств, зміцнює організаційну спроможність і життєздатність громадських організацій, на базі яких створюються такі соціальні підприємства.

Щодо людських ресурсів, то в Україні, як правило, вразливі групи населення мало залучені до традиційного бізнесу через наявні у суспільстві стереотипні уявлення та стигматизацію. Водночас у представників цих груп є відповідний досвід, кваліфікація, компетентності, які можуть бути з успіхом використані у діяльності соціального підприємства і, водночас, покращити їхнє благополуччя.

Соціальний капітал громади часто не враховується при плануванні традиційного бізнесу. Оскільки соціальне підприємництво орієнтоване на вирішення проблем на рівні окремих громад та їхніх представників, логічним є залучення якомога ширшого спектру наявних ресурсів цієї громади, включно з соціальними нормами, соціальною інфраструктурою тощо.

Щодо зацікавленості великого бізнесу в аутсорсингу, то в Україні така тенденція стає все більш поширеною. Утримання низки допоміжних служб і сервісів є економічно й організаційно обтяжливим, тому великі компанії все частіше замовляють певні послуги (освітні, бухгалтерський облік, організація заходів, кур'єрська доставка, реклама і зв'язки з громадськістю тощо). Окрім того соціальна відповідальність бізнесу спрямована на вирішення нагальних проблем громади, і тут дедалі частіше бізнес-компанії на основі аутсорсингу пропонують різним організаціям стартапи для реалізації сталих ідей для вирішення таких проблем. Така стратегія дозволяє забезпечити сталий вплив на життя громади.

Культура споживання продуктів і послуг серед українців зростає, і вони все більше цікавляться не лише якістю продукту, а й історією його створення. Соціальна складова відіграє важливу роль у прийнятті рішення щодо вибору того чи іншого продукту, послуги, оскільки у споживачів виникає відчуття належності до вирішення проблем громади, формується культура свідомого споживання.

Ще однією можливістю для розвитку соціальних підприємств в Україні є їхня активна підтримка у вигляді грантової допомоги та фінансування стартапів з боку різних міжнародних організацій та фондів. Серед них: програма розвитку ООН, міжнародна організація з питань міграції, фонд «Східна Європа», фонд «Монсанта», міжнародний благодійний фонд «Добробут громад» («Heifer International»), програма соціального інвестування «Western NIS Enterprise Fund» та інші [3].

Практичні вправи

Вправа № 1.

Пошук та аналіз ідей, які вже впроваджуються

Студентам пропонують об'єднатися у малі групи (по 3-5 осіб) та знайти приклад ідеї для соціального підприємництва на ресурсах відкритого доступу, запропонованих викладачем. Необхідно обговорити ідею в групі з огляду на можливість її використання для соціального підприємництва в Україні, результати пошуку та обговорень презентувати протягом 3-5 хвилин великій групі.

Приклади ресурсів:

- <https://www.eship.ox.ac.uk/physical-resources/oxford-case-studies> (успішні кейси соціального підприємництва Оксфордського університету, англійською мовою);
- <https://www.ashoka.org/file/42133/download?token=4GREnikk> (опис кейсів соціальних підприємців та їхніх ідей у посібнику «Кращі соціальні підприємці», Ashoka, 2018 р., англійською мовою).

Вправа № 2.

Мозковий штурм із метою визначення ідей для соціального підприємства

Студентам пропонують об'єднатися у малі групи (по 3-5 осіб) та на великому аркуші паперу записати ідеї соціального підприємництва, асоціації, які вони викликають, потенційних клієнтів.

Відомий британський теоретик і практик Ф. Спреклі пропонує для поглибленого аналізу використати вправу «Аналіз дерева проблем», яка полягає у чіткому визначенні ієрархії проблем, їхніх причин та наслідків, допомагає перетворити проблеми на завдання, які можуть стати цілями соціального підприємства і бути перевіреними на комерційний успіх [9, 14-15].

Рекомендації до викладання

Під час роботи з ідеями важливо не забувати основні правила брейн-стормінгу:

- уникайте суджень;
- заохочуйте «дикі» ідеї;
- продовжуйте ідеї інших;
- будьте зосереджені на вашій темі;
- візуалізуйте;
- йдіть за кількістю [1].

Для пошуку актуальних можливостей у сфері соціального підприємства варто використовувати українські портали, які збирають інформацію про заходи із цієї теми:

- <https://gurt.org.ua>;
- <https://www.prostir.ua>;
- <http://cd-platform.org>.

На цих ресурсах є інформація про освітні, грантові та інформаційні можливості стосовно розвитку соціального бізнесу.

Перелік джерел:

1. Effective Brainstorming Technique / IDEO. URL: <https://www.ideou.com/pages/brainstorming>
2. Spreckley F. Social Audit – A Management Tool for Co-operative Working. Beechwood College. 1981. 45 p. URL: <http://www.locallivelihoods.com/cmsms/uploads/PDFs/Social%20Audit%20-%20A%20Management%20Tool.pdf>
3. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Київ: ТОВ «Агентство «Україна». 2017. 92 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1n_7gdnZu_YnQOgc0WN5B_ZRPb7h3xTH/view
4. Каталог соціальних підприємств України 2016-2017 рр. Київ: Видавничий Дім «Киево-Могилянська академія», 2017. URL: <https://drive.google.com/file/d/0B5k4OK2hVgtAOWhGV1RjcW8zZlk/view>
5. Соціальне підприємництво: дизайн-мислення та невизначеність / ВУМ Online. URL: <https://vumonline.ua/course/social-entrepreneurship>
6. Соціальне підприємництво / Prometheus. URL: https://edx.prometheus.org.ua/courses/course-v1:WNISEF+SE101+2017_T4/about
7. Свинчук А. А., Корнецький А., Гончарова М., Назарук В., Гусак Н., Туманова А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с. URL: http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book_sotsialne-pidpryyemnytstvo_pidruchnyk.pdf
8. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво. Київ: Федерація канадських муніципалітетів; Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2017. 58 с. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Social_Entrepreneurship_Guide-WEB-1.pdf
9. Спреклі Ф. Посібник з планування соціального підприємства: пер. з англ. Київ: Британська Рада, 2011. 68 с. URL: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik_z_planuvannya_socialnogo_pidpriemstva.pdf

Тема 2. 2.

Візія та місія соціального підприємства

Опис теми

У темі розкривається суть категорій «візія» та «місія» для соціального підприємства. На прикладах різних варіантів сучасних візій та місій описується важливість їхнього написання. Надаються підходи до формулювання візії та пояснюється її взаємозв'язок із здатністю власника бізнесу прогнозувати майбутнє. Пропонуються основні питання, які дозволяють написати місію соціального підприємства, враховуючи особливості цього типу бізнесу.

Очікувані результати навчання:

- студенти можуть зв'язати важливість формулювання візії та місії з тематикою соціального підприємництва;
- студенти називають різницю між візією та місією в бізнесі;
- студенти пам'ятають приклади візій та місій успішних компаній та соціальних підприємств;
- студенти визначають критерії вдалої візії та місії соціального підприємства;
- студенти застосовують підходи формулювання візії та місії соціального підприємства.

Інформаційне наповнення

Тема є критично важливою для курсу соціального підприємництва, адже саме візія та місія мають відрізнити цей тип ведення бізнесу. Деякі визначення соціального підприємництва підтверджують цю тезу, називаючи його “бізнесом із соціальною місією” [1]. Абсолютно точно можна сказати, що соціальне підприємство не може існувати без місії, навіть якщо вона не є формалізованою. Сама суть існування такого бізнесу передбачає наявність соціальної цінності (створення позитивних змін у суспільстві, вирішення соціальних проблем тощо), тому розгляд підходів до написання візії та місії має бути однією із найважливіших тем курсу.

Процеси започаткування та розвитку соціального підприємства нерозривно пов'язані з усвідомленням та написанням двох важливих елементів – візії та місії. Важливість цього завдання пояснюється тим, що будь-якому бізнесу потрібно комунікувати як усередині підприємства, так і з навколишнім світом. Саме візія та місія можуть допомогти розібратися команді та клієнтам у питаннях: чого прагне досягти підприємство та що робить підприємство? Такі прості речі іноді викликають багато дискусій та протиріч, адже етап написання візії та місії означає перехід від ідей до практичних речей. Цей етап також потребує вміння чітко сформулювати свої думки, щоб будь-хто міг зрозуміти суть діяльності бізнесу. Візія та місія набувають ще більшої важливості, якщо ми говоримо про соціальне

підприємство, тому що воно має свої особливості. Якщо метою діяльності соціального бізнесу є створення соціальної цінності, яка має бути зрозумілою та вимірюваною, то візія та місія будуть почутими в суспільстві. Тому наявність цих сформульованих елементів є критичною для існування соціального бізнесу.

Перше питання, яке може виникнути під час розгляду цієї теми: що варто прописати спочатку – візію чи місію? Насправді правильної відповіді на це питання не існує, бо взаємозалежність цих двох елементів має спільні риси з категоріями “загальне та конкретне”, або “індукція та дедукція”. Тобто не важливо, з чого саме починати, а важливо мати в результаті обидва елементи, хоча деякі підприємства обходяться або тільки прописаною візією, або тільки прописаною місією. Виходячи з матеріалу нижче, такий підхід важко назвати комплексним.

Пропонуємо починати з розгляду поняття “візія підприємства”. Хоча існують різні підходи до написання візії для організацій неприбуткового і комерційного секторів [9], основні засади до її визначення залишаються сталими. Ось деякі визначення:

- Бажаний опис того, що б організація хотіла досягти у середньостроковій або довгостроковій перспективі [11];
- Опис того, що компанія прагне досягнути у довгостроковій перспективі, у термін часу від 5 до 10 років, або навіть більше [12];
- Декларація організації про свої середньострокові або довгострокові цілі [8].
- Щоб краще зрозуміти суть поняття “візія підприємства”, варто розглянути конкретні приклади. Ось деякі приклади візій відомих організацій:
- «Human Right Campaign»: Рівність для кожного;
- «Habitat for Humanity»: Світ, в якому кожен має гідне житло;
- «Teach for America»: Одного дня всі діти цієї нації будуть мати можливість отримати відмінну освіту.

Значення візії підсилюється особливостями саме соціального підприємництва. Оскільки соціальний бізнес називають таким, що змінює бізнес-освіту та суспільство загалом [6], написання візії, в нашому випадку, потребує, можливо, ще більших зусиль. Для відповідного ставлення до завдання потрібно враховувати мотивацію соціальних підприємців, яка йде значно далі і дозволяє побачити майбутнє, можливо, ідеалізовано, але досить комплексно [7]. Більше того, це уявлення майбутнього може мотивувати інших.

Отже, використавши деякі визначення та приклади, пропонуємо узагальнювальне визначення категорії «візія соціального підприємства»:

Візія – це уявлення майбутнього для соціального бізнесу та його стейкхолдерів.

Додаткове роз’яснення цього визначення полягає у наступному. Із попередніх матеріалів можна зробити висновки про належність цієї категорії до стану майбутнього, що і було зазначено у визначенні. У визначення додається термін “стейкхолдери” через його важливість саме для соціального бізнесу. Стейкхолдерами вважаються фізичні та юридичні особи, які

будуть отримувати певний вплив у результаті діяльності підприємства. Якщо сутність соціального підприємництва полягає не стільки в задоволенні інтересів власників, скільки в позитивному впливі на соціум, то не враховувати інтереси всіх стейкхолдерів буде неправильним. Тому використання терміну “стейкхолдери” є виправданим, якщо ми говоримо про візію для соціального підприємства.

Для написання візії соціального підприємства пропонується скористатись формулою:

$$\text{Візія} = \frac{\text{Досвід} + \text{Комунікація}}{\text{Цінності}} * \text{Амбіції} [13]$$

Хоча ця формула і не має математичного змісту, вона може суттєво допомогти у формуванні візії. Використання минулого досвіду та наявні наразі взаємозв'язки відіграють важливу роль у формуванні візії. Цю суму пропонується розділити на певні особистісні або організаційні цінності, що можуть обмежити діяльність підприємства. Наприклад, в житті засновників бізнесу точно існують певні види господарської діяльності, вести які буде неможливо з різних причин. Отримані дані варто помножити на підприємницькі амбіції, бо саме вони визначають підприємця та його бажання масштабуватись.

Другим пунктом розгляду цієї теми є формування місії соціального підприємства. Саме місію вважають одним із основних факторів, які показують різницю між соціальним та комерційним підприємництвом [1]. Місія для соціального бізнесу є ключем, який дозволяє чітко сказати про суть того, що робить бізнес. Більше того, деякі науковці говорять, що соціальні підприємства виконують одночасно дві місії: соціальну та економічну [10]. Це, своєю чергою, підкреслює важливість теми і необхідність розібратися в суті кожного терміна та навчитися відрізняти візію від місії.

На відміну від візії, яка слугує певним уявленням майбутнього, місія, за своєю суттю, має більш конкретні та чіткі підходи. Якщо головним питанням, яке характеризує візію підприємства, може бути питання: “Що ми бачимо в майбутньому?”, то питання, яке характеризує місію: “Як наш бізнес сприяє цьому майбутньому?”. Отже, перехід від візії до місії можна вважати певним переходом від загального до конкретного.

Як і у випадку з візією, пропонується починати з визначення категорії “місія підприємства”. Ось деякі варіанти:

- Письмова декларація головної мети та фокусу організації, яка залишається незмінною з часом [3];
- Визначення сфери діяльності компанії, причини її існування та основні її цілі [4];
- Речення, яке описує функції, ринки та конкурентні переваги компанії; коротка письмова заява про бізнесові цілі та філософію [5].

Для детальнішого аналізу сутності місії підприємства пропонується розглянути приклади місій відомих соціальних підприємств:

- **«Better World Books»:** Бути глобальним книжковим магазином, який ви користує силу капіталізму, щоб збільшити грамотність і можливості людей по всьому світу;
- **«Futurepreneur»:** Грати невід’ємну роль у підприємницькому досвіді канадців віком 18-39 років шляхом надання фінансування, наставництва та інструментів, які допоможуть їм створити сталий бізнес та створити цінність;
- **«Khan Academy»:** Забезпечити безкоштовну освіту світової якості для будь-кого будь-де.

Якщо подивитись на сучасний бізнес, то навряд чи кожний має прописану місію. Така практика, особливо в українських підприємствах, почала з’являтися відносно недавно і більше притаманна великому бізнесу. Не дивлячись на це, формування місії на старті є важливим компонентом потенційного успіху підприємства з декількох причин. Місія може бути інструментом об’єднання команди або пошуку нових людей. Задекларований і чіткий опис того, що саме робить підприємство, є важливим індикатором для інвесторів або донорів. Крім того місія прямо відноситься до маркетингу та PR, іноді місії бувають настільки вдалимими, що стають рекламними слоганами підприємств і додають упізнаваності бізнесу.

Узагальнюючи вищезазначене, пропонується таке визначення місії соціального підприємства:

Місія – це чіткий та правдивий опис того, що саме і як саме робить соціальний бізнес.

На відміну від деяких формулювань, пропонується не вживати часових обмежень для існування місії, тобто не розраховувати на її незмінність протягом тривалого часу. Також важливо надавати правдиву та чітку інформацію в місії, щоб підтримувати довіру серед стейкхолдерів. Розкриваючи сутність місії соціального підприємства, варто говорити максимально предметно та конкретно.

Для написання вдалої місії пропонується розглянути декілька важливих критеріїв:

- Простота та зрозумілість для персоналу і клієнтів. Місію можуть читати люди, які вперше зустрічаються з діяльністю бізнесу, що її представляє. Тому критичним завданням є максимально спростити формулювання, які надаються в місії. Вдала місія має бути зрозумілою для будь-кого.
- Актуальність. У час швидких змін деякі, навіть великі, компанії переглядають свої місії раз на рік. Зміна вектору чи специфіки роботи є нормальним явищем в бізнесі, але такі зміни мають бути відображені і в місії. Тому варто переглядати місію на предмет її актуальності та переписувати її у разі змін діяльності організації;

- Об'єм – 1-3 речення. Цей критерій є важливим саме для соціального підприємництва, тому що розкриття важливих додаткових елементів, наприклад, змісту соціальної цінності, може потребувати додаткового об'єму. Не варто спеціально зменшувати об'єм місії, якщо не виходить коротко вмістити головне. Це особливо стосується перших варіантів місії для нових підприємств;
- Адекватне оформлення. Навіть вдало сформульована місія може втратити свою цінність через невдало підібрані шрифти, кольори, розмір та інші елементи дизайну. Це стосується як сайту підприємства, так і презентацій, пітчів, рекламних матеріалів тощо.

Для написання місії соціального підприємства пропонується скористатися трьома наступними питаннями:

1. Що робить підприємство?

Місія передбачає конкретність, тому варто максимально чітко та відверто написати про те, чим саме займається соціальне підприємство. З перших слів читачеві має бути зрозуміло – цей бізнес продає такий товар або послугу.

2. Яку соціальну цінність створює підприємство і як її виміряти?

Говорячи про соціальне підприємництво, логічним кроком буде використання суті соціальної цінності, що створює бізнес, у місії. У цьому елементі є перевага над класичним бізнесом, яку не завжди правильно висвітлює соціальний бізнес. Для підкріплення тези про соціальну цінність потрібно не забувати про головний її критерій – вимірюваність. Сказати загальну фразу “ми допомагаємо людям” не буде достатнім, тому варто подумати над тим, як саме буде вимірюватись соціальна цінність.

3. Чим підприємство відрізняється від інших?

Класична теза про унікальність бізнесу є актуальною як для класичного підприємництва, так і для соціального. Соціальні підприємці працюють на такому ж ринку, як і класичні. На ньому існує конкуренція, а без декларації конкурентної переваги місію важко назвати завершеною.

Отже, для проведення ефективного заняття з візії та місії соціального підприємства пропонується використовувати як загальноприйняті бізнесові підходи, так і особливості саме соціального бізнесу. Розуміння сутності соціального підприємництва неможливе без розуміння цієї теми, адже метою діяльності кожного соціального підприємства є прагнення виконати місію [2]. Сама по собі тема може бути актуальною у разі використання сучасних прикладів візії та місії відомих підприємств та соціальних підприємств. Окрему увагу не зайвим буде приділити практиці, щоб студенти самі вчилися прописувати візію та місію.

Практичні вправи

Вправа № 1.

Ділова гра «Напиши візію та місію»

Для закріплення теми пропонується провести гру, в якій студенти застосують наведені в темі принципи написання візії та місії для підприємств.

Підготовка до гри: залежно від кількості запланованих для гри команд потрібно підготувати назви реальних підприємств, про які можна швидко знайти інформацію в мережі. Але бажано, щоб ці підприємства не мали прописаних візії або місії на своїх сайтах. Це можуть бути представники малого або середнього бізнесу, соціальні підприємства, чи якісь унікальні підприємства, які точно запам'ятаються студентам (наприклад, «Pet Rock» або «Anger Room»).

Процес гри:

- 1. Студенти формують команди по 3-5 осіб;*
- 2. Кожна команда отримує назву підприємства, для якого вони мають написати візію та місію;*
- 3. Команди мають 20 хвилин, щоб відшукати інформацію про діяльність підприємства та сформулювати візію і місію, використовуючи підходи, які надавались раніше. Навіть якщо у студентів завданні буде не соціальний бізнес, вони повинні використати підходи з написання візії і місії саме для соціального підприємництва;*
- 4. Команди презентують сформульовані візії та місії всієї групі студентів, не називаючи назву підприємства, а група студентів намагається вгадати назву підприємства та суть діяльності.*

Рекомендації до викладання

Рекомендується використовувати якнайбільше прикладів візії та місії відомих компаній. Не зайвим буде зробити власний каталог із прикладами, регулярно перевіряючи його на актуальність, тому що компанії мають тенденцію періодично переписувати ці декларації.

Ефективно працюють візії та місії українських соціальних підприємств, продукцію яких можна “потримати в руках”. На жаль, не всі вони мають фіналізовані варіанти, але у найбільш відомих («Urban Space 100», «Горіховий Дім») цю інформацію знайти буде дуже просто.

Під час розгляду візії та місії відомих компаній можна використати міні-гру: на слайдах презентації викладач показує формулювання візії або місії, а студенти вгадують, якій саме компанії належить це формулювання. Можна грати і навпаки: студенти намагаються сформулювати наближене визначення візії або місії, маючи тільки назву підприємства.

Бажано мати домашнє завдання з генерування візії та місії в рамках проектної роботи студентів. Потім за допомогою візії та місії буде формуватися бізнес-модель соціального підприємства.

Перелік джерел:

1. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Revista de Administração*. 2012. 47(3). P. 370-384. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302357>
2. Kickul J., Lyons T. S. Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever changing world. Routledge. 2016. 382 p.
3. Mission Statement / BusinessDictionary. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/mission-statement.html>
4. Mission Statement / CFI. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mission-statement/>
5. Mission Statement / Entrepreneurs. URL: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/mission-statement>
6. Muscat E., Whitty M. Social Entrepreneurship: Values-Based Leadership to Transform Business Education and Society. *Business Renaissance Quarterly*. 2009. Vol. 4. Issue 1. P. 31–44.
7. Omoredede A. Exploration of motivational drivers towards social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*. 2014. Vol. 10. Issue 3. P. 239–267.
8. Rouse M. Vision Statement / WhatIs.com / <https://whatis.techtarget.com/definition/vision-statement>
9. Ruvio A., Rosenblatt Z., Hertz-Lazarowitz R. Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*. 2010. Vol. 21. Issue 1. P. 144–158.
10. Stevens R., Moray N., Bruneel J. The social and economic mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2015. Vol. 39. Issue 5. P. 1051–1082.
11. VisionStatement / BusinessDictionary. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/vision-statement.html>
12. Vision statement / CFI. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/vision-statement/>
13. Стратегічне Мислення / ВУМ Online. URL: <https://vumonline.ua/module-4/14-vizualizatsiya-i-protseessnost-strategicheskogo-myshleniya/>

Тема 2. 3.

Бізнес-моделювання в соціальному підприємстві

Опис теми

У темі розглядається бізнес-моделювання як основа для старту підприємства, враховуючи особливості соціального бізнесу. В тему включаються всі попередні елементи курсу для побудови певної системи роботи майбутнього соціального підприємства. Крім того окреслюється різниця між класичним та соціальним бізнесом на прикладі наявних елементів підприємства та їхніх взаємозв'язків. Для ефективного застосування теми на практиці пропонується спеціальний інструмент – «Social Enterprise Canvas», який дозволяє дати опис елементам соціального підприємства.

Очікувані результати навчання:

- студенти можуть описати сутність бізнес-моделювання;
- студенти розрізняють різні види бізнес-моделей;
- студенти називають деякі приклади бізнес-моделей, які застосовуються соціальними підприємствами;
- студенти пам'ятають назви та сутності різних каркасів бізнес-моделей;
- студенти застосовують каркас «Social Enterprise Canvas» для формування бізнес-моделей соціального підприємства.

Інформаційне наповнення

Сьогодні у світі тривають дискусії стосовно доцільності написання бізнес-плану для фактичного запуску підприємства. Справді, говорячи про певний документ, який може містити багаторічні дослідження або десятки сторінок аналітики, важко сказати про необхідність використання такого документу під час запуску нового невеликого підприємства. Якщо доцільність написання бізнес-плану є під питанням, то доцільність формулювання бізнес-моделі таких питань не викликає. Бізнес-модель є необхідним елементом соціального підприємства, і без неї обійтись неможливо. Більше того: в соціальному підприємстві бізнес-моделювання розглядається як багатовимірний інструмент, адже в такому випадку бізнес-завдання ускладнюється через необхідність балансувати між генеруванням доходу та соціальною цінністю [16].

Щоб розкрити сутність бізнес-моделювання, потрібно почати з визначення. Говорячи простими словами, бізнес-модель є схемою соціального підприємства, тобто певним відображенням основних елементів бізнесу та їхніх взаємозв'язків. Ця схема має бути максимально простою, щоб

будь-хто, побачивши її, міг зрозуміти, як саме працює бізнес. Виходячи з цього, бізнес-моделюванням є процес складання бізнес-моделі [8].

Говорячи про еволюцію самого підходу бізнес-моделювання, доцільно буде робити посилання на сучасні бізнесові публікації. Так, журнал «Wired» говорить про сучасне тлумачення сутності бізнес-моделей. Якщо раніше бізнес-моделі мали лінійний характер і дозволяли створити продукт, а потім продати його клієнту, то зараз необхідно враховувати значно більшу кількість факторів, щоб бізнес мав шанси на успіх. Це назвали протистоянням термінів «Труби проти платформ», де «труба» – старий підхід до бізнес-моделювання, а «платформа», відповідно, – новий [17]. Сучасні успішні підприємства використовують саме філософію «платформи», що дозволяє створювати додаткову цінність для клієнта. Прикладами таких підприємств та організацій є «Wikipedia», «YouTube», «Netflix» та інші.

Розглядаючи тематику бізнес-моделювання в розрізі соціального підприємництва, варто виокремити дві окремі площини. Ці дві площини пояснюють два різних підходи до розгляду цієї теми. Першою такою площиною є ознайомлення із сутністю окремих бізнес-моделей, шляхами генерування доходу та можливостями використання інновацій на підприємстві. Для цієї мети пропонується розглянути деякі приклади бізнес-моделей, що отримали окремі історичні назви. Другою площиною теми буде практичне застосування інструментів для складання бізнес-моделі. Для цього запропоновано використати каркasi бізнес-моделей.

Інноваційні підприємства у свій час змогли запропонувати світу нові види бізнес-моделей, які стали використовувати мільйони інших підприємств. Такий шлях є цілком нормальним явищем, тому що насправді інноваційних підприємств існує не так багато, а реалізація ідеї набагато цінніша за її суть. Нижче пропонуються деякі види бізнес-моделей, які сьогодні мають широке розповсюдження:

1. **«Franchising» («Франчайзинг»):** передача бізнесом іншій стороні (на певних умовах) права користування торговою маркою, ноу-хау та іншими нематеріальними активами [4]. Тобто це продаж права використання свого імені. Такий підхід успішно використовують відомі компанії («McDonald's» у світі, «Celentano Pizza» в Україні);
2. **«Razor and Blades» («Бритва та леза»):** продаж основного товару за низькою ціною (або навіть безкоштовно) з метою отримання прибутку від продажу витратних матеріалів для забезпечення роботи основного товару [3]. Сутність цієї моделі повністю описує її назва. Її використовують компанії «Gillette» та, наприклад, виробники принтерів – «Canon», «Xerox», «Samsung»;

3. **«Subscription» («Підписка»):** продаж можливості користуватись товаром або послугою протягом певного періоду. Така модель є сильним трендом у світі на сьогодні, тому що дозволяє користувачам отримати дешевий доступ до певних послуг, а бізнесу отримати велику базу клієнтів [18]. Цю модель активно використовують «Google», «Apple», «Netflix» та інші відомі IT-компанії;
4. **«Sharing Economy» («Економіка спільного користування»):** у цей термін закладається декілька бізнес-моделей, що утворились у результаті цього явища. Суть явища полягає в тому, що клієнти компанії розділяють користування товарами чи послугами з іншими клієнтами [9]. Так утворилась компанія «Airbnb», що допомагає з пошуком житла, компанія «ZipCar», що надає послуги оренди автомобілів тощо («Uber», «Blablacar», «Dogvacay»);
5. **«Crowdsourcing» («Краудсорсинг»):** процес, в якому маса людей формує спільний продукт. Часто цей продукт має інноваційний характер або вирішує певну проблему [5]. Такий продукт може застосовуватися як в некомерційних цілях (за прикладом «Wikipedia»), так і для отримання прибутку (за прикладом «YouTube»);
6. **«Pay What You Can» («Плати, скільки можеш»):** модель, яка передбачає будь-яку ціну за товар або послугу, коли покупець сам обирає, скільки може або хоче заплатити [10]. Така модель працює ефективно в неприбутковому секторі або для соціальних проєктів, коли покупці розуміють, що отримані кошти підуть на соціальну мету. Так організації часто можуть заробити більше грошей, ніж установивши фіксовану ціну. Модель використовують «Panera Bread» та деякі готелі, авіалінії та, навіть, зоопарки;
7. **«Charity Shop» («Благодійний магазин»):** модель особливо актуальна для соціального підприємництва і полягає в тому, що магазин безкоштовно приймає товари, які були у використанні (одяг, техніка, книжки), а потім продає їх, направляючи прибуток на соціальні проєкти [12]. Прикладами таких магазинів є «Better World Books» у світі, а також благодійні магазини “Ласка” та “Ясна Річ” в Україні.

Отже, розглянуті бізнес-моделі дозволяють створити певне бачення стосовно підходів, які можуть застосовуватись у підприємстві, зокрема і соціальному. Запропоновані приклади є лише початком для детального аналізу цієї теми, додаткові ж приклади можна знайти в різних джерелах [2; 12]

Крім розгляду теми бізнес-моделювання з погляду інновацій, джерел генерування доходів та прикладів, можна подивитись на неї і в іншій площині. Для розгляду практичної складової цієї теми пропонується розгля-

нути різні каркаси, що використовуються для формування бізнес-моделі підприємства.

Використання каркасу бізнес-моделі є не тільки вагомим інструментом для практичної роботи студентів, але і дозволяє чітко відстежити шлях створення продукту або послуги, уявити загальний масштаб бізнесу та проаналізувати кожен із його компонентів. До найбільш популярних каркасів бізнес-моделей відносять такі:

- **«Component business model» («Компонентна бізнес-модель»):** застосовується, переважно, для великого бізнесу, є розробкою компанії «IBM». Представляє собою набір блоків, де стовпці – це бізнес-компоненти, а рядки – рівні операційного втручання. Каркас працює для того, щоб перевірити відповідність стратегії підприємства можливостям та інвестиціям, проаналізувати варіанти фінансування компонентів, а також пріоритизації варіантів змін на підприємстві. Для більш детального ознайомлення з каркасом рекомендується скористатись додатковим джерелом [6];

- **«Business reference model» («Бізнесова модель референцій»):** зосереджується на функціональних та організаційних аспектах основної діяльності і може використовуватись для підприємств, сфери послуг або державних установ. Цей каркас має ієрархічну структуру та відображає процеси, а не бізнес загалом. Найкраще працює для відображення складних процесів та взаємозалежностей між різними ланками виконання цих процесів. Використовується як частина архітектури процесів Федеральним урядом США [11];

- **«Objectives, Goals, Strategies and Measures» («Цілі, Завдання, Стратегії, Вимірювання»):** найпростіший із наведених каркасів, який має в основі всього 4 елементи, прописаних у назві. Каркас добре працює, щоб показати відповідність поставлених цілей та завдань стратегії підприємства. Каркас був розроблений у Японії, а використовується, наприклад, в компанії «Procter & Gamble». Не дивлячись на простоту, дозволяє побачити головні пріоритети, можливості, оптимізувати ресурси та впливати на швидкість виконання завдань [13];

- **«Business Model Canvas» («Канва бізнес-моделі, бізнес-канва»):** на сьогодні слугує стандартом в бізнес-моделюванні та широко використовується в світі. Каркас уперше опублікували О. Остервальдер та інші в 2010 році [15]. Канва представляє собою схему, що складається із дев'яти блоків. Її простота та зручність практично не зменшують її комплексності та цінності, тому використання саме цього каркасу залишається актуальним.

Після публікації основної версії «Business Model Canvas» почалося створення різних її адаптацій. Наприклад, було запропоновано «Lean

Canvas», яка краще підходить до складання бізнес-моделі стартапу [7]. Ця версія фокусується на проблемах, їхніх вирішеннях, вимірюваннях та конкурентних перевагах, що дозволяє отримати інший погляд на бізнес-модель.

Для максимально практичного застосування каркасу бізнес-моделі в тематиці соціального підприємництва пропонується використати «Social Enterprise Canvas» («Канву соціального підприємства»), розроблену Штефаном де ла Пена Кіком у рамках «Social Entrepreneurship Education Network» [в процесі публікації]. Цей каркас було розроблено на основі «Business Model Canvas» та «Lean Canvas», а також адаптовано під особливості соціального підприємництва.

«**Social Enterprise Canvas**» містить 15 блоків, які пропонується розглянути детально (**додаток А та додаток Б**):

1. Візія та місія: важливість цього блоку в тематиці соціального підприємництва була розглянута в попередній темі. Канва пропонує закріпити сформульовані візію та місію в бізнес-моделі;
2. Пропозиція цінності: опис цінності, яку несе для клієнта товар або послуга, що реалізується підприємством;
3. Проблема: опис соціальної проблеми, яку планується вирішити за допомогою діяльності підприємства;
4. Вирішення: опис вирішення обраної соціальної проблеми. Проблем та їхніх вирішень може бути декілька;
5. Ключові активності: діяльність, яку буде вести соціальне підприємство;
6. Основні партнери: список партнерів, які будуть долучатися до діяльності соціального підприємства;
7. Взаємовідносини: опис того, як буде відбуватися взаємодія із цільовими групами. Цей блок є доповнювальним до ключових активностей і має на меті уточнити, як саме будуть відбуватися активності;
8. Канали: шляхи доступу до обраної цільової групи або цільових груп;
9. Цільова група: перелік тих, для кого саме буде створюватись цінність на підприємстві. Важливо, що, у випадку із соціальним підприємством, це можуть бути не пов'язані між собою групи – клієнти, що купують товар або послугу, та отримувачі соціальної цінності, які не обов'язково будуть клієнтами;
10. Інші стейкхолдери: додаткова можливість розглянути інші організації або фізичних осіб, які не є партнерами соціального підприємства. Для заповнення цього блоку може допомогти додатковий інструмент «Карта стейкхолдерів» [14];
11. Структура витрат: список витрат підприємства для підтримання свого функціонування;

12. Економічна стійкість: види доходів, які отримує підприємство в результаті своєї діяльності;
13. Вимірювання: крім стандартних показників ефективності у вигляді прибутку та рентабельності, соціальне підприємство має розуміти, як вимірювати соціальний вплив. Ці показники є важливими, оскільки показують результати роботи;
14. Негативний зовнішній ефект: новий блок у канві соціального підприємства, що має на меті описати всі негативні зовнішні ефекти, що з'являються в результаті економічної активності соціального підприємства. На цей блок часто не звертають увагу представники класичного бізнесу, але для соціального він важливий через намагання максимально зменшити негативний вплив;
15. Позитивний зовнішній ефект: на противагу до попереднього блоку, діяльність соціального підприємства іноді викликає додатковий зовнішній ефект, який не є прямим наслідком продажу запропонованого товару або послуги.

Практичні вправи

Вправа № 1.

Заповнення «Social Enterprise Canvas»

Студенти в групах по 3-5 осіб отримують шаблон канви (додаток А і додаток Б) та домашнє завдання заповнити його для вже наявного соціального підприємства, або для проекту їхнього власного соціального бізнесу.

У шаблоні канви соціального підприємства записані питання, які можуть допомогти заповнити кожен із блоків.

Вправа № 2.

Створення власної бізнес-моделі

Крім використання канви для складання бізнесової моделі можна скористатись іншим підходом. Підхід умовно називається "творчим", а полягає в тому, що будь-який шаблон або канва є відсутніми у роботі студентів. Бізнес-модель, у такому випадку, буде виглядати так, як її побачать автори. Вона все ще залишиться схемою, яка покаже основні компоненти бізнесу і їхні взаємозв'язки, але форма цієї схеми буде довільною. Такий підхід сприяє розвитку уяви та іноді зумовлює унікальні результати, які простіше сприймати, ніж заповнену канву. Приклад додається (додаток В).

Рекомендації до викладання

Під час розгляду теми важливо користуватися прикладами відомих сучасних підприємств для пояснення сутності їхніх бізнес-моделей. Також варіантом для викладання теми буде давати назву бізнес-моделі студентам, щоб вони називали приклади.

Заповнювати бізнесову канву соціального підприємства студентам краще в групах по 3-5 осіб. Це завдання може бути домашнім, або проводитись на парах. Бажано роздрукувати канву на великому аркуші паперу та забезпечити студентів пустими наліпками, щоб вони могли бачити результати роботи та легко вносити зміни.

Ефективним підходом буде давати завдання із заповнення канви в два підходи: спочатку студенти заповнюють канву для сучасного підприємства, яке можна дослідити, наступний етап – заповнюють таку ж канву для власного проекту соціального підприємства.

Не рекомендується в презентаціях студентів використовувати будь-яку канву, бо вона доволі важко сприймається на слайдах. Канва може бути зручним інструментом для опису бізнес-моделі, але для візуалізації краще розбити канву на елементи та показувати окремо, використовуючи один слайд для одного елемента.

Перелік джерел:

1. 50+ Business models / Board of Innovation. URL: <https://www.boardofinnovation.com/guides/50-business-model-examples/>
2. 9 business models / eHorus. URL: <https://ehorus.com/business-models/>
3. Abdelkafi N., Makhotin S., Posselt T. Business model innovations for electric mobility – what can be learned from existing business model patterns? *International Journal of Innovation Management*. 2013. Vol. 17. Issue 1. P. 1-41.
4. Blair R. D., Lafontaine F. The economics of franchising. Cambridge University Press, 2005. 350 p.
5. Brabham D. C. Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases. *Convergence*. 2008. Vol. 14. Issue 1. P. 75-90.
6. Component Business Model / IBM. URL: <https://www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/g510-6163-component-business-models.pdf>
7. Create a new Lean Canvas / Canvanizer. URL: <https://canvanizer.com/new/lean-canvas>
8. Dasilva C., Trkman P. Business model: What it is and what it is not. Long range planning. 2014. Vol. 47. Issue 6. P. 379-389.
9. Daunorienė A. et al. Evaluating sustainability of sharing economy business

- models. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 213. P. 836-841.
10. Dholakia U. When Does Pay What You Want Pricing Work? / *Psychology Today*. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-science-behind-behavior/201703/when-does-pay-what-you-want-pricing-work>
11. Federal Enterprise Architecture Records Management Profile. 2005. Version 1.0. URL: <https://www.archives.gov/files/records-mgmt/pdf/rm-profile.pdf>
12. How charity shops work / Charity Retail Association. URL: <https://www.charityretail.org.uk/how-charity-shops-work/>
13. Introducing the OGSM model framework / Smart Insights. URL: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/ogsm-model-framework/>
14. Stakeholder Mapping / BSR. URL: https://www.bsr.org/reports/BSR_Stakeholder_Engagement_Stakeholder_Mapping.final.pdf
15. The Business Model Canvas / Strategyzer. URL: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
16. Weerawardena J., Mort G. S. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*. 2006. Vol. 41. Issue 1. P. 21-35.
17. Why Business Models Fail: Pipes vs. Platforms / *Wired Magazine*. URL: <https://www.wired.com/insights/2013/10/why-business-models-fail-pipes-vs-platforms/>
18. Why Every Business Will Soon Be a Subscription Business / *Stanford Business*. URL: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/why-every-business-will-soon-be-subscription-business>

Додатки

Додаток А. «Social Enterprise Canvas» (англійська) - <http://goo.gl/iP66EH>

THE SOCIAL ENTERPRISE CANVAS						
Measurement What are the key performance indicators you want to measure? Consider social impact and financial indicators. "Less is more."	Mission / Vision What is the unchanging purpose and goal? This goal should be anchored in your personal calling. Make sure that your decisions and priorities respect and support your mission.					
	Problem What are the critical problems of your target group?	Key Activities What are the key activities your organization will perform?	Value Proposition What value are you offering to your Target group? How are they better off because of your products or services?	Relationship What type of relationship will you establish with your target group? E.g. self-service, automated services, personalized transactional services, Co-creation etc.	Target group For whom are you creating value? Who are your early adopters?	Negative Externalities Which negative effects do you generate? It's necessary to minimize positive balance.
	Solution How will you solve the problems?	Key Partners Who are our partners? What are the key activities they perform?	Channels How will you reach your target group?		Other Stakeholders Actors that are affected, but have not been listed in other boxes.	
	Cost Structure Which are the key costs that you will have to run the operations?			Economic Sustainability How is income generated?		
Positive Externalities Who else is benefiting from your work and how might you identify additional revenue streams.						



Stephan de la Peña Kick

The Social Enterprise Canvas developed by Stephan de la Peña Kick. It is based on the "Business Model Canvas" by Alexander Osterwalder and the "Lean Canvas" by Ash Maurya.

Додаток Б. «Канва соціального підприємства» (українська) –
<https://goo.gl/ekgiEp>

КАНВА СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

<p>Вимірювання Які ключові показники ефективності ви хочете вимірювати?</p>	<p>Візія / Місія Яка мета та ціль є незмінними? Ця мета повинна бути закріплена відповідно до ваших особистих цілей. Переконайтеся, що ваші рішення і стратегії сприяють вашій місії.</p>				<p>Негативний зовнішній ефект Який негативний ефект від вашого підприємства? Наслідок звасти його до унікальну щоб створити позитивний баланс.</p>
<p>Проблема Які найбільш важливі проблеми вашої цільової групи?</p>	<p>Ключові активності Які основні напрямки діяльності вашої організації?</p>	<p>Пропозиція цінності Які цінності ви надаєте для вашої цільової групи? Чим ваші товари або послуги кращі за інші?</p>	<p>Взаємовідносини Який тип відносин ви встановлюєте з вашою цільовою групою?</p>	<p>Цільова група Для кого ви створюєте цінність?</p>	<p>Позитивний зовнішній ефект Хто ще отримує вигоду від вашої роботи і яким чином? Вони можуть стати додатковим джерелом доходу.</p>
<p>Вирішення Як ви будете вирішувати проблеми?</p>	<p>Основні партнери Хто наші партнери? Якими основними видами діяльності вони займаються?</p>	<p>Канали У який спосіб ви дістаєтеся до вашої цільової групи?</p>	<p>Інші стейкхолдери Особи або організації, які піддаються впливу, але не перераховані в інших розділах.</p>	<p>Економічна стійкість Як формується дохід?</p>	<p>Структура витрат Які основні витрати необхідні для виконання зазначених дій?</p>
<p>Канва для соціального підприємництва, створена Штефаном де ла Пена Кіком. За основу взяті «Business Model Canvas» Александра Остервальдера і «Lean Canvas» Аша Моря.</p>					<p>Економічна стійкість Як формується дохід?</p>

Штефан де ла Пена Кік.



SEEN

Освітня мережа соціального підприємництва

Додаток В. Приклад бізнес-моделі, розробленої без канви



Тема 2. 4.

Як розуміти та залучати клієнтів

Опис теми

Ця тема розглядається через призму маркетингу, але не ставить на меті заглибитися в конкретні інструменти, що більш притаманні для комерційної діяльності. Основне її завдання полягає в тому, щоб студенти розібралися з ціннісною пропозицією для свого клієнта. Надаються підходи до проведення дослідження клієнтів та опису зацікавлених сторін. Крім того аналізуються методи та канали роботи з клієнтами.

Очікувані результати навчання:

- студенти пояснюють роль маркетингу для соціального підприємництва;
- студенти розрізняють комерційний та соціальний маркетинг;
- студенти роблять ринкове дослідження соціального підприємства;
- студенти розробляють ціннісну пропозицію товару / послуги для проекту чи соціального підприємства;
- студенти проводять експеримент із залучення споживачів до соціального проекту чи соціального підприємства;
- студенти перевіряють ціннісну пропозицію на ринку.

Інформаційне наповнення

Роль клієнта будь-якого бізнесу на сьогодні є вирішальною, адже продукт, розроблений із максимальним врахуванням потреб споживача, має найбільше шансів забезпечити дохід та прибуткову діяльність.

Соціальні підприємці часто не використовують інструменти маркетингу у своїй діяльності, вважаючи, що це потребує занадто багато ресурсів. Проте такий підхід часто залишає підприємства без клієнтів і не розкриває потенціал для зростання. За визначенням Американської асоціації маркетингу, маркетинг є набором діяльності, інституцій та процесів із метою створення, комунікації, надання та обміну цінностей, які мають значення для покупців, клієнтів, партнерів та суспільства загалом [2]. Соціальне підприємництво об'єднує підходи неприбуткових організацій, де маркетингові стратегії застосовуються не так часто, та підходи класичного бізнесу, де маркетинг грає ключову роль. Більше того, соціальні підприємства діють в умовах ринку, а маркетинг є важливою складовою для ефективного функціонування будь-якого суб'єкта на ринку.

Це означає, що застосовувати маркетинг у своїй діяльності соціальним підприємцям не тільки бажано, але й необхідно.

Стратегія маркетингу має бути розроблена під час бізнес-планування, тому що вона прямо впливає на ціноутворення. Більше того, соціальні підприємства часто встановлюють ціни вищі, ніж конкуренти на аналогічні товари, аргументуючи це соціальною місією. Для початку соціальні підприємці можуть розкласти свою діяльність за схемою:

1. Що продається?
2. Чому продається?
3. Кому продається?
4. Як продається?

Що продається? Тут соціальні підприємці часто розпочинають роботу з погляду своєї соціальної місії, а не як традиційний бізнес із продукту, що задовольняє споживчий попит. Питання «Що саме виготовляє підприємство?» не є пріоритетним. Важливим для соціального підприємця є достатній дохід, який генерується з продукту, що пізніше фінансує соціальну місію.



Рис. 2. Схема складових соціального підприємства

Як показано на Рис. 2., соціальне підприємство продає не продукт, а себе у поєднанні з продуктом, брендом, місією та візією. Брендом соціального підприємства є його репутація та довіра, що теж формують лояльність споживача. Але така лояльність не пов'язана лише з соціальною складовою, адже якість продукту теж має значення для клієнта.

Чому продається? Після розуміння об'єкта продажу соціального підприємства потрібно визначити, що є унікальною ціннісною пропозицією на ринку. Наприклад, для соціальної майстерні «Woodluck» (<http://woodluck.org.ua/>, Львів) створення меблів поєднане із залученням праці соціально вразливих груп населення.

Кому продається? Враховуючи вище розглянуту специфіку діяльності соціального підприємства, маркетингові зусилля мають бути спрямовані на чітку цільову аудиторію. Для цього можна застосовувати елементи дизайн-мислення з метою вивчення свого клієнта та формування відповідної маркетингової комунікації. Виконання такого завдання потребує застосування методу сегментування цільового ринку, тобто його поділу за певними ознаками на підгрупи.

Як продається? Для відповіді на останнє питання застосовують маркетинговий мікс, який містить всі можливі засоби для отримання факту продажу продукту. Як варіант такого міксу, на Рис. 3. зображені такі елементи: реклама, промоція, події та досвіди, піар, прямий маркетинг, особисті продажі, поширення інформації «з вуст в уста».



Рис. 3. Маркетингові комунікації

Різноманітність каналів продажу є результатом сегментування, адже важко продавати лише одним із них для різних цільових аудиторій. Також такий мікс каналів є наслідком самої природи соціального підприємства, яке різними способами має прокомунікувати не лише економічну, але й соціальну цінність споживачеві. Така потреба також зумовлена висококонкурентним ринком, на якому працюють соціальні підприємства.

Для розробки ефективної стратегії маркетингу потрібно провести дослідження ринку діяльності соціальних підприємств. Для цього потрібно врахувати всі чинники впливу – зовнішній та внутрішній аналіз.

1. **Зовнішній аналіз** – включає аналіз сфери діяльності або індустрії, аналіз конкурентів та аналіз клієнтів. Ідентифікація сфери діяльності дозволить зрозуміти принципи, за якими діють підприємства цієї галу-

зі. Аналіз конкурентів соціального підприємства є дуже вузькою спеціалізованою діяльністю через їхню невелику кількість, але, водночас, допомагає зрозуміти, якими можуть бути конкурентні переваги. Аналіз потенційних клієнтів допоможе сфокусуватися на їхніх потребах та вирішити певну соціальну проблему у найбільш ефективний спосіб;

2. **Внутрішній аналіз** – має на меті зрівняти те, що очікують клієнти від підприємства, з реальністю. Потрібно проаналізувати, чи повністю місія соціального підприємства відповідає тій діяльності, яка планується. Внутрішній аналіз має забезпечити довіру між підприємством та клієнтами, що відіграє важливу роль в майбутній успішності. У разі, якщо після такого аналізу будуть виявлені розбіжності між заявленою місією та бізнес-процесами, тоді такі розбіжності необхідно усунути;

3. **Вибір стратегії розвитку** – зростання є головним елементом підприємництва, зокрема і соціального. Після проведеного аналізу важливо обрати шлях, яким буде йти бізнес. В узагальненому вигляді соціальне підприємство може піти шляхом збільшення найменувань товарів чи послуг, або шляхом завоювання різних ринків та каналів збуту. Залежно від обраної стратегії зростання повинна бути обрана відповідна стратегія маркетингу;

4. **Вибір стратегії маркетингу** – під цим пунктом розуміється вибір набору параметрів, які вирішено використовувати, як систему для взаємодії з клієнтами (потенційними та наявними). Цей унікальний набір засобів комунікації має забезпечувати обізнаність населення щодо діяльності соціального підприємства та давати інструкцію, як скористатися послугами чи купити товар підприємства. У бізнес-плані важливо визначити, як саме буде вимірюватися ефективність стратегії маркетингу.

5. **Комунікація** – має бути останнім етапом у стратегії маркетингу, що дозволить не витрачати зайві ресурси та застосовувати інструменти маркетингу максимально ефективно. Важливо розрізнити інструменти комунікації, серед яких є явні та неявні. Явні відбуваються через пряму комунікацію, використовуючи, наприклад, медіа чи інтернет, а неявні, своєю чергою, відбуваються через вибір каналів розповсюдження товару або цінової політики.

Складність роботи соціального підприємця з клієнтами пов'язана також із тим, що фактично варто розглядати всіх клієнтів – внутрішніх, тобто тих, на кого спрямована соціальна цінність, та зовнішніх, які використовують економічну цінність (товари чи послуги), створену бізнес-складовою соціального підприємства. Застосування методу аналізу зацікавлених сторін (стейкхолдерів) допомагає розібратися з цими відмінностями у видах клієнтів та чіткіше сформувати маркетингову та комунікаційну стратегію для соціального підприємця.

Аналіз стейкхолдерів дозволяє визначити людей чи групи людей, на які має вплив діяльність соціального підприємства чи соціального про-

екту. З допомогою цього методу видно, чи ці особи на момент аналізу є дотичними до соціального підприємства, чи їхня участь потрібна, чи є незаповнені прогалини у цих аспектах.

У більшості випадків для соціального підприємства відома з самого початку більшість зацікавлених сторін. Щоб допомогти визначити всі можливі зацікавлені сторони, варто знайти відповіді на ці питання [13]:

1. На кого впливає соціальне підприємство?
2. Хто має інтерес до соціального підприємства та його результатів?
3. Хто може вплинути на прийняття рішень або впровадження соціального підприємства?
4. Хто має відповідні обов'язки?
5. Хто є джерелом реакції або незадоволення тим, що відбувається?
6. Хто формує або впливає на думки з цих питань?
7. Хто має чітку роль у ситуації (наприклад, клієнти, працівники, акціонери)?
8. Хто перебуває в сферах інтересів, дотичних до соціального підприємства?

Шаблон аналізу зацікавлених сторін (стейкхолдерів)

Крок 1. Методом мозкового штурму визначте перелік усіх можливих зацікавлених сторін (індивіди чи групи осіб), на яких має вплив соціальне підприємство чи соціальних проект.

Крок 2. Із створеного переліку оберіть тих стейкхолдерів, які, на вашу думку, є найбільш важливими. Зазначте їх у таблиці у стовпці зацікавлених сторін.

Стейкхолдер (ім'я та роль для СП)	Сильна опозиція	Середня опозиція	Нейтралітет	Середня підтримка	Сильна підтримка	Можливі / доцільні дії
-----------------------------------	-----------------	------------------	-------------	-------------------	------------------	------------------------

Крок 3. Для кожного стейкхолдера оцініть поточний стан (X). Поточний стан має відображати ставлення до соціального підприємства на момент аналізу.

Крок 4. Бажаний стан (O). Визначіть для кожного стейкхолдера бажаний стан стосовно соціального підприємства.

Крок 5. Побудова зв'язків. Із допомогою стрілок позначте для кожного стейкхолдера рух від стану X до стану O.

Крок 6. Опис дій. Для кожного стейкхолдера, що потребує зміни стану, перерахуйте можливі чи доцільні дії, які забезпечать соціальному підприємству підтримку.

Розуміння головних зацікавлених сторін соціального підприємства дозволяє перейти до безпосереднього вивчення клієнтів та методів їхнього залучення.

З допомогою методики дизайн-мислення у процесі залучення та роботи з клієнтами важливо пройти: етап перевірки концепції, карту емпатії та ціннісну пропозицію.

Етап перевірки *концепції* («Proof-of-Concept»). Для цього етапу необхідно мати групу зацікавлених осіб, які потенційно можуть бути клієнтами соціального підприємства, та методом опитування визначити, гіпотеза про потребу у продукті підтверджується чи спростовується. З цим методом тісно пов'язане прототипування. Перевірити концепцію продукту соціального підприємства можна, пройшовши кілька кроків. На першому кроці достатньо використати дані про стейкхолдерів, визначити конкретні цілі для діяльності соціального підприємства та які вхідні ресурси для цього потрібні. На другому кроці потрібно зробити опис основного функціоналу продукції та успішного його застосування клієнтами. На третьому кроці – безпосереднє тестування, у якому важливими є також такі деталі, як зовнішній вигляд чи упакування. На четвертому кроці для створеного концепту необхідно визначити, якими можуть бути позитивні та негативні результати споживання / використання продукції. На останньому кроці відбувається оцінка всієї інформації, що була зібрана, та формування управлінських висновків.

Карта емпатії, як видно з додатку А, у простий спосіб дозволяє зібрати всі основні дані про потенційного клієнта. Карта потрібна для того, щоб мати можливість описати персону клієнта, для якого пізніше створюється опис ціннісної пропозиції.

Ціннісна пропозиція (додаток Б) є частиною складання бізнес-моделі майбутнього соціального підприємства. З допомогою шаблону ціннісної пропозиції можна повніше скласти картину потенційного клієнта. Методика цього шаблону полягає у тому, щоб об'єднати між собою праву та ліву сторону. У лівій стороні шаблону описані всі функції, які повинна виконувати продукція підприємства з метою задоволення потреб користувача. Так звана «робота, яку потрібно зробити (job-to-be done)» є переліком ключових речей, які є точкою для продажу товару. Інші дві частини – переваги та точки болю – це додаткові ціннісні пропозиції, які мають бути частиною новоствореного продукту. Ліва частина шаблону є продовженням інформації про потреби споживача. Приклади ціннісної пропозиції для сучасних компаній можна знайти у джерелі [18].

Для залучення клієнтів відомі світові соціальні підприємства «One Hopewine» (onehopewine.com) та «Toms» (toms.com) говорять про використання таких цілей роботи з клієнтами:

1. **Дбати про якість продукції.** Продукція соціального підприємства не є унікальною на ринку. Однозначно є конкуренти такого виробника. Отримувати перевагу на ринку лише завдяки соціальній складовій важко у довгостроковій перспективі. Тому необхідно постійно звертати увагу на якість продукції (товарів чи послуг);

2. Виразно формулювати цінність. Цінність – це ваша унікальна ціннісна пропозиція на ринку. Для соціального підприємства у такій ціннісній пропозиції має бути пояснення соціального впливу («social impact»). Найпростіший приклад повідомлення: «Ваша покупка допомагає нашому соціальному підприємству, яке створило робочі місця для 50 осіб», або таке: «Ваша покупка дає роботу одній людині протягом одного тижня»;

3. Розповідати автентичну історію. Метод історій («сторітелінг») – популярний спосіб залучення та утримання клієнтів. У таких історіях можна описувати реальних бенефіціарів, для яких соціальне підприємство створило соціальну цінність завдяки доходу від продажу продукції. Особливість таких історій у тому, що вони відповідають місії, візії та бренду;

4. Готувати амбасадорів бренду. Амбасадорами бренду можуть бути ваші найбільш лояльні клієнти. Таким методом користується відоме соціальне підприємство «Toms» (toms.com). Досвід компанії полягає у таких основних кроках для формування групи амбасадорів: чітка соціальна мета, створення емоційного контакту з клієнтами на основі спільних цінностей, чітке розуміння індивідуальної та колективної мети при вирішенні соціальної проблеми, отримання визнання та побудова довіри.

Практичні вправи

Вправа № 1.

Аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів) для соціального підприємства чи проекту

Використовуються матеріали теми. Для оцінки виконання такого завдання варто додати умову представити всі аргументи чи тести, які були зібрані для створення такого шаблону.

Вправа № 2.

Перевірка концепції («Proof-of-Concept»)

Для соціального проекту чи ідеї соціального підприємства провести тест – валідацію. До цього завдання необхідно провести первинні інтерв'ю із потенційною цільовою аудиторією та запропонувати прототип продукту для отримання відгуків від потенційних покупців.

Вправа № 3.

Складання карти емпатії клієнта

Використовується додаток А. Можна провести кілька ітерацій цього завдання. Спершу студенти можуть скласти таку карту для сучасного комерційного бізнесу, далі для відомого соціального підприємства, потім для соціального проекту, на завершення для свого проекту.

Вправа № 4.**Підготовка ціннісної пропозиції для проекту**

Використовується додаток Б. Кожен елемент пропозиції має містити дані, що його підтверджують. Відсутність таких даних свідчить про нехтування методологією, яка вивчається у темі.

На завершення вивчення теми варто провести експерименти з прототипами ціннісної пропозиції. Для цього колеги-студенти на курсі можуть бути джерелом «колективної фокус-групи».

Рекомендації до викладання

Тема потребує максимального практично-орієнтованого підходу. Із кожного етапу маркетингового дослідження рекомендовано зробити завдання. Проектна робота на курсі може бути різною, але для кожного варіанту доцільно планувати роботу з цієї теми.

Для розробки ціннісної пропозиції рекомендовано застосувати метод дизайн-мислення. Розробка ціннісної пропозиції відбувається за шаблоном, наведеним у темі. Складові частини вартісної пропозиції повинні бути обґрунтовані даними про клієнтів.

Для збору даних про клієнтів рекомендовано провести інтерв'ю чи анкетування. Корисним буде досвід застосування обох методів.

Ціннісна пропозиція, оформлена за вказаною схемою, є результатом формування емпатії до клієнта. Варто також долучити до вправи карту емпатії, яка допомагає створити персону клієнтів соціального підприємства.

Перелік джерел:

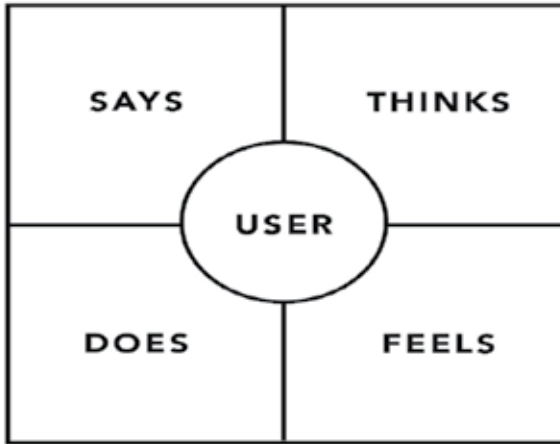
1. Cao J. The Practical Guide to Empathy Maps: 10-Minute User Personas / STUDIO by UXPin. URL: <https://www.uxpin.com/studio/blog/the-practical-guide-to-empathy-maps-creating-a-10-minute-persona/>
2. Definitions of Marketing / American marketing association. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
3. Der Pijl van P. How to really understand your customer with the value proposition canvas / Designabetterbusiness. URL: <https://designabetterbusiness.com/2017/10/12/how-to-really-understand-your-customer-with-the-value-proposition-canvas/>
4. Engaging Customers / REDFworkshop. URL: <https://redfworkshop.org/learn/engaging-customers/>
5. Four Best Practices for a POC / IZENDA. URL: <https://www.izenda.com/four-best-practices-poc/>

6. Gibbons S. Empathy Mapping: The First Step in Design Thinking / NN/g Nielsen Norman Group. URL: <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>
7. Hyken Sh. What Your Customers Really Want / Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2019/05/05/what-your-customers-really-want/#4c089a5c54fd>
8. Light P. C. Reshaping Social Entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*. 2006. P. 47-51. URL: http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Light_ReshapingSE.pdf
9. Marketing Your Social Enterprise. *Social enterprise London*. 41 p. URL: <http://www.socialenterprisebr.net/wp-content/uploads/2016/05/Marketing-Your-Social-Enterprise-Social-Enterprise-London.pdf>
10. Microsoft Business Intelligence Proof of Concept / Symmetry Corporation. URL: http://www.symcorp.com/downloads/BI%20_POC.pdf
11. Molla A., Cooper V. Green IT Readiness: A Framework and Preliminary Proof of Concept. *Australasian Journal of Information Systems*. 2009. Vol. 16. № 2. P. 5-23. URL: <https://journal.acs.org.au/index.php/ajis/article/view/545>
12. Satar Sh., Siraj S., Chesti M. D. Use of Marketing in Social Enterprises. *Social Entrepreneurship and Innovation*. 2016. Vol. 4. № 1. URL: <http://www.inderscience.com/storage/f861510729113412.pdf>
13. Stakeholder Analysis Worksheet. URL: http://www.creativeproblemsolving.com/tools/stakeholderanalysis_worksheet.pdf
14. The basics of marketing social enterprises / REDF workshop. URL: <https://redfworkshop.org/learn/basics-of-marketing-social-enterprises/>
15. The Value Proposition Canvas / Strategyzer. URL: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-value-proposition-canvas.pdf>
16. Trelstad B. Simple Measures for Social Enterprise. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. 2008. Vol. 3. Issue 3. P. 105-118. URL: <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2008.3.3.105>
17. What is the Difference between Proof of Concept and Prototype? / Entrepreneur India. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/307454>
18. Довідник з людиноорієнтованого дизайну переклали українською. Ось він / Platforma. URL: <https://news.platforma.ma/humancentered-design-guide/>

Додатки

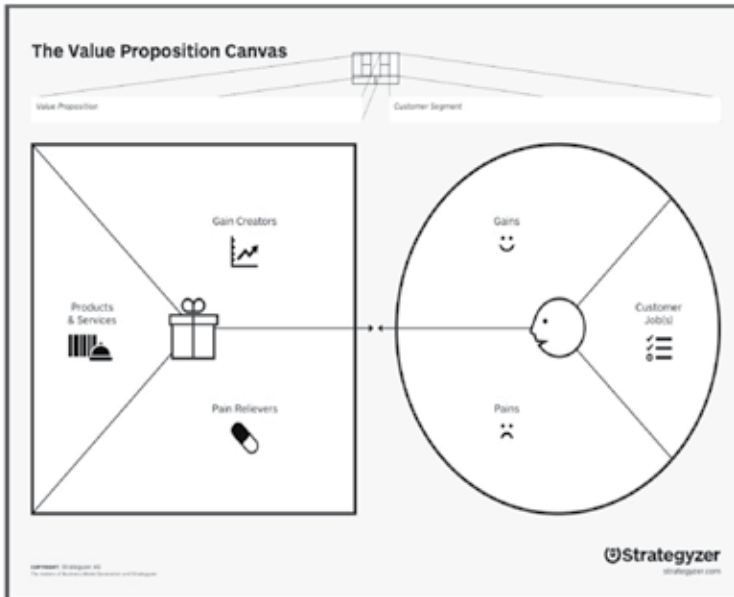
Додаток А. Карта емпатії

EMPATHY MAP



NNGROUP.COM NN/g

Додаток Б. Канва пропозиції цінності



Тема 2. 5. **Інвестиції в соціальний бізнес**

Опис теми

У темі подається розуміння інвестиційного процесу для соціального підприємства. Описується роль фандрейзингу для залучення коштів у соціальний бізнес. Пропонується типологія інвесторів у сфері соціального підприємництва та їхні очікування від підприємців. Розкривається суть облігацій соціального впливу та соціальної фондової біржі. Розглядаються різні джерела фінансування соціальних підприємств.

Очікувані результати навчання:

- студенти пояснюють роль інвестицій у бізнес-моделі соціального підприємства;
- студенти розрізняють інвестиції від неприбуткових організацій та інвестиції від комерційних організацій;
- студенти називають типи інвесторів для соціального підприємства;
- студенти орієнтуються в роботі платформ залучення інвестиційних коштів в Україні.

Інформаційне наповнення

Для соціального підприємництва інвестування переросло з процесу отримання грантових коштів від благодійників до повноцінного інвестиційного процесу з назвою інвестиції впливу та напрямку в економіці – економіка впливу («*impact economy*»). Інвестиції впливу є проявом економіки впливу, тобто системи, яка надає рівні пріоритети як соціальному, так і фінансовому впливу при розподілі ресурсів. «*Global Impact Investing Network*» визначає інвестиції впливу як такі, що генерують соціальний вплив чи вплив на довкілля у поєднанні з фінансовим результатом.

Основними стейкхолдерами економіки впливу («*impact economy*») є інвестори, які готові вкладати заощадження у інвестиційні фонди, інвестори впливу, які працюють на користь фондів та їхніх благодійників. Важливо розуміти, що така розширена структура інвестиційного ринку для соціального бізнесу більш поширена у розвинених країнах. Інвесторами впливу також можуть бути уряди держав.

Поширеним методом інвестування для соціальних проєктів є корпоративна соціальна відповідальність бізнесу. Оскільки така діяльність має обмежені можливості щодо соціального впливу, на ринку більше орієнтуються на нові методи інвестування.

Соціальне підприємництво як особливий тип ведення бізнесу має вирішувати додаткове завдання – балансувати між необхідністю забезпечити дохід та виконанням своєї місії, яка часто заважає отриманню фінансової вигоди.

Проте крім ускладнень у своїй діяльності соціальні підприємці мають і додатковий інструмент залучення ресурсів – фандрейзинг. Цей інструмент добре корелює з соціальною складовою, тому що потребує втручання людей у вирішення поставленого завдання для підприємства. Людей чи організації, які приймають рішення долучитися до формування ресурсів через фандрейзинг, називають донорами.

Фандрейзинг можна використовувати для генерації матеріальних, людських та фінансових ресурсів, потрібних підприємству на момент запуску чи подальшої діяльності.

Важливим завданням для фандрейзингу є визначення конкретної мети для використання отриманих ресурсів. Фандрейзинг повинен швидше використовуватися як інструмент забезпечення певного проекту, а не бізнесу загалом. Крім того соціальний підприємець має визначити, на яких саме параметрах йому краще сконцентруватися: на кількості донорів чи на їхній якості – чим більше уваги приділяти кожному окремому донору, тим потенційно більше фінансування він може забезпечити і, навпаки, чим менше уваги приділяти кожному окремому донору, тим більшу кількість донорів можна знайти. Ці параметри суперечать один одному та визначають стратегію фандрейзингу.

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

У процесі інвестування важливим є розуміння кожного з етапів: розміщення інвестицій, менеджмент активів, надання рішення (створення соціальної цінності) та його вимірювання, завершальний етап звітування.

Інвестиційний потенціал соціальних підприємств полягає в тому, що вони є альтернативними учасниками тендерів на надання послуг для державних установ чи великих компаній.

«UrbanSpace 100» (<http://urbanspace.if.ua>) – приклад успішного соціального підприємства, що стало таким за допомогою фандрейзингу. Це ресторан, унікальність якого полягає в тому, що інвесторами стали 100 соціально активних людей, які об'єдналися заради розвитку міста Івано-Франківськ. Команда «UrbanSpace 100» провела результативний фандрейзинг та змогла переконати людей у тому, що проект вартий уваги. Ресторан працює та генерує прибуток, який направляється на реалізацію міських проектів. Важливим елементом соціального підприємства є той факт, що рішення про те, які саме проекти будуть фінансуватися, приймаються засновниками проекту. Операційне управ-

ліній рестораном здійснюється професійною компанією. Отже, «UrbanSpace 100» створив важливий прецедент для України, переконавши всіх у можливості робити ефективні соціальні підприємства.

Особливість теми інвестування для соціального бізнесу в Україні пов'язана зі станом фінансового ринку країни загалом. У розвинутих економіках соціальні інвестиції є більш інституціоналізовані та наближені до комерційного варіанту інвестування.

За даними дослідження «PwC» в Нідерландах виділяють такі типи інвесторів для соціального підприємництва [9]:

1. Ангельські інвестори. Такі інвестори мотивовані ідеологічними принципами при прийнятті рішень. Для них важливо комунікувати соціальну місію, адже така є першочерговою ціллю. Цей тип інвесторів здійснює капіталовкладення з метою отримання соціального впливу, а не фінансового результату. Особливість їхньої діяльності в тому, що об'єктами інвестування є стартапи та інноваційні проекти у поєднанні з малим обсягом угоди, що свідчить про низький рівень ризиків. Капіталовкладення надаються з метою покриття витрат у формі одноразової допомоги. Для соціального підприємництва такими інвесторами часто є представники родичів, сім'ї чи окремі фундації;

2. Краудфандинг. Принцип фінансування полягає у використанні онлайн-платформ для об'єднання малих обсягів інвестицій від індивідів чи груп. Мотивація таких типів інвесторів полягає у підтримці соціальної місії підприємства та у дієздатності заявленої бізнес-моделі. Подібно до ангельських інвестицій, це, зазвичай, малі суми капіталовкладень;

3. Фінансові інституції. Такі організації мають значну суму наявного капіталу і надають більше уваги фінансовій віддачі. Соціальна місія не обов'язково є головною метою бізнесу, як це часто буває з краудфандингом і ангельськими інвесторами. Хоча фінансові установи інвестують відносно великі суми грошей у соціальні підприємства, вони схильні вибирати менш ризиковані інвестиції, ніж венчурні капіталісти;

4. Інвестиційні фонди. Тип інвестора, що оперує великими обсягами доступного капіталу із часто консервативним способом прийняття рішення. Інвестиційні фонди мають на меті забезпечити стабільне зростання капіталу в довгостроковій перспективі. Наприклад, про пенсійний фонд – хоча зацікавлені сторони цінують соціально відповідальні інвестиції, вони також зацікавлені в довгострокових фінансових прибутках. Завдяки майбутнім платіжним зобов'язанням, інвестиційні фонди, такі, як пенсійні фонди, більше уваги приділяють фінансовому поверненню, ніж соціальному поверненню, і шукають інвестиції з низьким ризиком;

5. Венчурний капіталіст. Такий інвестор вкладає велику суму грошей у стартапи та малі підприємства з очікуваним довгостроковим потенціалом зростання. Ризик для інвесторів високий, але інвестиції мають потенційно високі прибутки (як соціальні, так і фінансові).

У цій же публікації наведено результати опитування інвесторів щодо їхніх очікувань від соціальних підприємств. Отже, у процесі пошуку інвесторів важливо пам'ятати про такі правила:

1. Інтегрувати два аспекти для інвестора – соціальну місію та бізнес-модель із чіткими фінансовими результатами. Хибною є думка про те, що лише одну мету із двох можливо досягнути;

2. Розробити та презентувати чітку та збалансовану команду менеджерів для соціального підприємства. Якісні характеристики команди можуть бути чіткими показниками для інвестора спроможності як реалізувати соціальну місію, так і згенерувати позитивні фінансові результати. Це правило відображає ідентичний до стартапів чи звичайного бізнесу підхід інвесторів у соціальній підприємстві. Іншими словами, часто інвестування пов'язане з потенціалом команди;

3. Використовувати чіткі метрики впливу. Незважаючи на труднощі в оцінці соціального впливу, серед інвесторів високо цінується спроможність соціальних підприємств представити чіткі показники та їхні значення у досягненні гібридної мети – успішного бізнесу, та вирішення соціальних проблем. Під час підготовки таких даних важливо використовувати зрозумілі на ринку індикатори, зокрема: обсяг продажу продукції, частку ринку підприємства та інші, що спрощує комунікацію з інвесторами.

4. Уникати змін у сформованих місії та візії СП. Випадки змін у цінностях СП є для інвесторів індикаторами зміщення у бік фінансового пріоритету за рахунок соціальної складової. Такі випадки є свідченням непослідовності у взятих на себе зобов'язаннях.

Останніми роками в США розвивається новий різновид інвестування у соціальні підприємства – облігації соціального впливу. Такі облігації застосовуються з метою фінансування експериментальних соціальних програм. Уряд, фундація або корпорація, окремо або разом встановлюють цілі, терміни, рівні платежів і платять тільки за підтверджені позитивні результати. Уряд досягає чистих заощаджень та збільшення податкових надходжень. Роль посередника для інвестицій впливу полягає в тому, щоб забезпечити узгодження інтересів сторін, фінансувати надавача послуг та забезпечувати експертну підтримку. Безпосередні інвестори надають капіталовкладення та пізніше отримують їх назад із відсотками за умови отримання позитивних результатів за обумовленими показниками. Інвестиції надходять від посередника до соціального підприємця, який надає соціально необхідні послуги своїм бенефіціарам.

Іншим феноменом на ринку інвестування у соціальні підприємства є соціальна фондова біржа [5]. Суть цього феномену у створенні платформ для котирування лише соціальних бізнесів. Отже, зацікавлені інвестори мають можливість придбати акції соціальних підприємств подібно до того, як це працює із традиційним бізнесом. Такі соціальні фондові біржі вже працюють у таких країнах: Канада, Великобританія, Сінгапур, Південна Африка, Бразилія та Кенія. Цікаво, що у Сінгапурі на такій біржі котируванню підлягають також неприбуткові організації, що випускають облігації з метою отримати фінансу-

вання. У випадку Великобританії процедура роботи соціальної фондової біржі така: необхідною умовою є те, що всі компанії (зараз лише 12) повинні бути зареєстровані на Лондонській фондовій біржі та пройти тест на соціальний вплив. Незалежні експерти проводять тестування та публікують звіт, що охоплює такі сфери:

1. Соціальна або екологічна місія соціального бізнесу;
2. Цільові бенефіціари;
3. Як продукти, послуги та операції забезпечують компанії такий соціальний вплив?
4. Як компанія враховує і консультується з усіма зацікавленими сторонами?
5. Докази соціального впливу, і як він збирається, вимірюється і повідомляється?

У рамках спільного міждисциплінарного дослідження соціальних підприємств в Європі («SEFORIS») опубліковані дані про структуру фінансування для кількох країн, зокрема Бельгії, Китаю, Німеччини, Португалії, Угорщині, Румунії, Росії, Іспанії, Швеції та Великобританії. У рамках спільного міждисциплінарного дослідження соціальних підприємств в Європі («SEFORIS») опубліковані дані про структуру фінансування для кількох країн, зокрема Бельгії, Китаю, Німеччини, Португалії, Угорщині, Румунії, Росії, Іспанії, Швеції та Великобританії.

До прикладу, на Рис. 4. надано дані про фінансування соціального бізнесу у Великобританії. Продаж продукції або послуг є найважливішим джерелом капіталу (63 %) для соціальних підприємств. Другим за значенням джерелом капіталу (24 %) є гранти. Більш детальну інформацію для кожної країни можна знайти у відповідному джерелі [12].

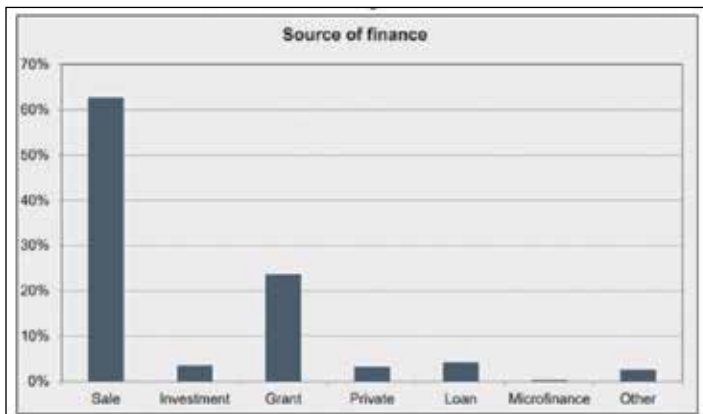


Рис. 4. Джерела фінансування соціального бізнесу Великобританії

Як відомо, у США та Європі склалася різна традиція створення соціальних підприємств. Зокрема, у США соціальні підприємства створюються часто з більшою орієнтацією на бізнесові та фінансові показники. Згідно з досліджен-

ням, [7] спостерігається цікава залежність між ефективністю роботи соціального підприємства та типом джерела його фінансування. У цій темі розглядаються два можливі варіанти – самофінансування з отриманого доходу та дофінансування у вигляді інвестицій. Як підтверджують отримані дані [7], використання традиційного комерційного підходу, тобто орієнтація на максимізацію прибутку, дозволяє соціальному підприємству бути більш ефективним із погляду управління витратами, а саме накладними та адміністративними витратами. Дискусійним питанням залишається характер впливу державного фінансування соціальних підприємств. Частина досліджень показує негативний зв'язок [8], тоді як згадане дослідження [7] показало навпаки, що отримання федерального гранту має позитивний вплив на фінансові результати діяльності. Дослідники питання стверджують, що позитивна кореляція між фактами не завжди свідчить про тісний зв'язок. Часто, у випадку США, лише фінансово стабільні підприємства отримували державне фінансування. Загалом, дослідження вказують на те, що соціальним підприємствам властиві довгострокові тенденції, подібні до традиційного бізнесу, а саме економія масштабу. Тобто у міру розвитку бізнесу, витрати на діяльність зменшуються у розрахунку на одиницю продукції. Отже, це є передумовою самостійності та фінансової стабільності, що необхідні для сталого розвитку.

Практичні справи

Вправа № 1.

Інвестиційна пропозиція соціального підприємства

З метою реалізації ідеї соціального підприємства чи соціального проекту слухачі курсу розробляють інвестиційну пропозицію. При формуванні пропозиції оцінюється використання прослуханого матеріалу з теми.

Для обґрунтування потреби в інвестуванні презентують показники, що описують очікувані фінансові та соціальні результати. Показники для цього завдання можуть бути розроблені чітко під потребу проекту. Щодо фінансових даних, то важливо описати такі очікувані результати: отриманий прибуток, дохід від основної діяльності, плановий рух грошових коштів на період інвестування, термін окупності капіталовкладень.

Вправа № 2.

Тестування спроможності фандрейзингу

Студентам пропонується провести кампанію збору коштів методом фандрейзингу із використанням сучасних платформ в Україні.

Приклади платформ:

- <https://biggggidea.com>; ● <https://na-starte.com>.

Рекомендації до викладання

Для максимальної ефективності засвоєння матеріалу теми рекомендується (студентам самим або разом зі студентами) подати заявку на сучасні гранти чи проекти фінансування. Для цього студентам буде необхідно розібратись із особливостями різних програм та отримати реальний досвід написання заявки. Для прикладу наводиться перелік організацій, що інвестують у формі грантових коштів:

- Британська рада в Україні:
<http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/society/socialenterprisedevelopment>;
- Міжнародний фонд «Відродження»:
<http://www.irf.ua/grants/contests/>;
- Німецький дитячий фонд («ChildFund Deutschland»):
<http://www.se.eef.org.ua/about>;
- Програма розвитку ООН:
<http://www.un.org.ua/ua/informatsiinyi-tsentr/news/2343-2008-07-09-12-22-10-socialne-pidpriemnictvo-vidkri>;
- Ресурсний центр «Гурт»:
<https://gurt.org.ua/news/grants/>;
- «Western NIS Enterprise Fund»:
<http://www.wnisef.org/>.

При вивченні цієї теми важливо пам'ятати про методи оцінки соціального впливу, що були розглянуті раніше. Викладання теми також пов'язане з матеріалом по фінансах. Зокрема мова йде про вартість грошей в часі та термін окупності інвестицій, про що буде йти мова в наступній темі.

Перелік джерел:

1. Annual impact investor survey / Global impact investing network. 2018. 56 p. URL: https://thegiin.org/assets/2018_GIIN_Annual_Impact_Investor_Survey_webfile.pdf
2. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? R. Adm., São Paulo. 2012. Vol. 47. № 3, P. 370-384. URL: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/03.pdf>
3. Bugg-Levine A., Kogut B., Kulatilaka N. A new approach to funding social enterprises. *Harvard business review*. 2012. Vol. 1. 7 p. URL: <https://www.dvara.com/blog/wp-content/uploads/2012/01/HBR.pdf>
4. Catalyzing the growth of the impact economy/McKinsey&Company. URL: https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/catalyzing-the-growth-of-the-impact-economy?cid=soc-app&fbclid=IwAR0sprSjRbij2rk_ju8nH9dFhPeYq1WB113-bm_L4SzESTiT3OukFH16wU8

5. Chhichhia B. The Rise of Social Stock Exchanges / Stanford social innovation Review. 2015. URL: https://ssir.org/articles/entry/the_rise_of_social_stock_exchanges
6. Cordes J. J. Using cost-benefit analysis and social return on investment to evaluate the impact of social enterprise: Promises, implementation, and limitations. *Evaluation and Program Planning*. 2017. Vol. 64. P. 98-104. URL: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.008>
7. Ecer S., Magro M., Sarpa S. The Relationship Between Nonprofits' Revenue Composition and Their Economic-Financial Efficiency. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2017. Vol. 46 (1). P. 141-155. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0899764016649693>
8. Frumkin P., Kim M. T. The effect of government funding on nonprofit administrative efficiency: An Empirical Test. Cambridge, MA: Kennedy School of Government. 2002. 25 p.
9. How to raise capital as a social entrepreneur? / PWC. 16 p. URL: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-social-enterprises.pdf>
10. Impact investment: The invisible heart of markets. *Social impact investment taskforce*. 2014. 54 p. URL: <http://www.ietsp.com/sites/default/files/Impact%20Investment%20Report%20FINAL.pdf>
11. Morgan J. P. Impact Investments. An emerging asset class. Global Research. 29 November 2010. P. 1-96. URL: https://www.jpmorganchase.com/corporate/socialfinance/document/impact_investments_nov2010.pdf
12. The State of Social Entrepreneurship – The Financing of Social Enterprises / SEFORIS. URL: https://static1.squarespace.com/static/56d2e6bb654f9329ddb20e/t/5773e784579fb3035734901c/1467213702465/4._Financing_of_Social_Enterprises.pdf
13. Walk M., Greenspan I., Crossley H., Handy F. Social Return on Investment Analysis. A Case Study of a Job and Skills Training Program Offered by a Social Enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*. 2015. Vol. 26. Issue 2. P. 129-144. URL: <https://doi.org/10.1002/nml.21190>
14. Wendt K. Social Stock Exchanges – Democratization of Capital Investing for Impact. *SSRN Electronic Journal*. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/324658529_Social_Stock_Exchanges_-_Democratization_of_Capital_Investing_for_Impact1
15. Крепак Д. Працювати на суспільство: що таке корпоративна соціальна відповідальність бізнесу / *Forbes Україна*. URL: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1413277-pracyuvati-na-suspilstvo-shcho-take-korporativna-socialna-vidpovidalnist-biznesu>

Тема 2. 6.

Фінансовий менеджмент для соціального підприємства

Опис теми

У темі розкривається значення основних фінансових показників підприємства та надаються підходи до їхнього розрахунку. Розглядаються документи фінансової звітності. Окреслюються основні засади розробки бюджету проекту або підприємства.

Очікувані результати навчання:

- студенти розрізняють основні фінансові показники;
- студенти вміють розраховувати основні фінансові показники;
- студенти складають шаблонні варіанти фінансової звітності;
- студенти розробляють бюджет для виконуваного проекту.

Інформаційне наповнення

Фінансова складова діяльності соціального підприємництва є особливим аспектом при викладанні дисципліни. Для формування фінансової мови студенту треба опанувати базові поняття та показники. У кінці кожного звітного періоду менеджера соціального підприємства цікавить факт отримання прибутку, який рівноцінний поняттю надлишку, тобто тієї суми грошей, якою можна розпоряджатися з метою створення соціальної цінності. Протилежним є факт отримання збитків, або ж виникнення дефіциту, який потрібно покривати іншими джерелами надходження коштів.

Фінансовий менеджмент важливий для соціальних підприємців із метою досягнення основних цілей – сталості створення соціальної цінності та її масштабування. Дієздатність бізнес-моделі соціального підприємства пов'язана зі спроможністю вдало керувати фінансовими даними, аналізувати їх та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Серед основних інструментів, які варто опанувати, є такі: розрахунок собівартості товару / послуги, принципи формування грошових потоків, проведення розрахунку точки беззбитковості, фінансове планування для підприємства та підготовка фінансової звітності.

Для загального розуміння фінансових показників та методів їхнього обчислення важливо розрізняти такі основні фінансові поняття:

Розуміння цих видів витрат важливе на таких етапах фінансового менеджменту: управління грошовими потоками, бухгалтерський облік, пошук джерел фінансування, отримання позики тощо.

Наприклад, пошук фінансування на будівлю чи обладнання відносно легший, адже передбачає існування вартості самого об'єкта фінансування, який часто є заставою. Покриття змінних витрат (борошно та інші інгредієнти на випікання печива) є складнішим, хоча створений продукт теж має економічну цінність. З іншого боку, такий товар складніше продати

Основний капітал	Змінні витрати	Постійні витрати
Обладнання; Транспортні засоби; Комп'ютери; Офісні меблі; Будівлі; Земельні ділянки.	Сировина; Паливо; Упакування; Праця (працівники неповної зайнятості); Реклама.	Оренда; Податки; Електроенергія (в певних випадках відносять до змінних); Страховання; Заробітна плата; Інше.

на ринку порівняно з основними фондами — будівлями чи іншим обладнанням. Для покриття витрат на заробітну плату необхідний власне факт продажу продукції та отримання за це доходу. Часто власники соціальних підприємств змушені на початкових періодах роботи отримувати меншу оплату їхньої праці. Детальніше особливості цих видів витрат розглянуто у питанні розрахунку собівартості продукції.

Розрахунок собівартості товару / послуги

Розрахунок собівартості товару / послуги для соціального проекту (соціального підприємства) варто робити на реальному прикладі або на основі обраного проекту студентами на курсі. Для визначення собівартості необхідно зібрати дані щодо витрат на виробництво товару / надання послуги.

Склад статей витрат, що включаються до собівартості реалізованої продукції (послуг) в бухгалтерському обліку, складається з таких частин:

1. Виробнича собівартість продукції, реалізованої у звітному періоді;
2. Нерозподілені постійні загальновиробничі витрати;
3. Наднормативні виробничі витрати (витрати, здійснені понад встановлені нормативи).

Витрати, включені до виробничої собівартості продукції, групуються за чотирма елементами:

1. *Прямі матеріальні витрати.* Це вартість сировини та основних матеріалів, що утворюють основу продукції, купівельних напівфабрикатів та комплектувальних виробів, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути віднесені безпосередньо до конкретного виду продукції;
2. *Прямі витрати на оплату праці.* Включають заробітну плату та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт
3. *Інші прямі витрати.* Включають решту виробничих витрат, які можуть бути віднесені безпосередньо до конкретного об'єкта витрат, зокрема відрахування на соціальні заходи (нарахування ЄСВ), плату за оренду земельних і майнових паїв, а також за оренду виробничих потужностей (будівель, обладнання, транспортних засобів тощо), амортизацію основних засобів, втрати від нестачі та інші прямі витрати;;

4. *Загальновиробничі витрати.* Включають у повному обсязі витрати на обслуговування і управління виробництвом (цехів, дільниць), що змінюєтья прямо (або майже прямо) пропорційно до зміни обсягу діяльності, а також включають постійні загальновиробничі витрати, до яких відносятья витрати на обслуговування і управління виробництвом, що залишаютья незмінними (або майже незмінними) при зміні обсягу діяльності, зокрема постійні розподілені загальновиробничі витрати. Загальновиробничі витрати поділяютья на змінні та постійні:

- Змінні – витрати на обслуговування й управління виробництвом (наданням послуг), що змінюютья прямо (або майже прямо) пропорційно до зміни обсягу діяльності. Змінні ЗВВ розподіляютья на кожен об'єкт витрат із використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо), виходячи з фактичної потужності звітного періоду;

- Постійні – витрати на обслуговування й управління виробництвом, що залишаютья незмінними (або майже незмінними) при зміні обсягу діяльності. Постійні ЗВВ розподіляють на кожен об'єкт витрат із використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо) при нормальній потужності. Нерозподілені постійні ЗВВ включають до складу собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) у періоді їхнього виникнення. Загальна сума розподілених та нерозподілених постійних ЗВВ не може перевищувати їхньої фактичної величини.

Калькуляція собівартості послуг є основним моментом при формуванні їхньої собівартості. Найпоширенішою помилкою, притаманною підприємствам при формуванні собівартості послуг, є відсутність ідентифікації витрат за замовленнями та окремими послугами.

Залежно від часу складання методики розрахунку та вихідних даних калькуляції поділяють на:

1. *Планові калькуляції.* Складаютья перед початком виробничого процесу на підставі планових норм витрат і планового виходу продукції і протягом виробничого процесу не змінюютья;
2. *Нормативні калькуляції.* Складаютья на кожен наступний робочий період, вид або цикл робіт за нормами, скоригованими з урахуванням умов, що наразі склалися. У разі зміни умов виробництва нормативи витрат переглядаютья та уточнюютья;
3. *Провізорні (попередні) калькуляції.* Складаютья за деякий час до закінчення звітного періоду на підставі фактичних даних про витрати, вихід продукції за минулий час із початку до кінця звітного періоду та очікуваних витрат. Їх використовують для визначення очікуваних фінансових результатів та планування на наступний період;
4. *Фактичні калькуляції.* Складаютья після закінчення звітного періоду на підставі облікових даних про фактичні витрати і вихід продукції [17].

Як підсумок, для визначення собівартості продукції соціального підприємства важливо обчислити загальну суму витрат, тобто суму собівартості та витрати на одну одиницю продукції. Такий показник важливий для процесу планування або бюджетування.

Наприклад, для початку соціальне підприємство спроможне виготовляти 100 тис. одиниць продукції. На всю діяльність необхідно витратити 500 тис. грн. Якщо визначати за обсягом витрат на 1 одиницю продукції, то можна очікувати отримання прибутку за ціною, більшою, ніж 5 грн за од. Іншими словами, в цьому випадку визначена ціна беззбитковості у розмірі 5 грн. Для більш реалістичного обчислення такої ціни потрібно користуватися розрахунком точки беззбитковості.

Розрахунок точки беззбитковості

Точка беззбитковості характеризує обсяг реалізації продукції, за якого прибуток підприємства дорівнює нулю, тобто дохід від реалізації продукції відповідає валовим затратам на її виробництво та реалізацію. Точку беззбитковості називають також точкою «порогового» прибутку чи точкою рівноваги, прибуток у такому випадку буде дорівнювати нулю. Цей метод побудований на тезі, що зі збільшенням обсягів реалізації величина умовно постійних витрат на одиницю продукції зменшується (за інших незмінних умов діє закон зростання масштабу). Розрахунок точки беззбитковості можна проводити за формулою:

$$\text{Прибуток} = N (p - v) - F,$$

де **Прибуток** – прибуток від реалізації N одиниць продукції (грн);

N – кількість реалізованої продукції (одиниці або інші натуральні одиниці);

p – ціна продажу одиниці продукції (грн);

v – умовно змінні витрати на одиницю продукції (грн);

F – умовно постійні витрати на виробництво та збут реалізованої продукції (грн).

Складовим елементом аналізу точки беззбитковості є розрахунок суми покриття (маржинального прибутку). Маржинальний прибуток – показник, який характеризує частину виручки, що спрямовується на заміщення умовно постійних витрат і формування прибутку від реалізації [14].

Рух грошових коштів («cash flow»)

В Україні ці дані готуються у звіті про фінансові результати та про рух грошових коштів. Бланки звітів додаються у додатках.

Роль руху грошових коштів на соціальному підприємстві – показати обсяги коштів, що надходять та витрачаються на підприємстві. У певній частині фінансового менеджменту є можливість зібрати дані та проаналізувати дохід та витрати організації. Для формування цих даних важливий перший етап розрахунку собівартості товарів / послуг. У звіті про фінансо-

ві результати формуються показники для визначення цілей діяльності підприємства – зростання валового прибутку, вартості акції, оціненої за ринковою ціною, зобов'язань перед інвесторами / акціонерами [9].

Фінансове планування

Планування фінансової діяльності підприємства пов'язане з бюджетним процесом. Види фінансової звітності: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів. Для здобуття навичок фінансового планування доцільно зробити практичне заняття. На прикладі складання бюджету на наступний період (1 квартал) розглянемо принцип фінансового планування.

Початковий баланс – це показник для розуміння планового та фактичного обсягу коштів відповідно. Підсумковий баланс є показником для наступного періоду. Принцип простого бюджетування у цій таблиці пояснює необхідність всіх даних про операції, що відбуваються на підприємстві за звітний період часу. Більш детально такі дані зрозумілі при укладанні стандартизованих форм звітності. Результатом використання інструменту планування є перш за все збір даних, розуміння величини доходів та витрат, отримання прибутку чи збитків.

	Січень (план)	Січень (факт)	Лютий (план)	Лютий (факт)	Березень (план)	Березень (факт)
Початковий баланс						
Доходи						
Продаж						
Позика банку						
Гранти						
Інше						
Усього доходів за місяць						
Витрати						
Заробітня плата						
Оренда						
Комунальні послуги						
Створення						
Маркетинг						
Страхування						
Інше						
Усього витрат за місяць						
Усього балансу за місяць						
Підсумковий баланс						

Також чіткий розподіл даних за статтями витрат чи доходів дозволяє зрозуміти джерела отримання доходу.

Більш детальний аналіз можна застосувати, використовуючи аналітичні показники. До таких належать [7]:

1. Показники оцінки сталості отриманого прибутку. З допомогою цих показників можна оцінити фінансові результати роботи за певний період та оцінити спроможність виконувати зобов'язання на наступні періоди.

Зокрема, *показник зростання обсягу продажів* підраховується діленням різниці продажів поточного і минулого періоду на продажі минулого періоду. Ці дані дозволяють зробити висновок про політику ціноутворення та управління витратами.

Залежність від *джерела отримання доходу* підраховується як частка такого джерела у загальному обсязі отриманого доходу за певний період. Такий показник дозволяє отримати структуру доходу за його доходами. Наприклад, на кожний вид продукції соціального підприємства. На кожне джерело доходу далі можна робити оцінку щодо частки на ринку.

2. Показники операційної ефективності. Такі показники дозволяють оцінити, як на підприємстві використовують активи та керують застосуванням пасивів упродовж певного періоду часу. Наприклад, підраховують частку операційних витрат до отриманого доходу. Зростання таких показників свідчить про труднощі з ефективністю використання ресурсів. Також важливо оцінювати обсяги запасів продукції для виробничих підприємств та їхню швидкість перетворення у продажі. Про продуктивність підприємства можна дізнатись із показника відношення доходу до основного капіталу.

3. Показники ліквідності. Коротко: ліквідність підприємства – це спроможність заплатити за зобов'язаннями. До таких показників належить відношення поточних активів до поточних пасивів, або оцінка робочого капіталу. Найбільш ефективним для підприємства є співвідношення у межах від 1,2 до 2,0.0.

4. Показники левериджу. Для цього питання важливо розуміти, як підприємство використовує запозичені кошти (банківські позики) з метою розширення діяльності. Кредитори зі свого боку можуть оцінити спроможність бізнесу оплатити зобов'язання. Такими показниками є: частка боргів у активів, що враховує короткострокові та довгострокові позики; частка витрат на сплату відсотків за кредитами до всього обсягу витрат.

Практичні вправи

Вправа № 1.

Оцінка доцільності інвестування у програмне забезпечення

З допомогою шаблону розглянути можливість придбання для підприємства програмного забезпечення для збору даних про клієнтів. Зразок дозволяє на практиці застосувати інструменти оцінки грошей у часі для прийняття управлінського рішення.

Шаблони для проведення аналітики:

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1-9lx2Jto2H5yyJftGhNf3XFwiS9PqPqr>.

Вправа № 2.

Фінансове планування проекту

У розрізі проекту командам студентів пропонується зробити такі розрахунки:

- Провести аналіз витрат для проекту. Обчислити точку беззбитковості проекту. Зробити висновки щодо ціноутворення на товари / послуги;
- Підрахувати собівартість товару / послуги. З допомогою собівартості провести валідацію ринкових можливостей товару / послуги;
- Скласти звіт про фінансові результати майбутнього соціального підприємства або соціального проекту;
- Скласти проект бюджету за даними проекту на курсі. Шаблони для фінансового планування:

<https://drive.google.com/file/d/1JkiX3dNmbglkki3AKbcGrizhPD6BjhsA/view>.

Шаблон бюджету:

<https://www.smartsheet.com/free-google-docs-budget-templates-for-google-docs-google-sheets>.

Рекомендації до викладання

Тема фінансів загалом може бути сприйнята по-різному слухачами курсу. При підготовці матеріалів теми важливо знати попередній досвід студентів. Рекомендуємо для теми мати два варіанти складності всіх матеріалів.

Для початківців у цій темі важливо розглянути спершу вартість грошей у часі. При розгляді питання не потрібно заглиблюватися у бухгалтерські тонкощі. Значення такого підходу буде у тому, що студенти спробують себе у ролі фінансистів.

Більш досвідчені студенти можуть готувати всі форми фінансової звітності для відповідного варіанту виконання проекту на курсі.

Перелік джерел:

1. Bengo I., Marika A., Giovanni A. Calderini M. Indicators and metrics for social business: a review of current approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2016. Vol. 7. Issue 1. P. 1-24. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/19420676.2015.1049286?redirect=1>
2. Bull M. “Balance”: the development of a social enterprise business performance analysis tool. *Social Enterprise Journal*. 2007. Vol. 3. Issue 1. P. 49-66. URL: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17508610780000721>
3. Doherty B., Foster G., Mason Ch., Meehan J., Meehan K., Rotheroe N., Royce M. *Management for Social Enterprise / Sage knowledge*. 2009. URL: <http://sk.sagepub.com/books/management-for-social-enterprise>
4. *Financial instruments working with social entrepreneurship / Fi-compass*. URL: https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/Factsheet_Financial_instruments_working_with_social_entrepreneurship.pdf
5. *Financial Intelligence for Social Enterprises / Demonstrating Value*. URL: <https://www.demonstratingvalue.org/resources/financial-intelligence-social-enterprises>
6. *Financial Intelligence: A Guide for Social Enterprise / Demonstrating Value*. URL: <https://www.demonstratingvalue.org/sites/default/files/resource-files/Financial%20Intelligence%20Guide%20Dec%202013.pdf>
7. *Financial Ratio Analysis / Demonstrating Value*. URL: <https://www.demonstratingvalue.org/resources/financial-ratio-analysis>
8. *Hidden Costs and Contributions Worksheet / Demonstrating Value*. URL: <https://www.demonstratingvalue.org/resources/hidden-costs-and-contributions-worksheet#Worksheet>
9. Kluo J. *The Beginner’s Guide to Cash Flow / Intuit quickbooks*. URL: <https://quickbooks.intuit.com/r/accounting-finance/beginners-guide-cash-flow/>
10. Lessem R., Schieffer A. *Transformation Management. Towards the Integral Enterprise*. London. 2009. 370 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781315550176>
11. Renz D. O., Herman R. D. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Jossey-Bass. 2010. 872 p.
12. Ridley-Duff R., Bull M. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice / Sheffield Hallam University*. 119 p. URL: <http://shura.shu.ac.uk/13691/1/Sample%20Chapter%20%28The%20Politics%20of%20Social%20Enterprise%29.pdf>

13. Social Entrepreneurship: A Skills Approach / ed. Ch. Durkin, R. Gunn. Second edition. 2016. 218 p.
14. Бала В. В. Розрахунок точки беззбитковості як необхідна умова для визначення інвестиційної привабливості підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=818>
15. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Київ: ТОВ «Агентство «Україна». 2017. 92 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1n_7gdnZu_YnQOrgc0WN5B_ZRPb7h3xTH/view
16. Про затвердження форми Звіту про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації: Наказ Міністерства фінансів України № 553 від 17. 06. 2016 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0932-16>
17. Собівартість послуг / Вісник. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100008424-sobivartist-poslug>
18. Як громадським організаціям звітувати у 2019 році / Громадський про-стір. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=zvituvannya-dlya-ho-pro-yaki-zminy-majemo-znaty>

Тема 2. 7.

Поняття «соціальна цінність» в контексті соціального підприємництва, вимірювання соціальної цінності

Опис теми

У цій темі описується сутність одного з головних компонентів будь-якого соціального підприємства – соціальної цінності. Надається типологія даних для оцінки ефективності соціального підприємства. Для вимірювання соціальної цінності пропонується використовувати різні підходи та особливу формулу «Social Return on Investment», яка була розроблена спеціально для використання в тематиці соціального підприємництва.

Очікувані результати навчання:

- студенти пояснюють сутність соціальної цінності;
- студенти розрізняють типи даних, які можна збирати для визначення ефективності соціального підприємства;
- студенти використовують різні підходи до вимірювання соціальної цінності;
- студенти застосовують формулу «Social Return on Investment»;
- студенти пояснюють складові організаційної ефективності соціального підприємства.

Інформаційне наповнення

На відміну від класичного бізнесу, соціальне підприємництво має використовувати більш комплексний підхід для вимірювання своєї ефективності. Так, комерційне підприємство використовує, наприклад, простий та визначений показник – прибуток, який чітко відображає результат діяльності. Якщо цей показник є від’ємним, можна зробити висновок про негативний результат роботи. З від’ємним показником прибутку говорити про ефективність соціального підприємства також не можна, але в такому випадку тільки цього показника буде недостатньо для оцінки результатів діяльності. Якщо соціальні підприємства ставлять за основну мету діяльності вирішення соціальної проблеми, а не отримання прибутку, відповідно її ефективність їхньої діяльності має вимірюватись інакше.

Крім наявної бізнес-моделі кожен соціальний бізнес буде таким, якщо ставитиме в основу своєї діяльності створення соціальної цінності («social value») або соціального впливу («social impact») [8]. Важливо говорити не тільки про наявність цієї складової, але і про її характеристики. Найважливішою з таких характеристик є вимірюваність, яка дозволяє оцінити як ефективність роботи самого соціального підприємства, так і створений позитивний вплив на суспільство. Важливо також зауважити, що категорії «соціальна цінність» та «соціальний вплив» мають

додаткові синоніми. Так, в наукових джерелах використовується термін «спільна цінність» («shared value») [7], запропонований М. Портером, який по суті є близьким до згаданої вище «соціальної цінності». Як узагальнення пропонується використовувати у подальшому викладенні матеріалу останній термін..

Щоб говорити про свою ефективність, соціальному підприємству доведеться вирішити непросте завдання, а саме: підібрати підхід до вимірювання соціальної цінності [6]. Складність цього завдання полягає в тому, що стандартизованої або загальноприйнятої методики зробити це не існує. Це пояснюється відмінностями у діяльності різних підприємств та різним баченням своєї місії у вирішенні проблем соціуму. Інша справа – розробка спеціалізованих показників, які будуть відображати соціальну цінність конкретного підприємства [9]. Так, наприклад, деякі представники соціального бізнесу вирішують соціальні проблеми через працевлаштування вразливих прошарків населення, а інші спрямовують частину прибутку на діяльність неприбуткових організацій, треті ж стверджують, що їхні товар або послуга вже несуть у собі соціальну цінність. У такому разі у всіх трьох випадках мають існувати різні показники, які покажуть ефективність роботи відповідних підприємств. Важливо також зауважити, що оцінити результативність одного соціального підприємства порівняно з іншим стає ще складнішим завданням, тому що різні підходи до вимірювань не дозволяють це зробити [1].

Тим не менш, можна використовувати різні узагальнені підходи до вимірювання соціальної цінності, які є актуальними для кожного соціального підприємства. До них належать:

1. **Моніторинг.** Такий підхід передбачає постійне відстеження прогресу окремого виду діяльності на підприємстві. Він дозволяє говорити про відповідність реальності запланованим заходам, щоб передбачити прийняття змін в процесах;
2. **Оцінювання.** Цей підхід може доповнювати моніторинг шляхом більш глибокого зрізу наявної ситуації. Оцінювання може допомогти для розуміння актуальності, ефективності, результативності або стійкості процесів;
3. **Дослідження.** Найбільш комплексний підхід, який передбачає пошук нових фактів визначеним раніше шляхом. Може використовуватись для розробки нових технологій або процесів [10].

Усі три підходи можуть використовуватись одночасно, що дозволить отримати максимально комплексні вимірювання. Проте навіть при розумінні цих підходів процес вимірювання соціальної цінності, що створює соціальне підприємство, важко назвати визначеним. У цьому питанні однозначними можуть бути види вимірювань, які проводить соціальний бізнес. Серед таких видів даних для вимірювання, що можуть допомогти в поставленому завданні, є такі:

- Бінарні дані – дані формату «так» або «ні», що дозволяють швидко оцінити результати процесів;
- Цифрові дані – дані, які можуть показати кількість, час, період або інше, що можна описати цифрами;
- Шкала оцінювання – дані, які можна збирати при заповненні розробленої системи оцінки для певних процесів;
- Виконання плану – дані, які формуються в результаті виконання підприємством поставлених цілей у зазначені терміни;
- Бенчмаркінг – дані, отримані після порівняння поточних показників підприємства з показниками еталонного підприємства;
- Аналіз історичних даних – дані, які утворюються в результаті порівняння поточного стану із попереднім [2].

Отже, при неоднозначності самого процесу вимірювання соціальної цінності, цьому процесу може допомогти наведена типологія даних. Збір цих даних може стати базою для подальших розрахунків та аналізу результатів діяльності соціального підприємства або створеної соціальної цінності.

Однозначний шлях вимірювання соціальної цінності пропонує «Roberts Enterprise Development Fund». Відомий показник окупності інвестицій («ROI») було адаптовано для цілей соціального підприємництва. Отриманий показник має назву «Social Return on Investment» [5] та підраховується за формулою:

$$\text{SROI} = (\text{GP} + \text{CSA} - \text{D}) / \text{I}$$

де **SROI** – Social Return on Investment;

GP – валовий прибуток;

CSA – вартість соціальної діяльності (сума реалізованих грантів та пожертв, сума зекономлених державних фінансів, сума додаткових податкових надходжень, які з'явилися у результаті діяльності соціального підприємства);

D – заборгованість підприємства;

I – інвестиції.

Отже, показник SROI є одним із підходів, який дозволяє оцінити отриману соціальну цінність. У розрахунку показника беруть участь суми грошових коштів, отримані в результаті реалізації грантів та пожертв соціальними підприємствами, а також суми зекономлених державних фінансів і додаткових податків, що були отримані завдяки діяльності соціального підприємства.

Підходи до вимірювання соціальної цінності, як вже було зазначено вище, є важливими для оцінки ефективності роботи соціального підприємства. Оскільки соціальний бізнес, за своєю суттю, серйозно відрізняється від звичайного, то і загальна його ефективність також буде визначатись інакше. Далі пропонується декілька індикаторів, які можуть говорити про загальну організаційну ефективність соціального підприємства:

- *Відповідність фінансування цілям підприємства* – соціальний бізнес може залучати гроші на свою діяльність різними способами: комерційним або некомерційним; у цьому питанні важливим є дотримання прописаних цілей підприємства і логічність процесів залучення коштів, невідповідність цього індикатора може зумовити втрату довіри до соціального підприємства;
- *Ефективна операційна діяльність* – наявність логічних ресурсів – недостатня для ефективності, важливою також є побудова процесів на підприємстві, що дозволить говорити про його ефективність;
- *Досягнення місії* – прописана місія соціального підприємства не має бути просто висловом, вся діяльність бізнесу має сприяти досягненню місії та не викликати протиріччя при аналізі діяльності підприємства;
- *Здатність адаптуватися* – після написання бізнес-плану та фактичного запуску соціального бізнесу багато що може піти не за планом, тому індикатором ефективності стає здатність підприємства приймати виклики та вносити зміни у свої процеси; цей індикатор може мати актуальність тільки після певного тривалого періоду роботи підприємства;
- *Задоволення потреб стейкхолдерів* – ще однією відмінністю звичайного бізнесу від соціального є концентрація кінцевих результатів не тільки на власниках підприємств, але і прагнення бути корисним (або хоча б не завдавати шкоди) всім стейкхолдерам, тому відстеження стейкхолдерів та аналіз впливу на них також є індикатором ефективності соціального підприємства [3].

Для прикладу оцінки ефективності організації пропонується розглянути підхід, який використовує згадана раніше фундація «Ashoka». Організація робить аналіз своєї ефективності, проводячи щорічне опитування серед своїх партнерів або соціальних підприємств, що отримують допомогу від «Ashoka». В опитуванні зафіксовано п'ять основних розділів із такими питаннями:

1. Дотримання прописаної візії та місії. Чи дотримується підприємство прописаної візії та місії?
2. Поява конкурентів. Чи з'явилися ті, хто копіює бізнес-модель цього соціального підприємства?
3. Зміни в державній політиці. Чи спричинила діяльність соціального підприємства до змін у державній політиці?
4. Активізація лідерства. Чи з'явилися нові лідери в результаті діяльності соціального підприємства?
5. Використання допомоги від «Ashoka». Як саме допомогла підтримка «Ashoka»? [4]

Практичні вправи

Вправа № 1.

Розрахунок «SROI» для сучасного підприємства

Студентам пропонується взяти реальні цифри соціального підприємства та провести розрахунок соціальної цінності, яку воно створило. Вправа може працювати, як завдання під час пари або домашнє завдання.

Для розрахунку можна взяти річний звіт платформи «Тепле місто», або благодійного магазину «Ласка».

<https://warm.if.ua/reports;>

[https://readymag.com/charityshopbylaska.](https://readymag.com/charityshopbylaska)

Вправа № 2.

Розробка опитування для вимірювання організаційної ефективності

Студентам пропонується на основі щорічного опитування «Ashoka» розробити власний варіант оцінки організаційної ефективності, використовуючи згадані в матеріалах підходи та типи даних.

Розробка варіанту оцінки може стосуватися групових проектів студентів або реального соціального підприємства, яке поки що не має підходу до вимірювання своєї ефективності. Свіжу базу даних соціальних підприємств можна взяти за посиланням: <https://socialbusiness.in.ua/enterprises>.

Рекомендації до викладання

Ця тема чітко показує відмінності між звичайним та соціальним підприємством, тому не зайвим буде під час викладання робити наголос на цій різниці. Не дивлячись на неоднозначність підходів до вимірювання соціальної цінності, цей компонент є обов'язковим для діяльності будь-якого соціального бізнесу, тому пропускати цю тему не варто.

Почати обговорення підходів до вимірювання соціальної цінності можна з питання до студентів щодо їхнього бачення суті цієї проблеми. Далі можна перейти до вже відомих прикладів та провести дискусію стосовно того, як саме кожне з розглянутих соціальних підприємств вимірює і чи мало б вимірювати соціальну цінність.

Вагомим внеском у розуміння цієї теми для студентів буде завдання реально порохувати соціальну цінність (або дослідити через опитування) з підходами, вказаними у практичних вправах до теми.

Перелік джерел:

1. Bagnoli L., Megali C. Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2011. Vol. 40. Issue 1. P. 149-165.
2. Kushner R. J. Action Research Validation of an Inventory of Effectiveness Measures. *Conference «Nonprofit Organizational Effectiveness and Performance»*. Kansas City. 2002.
3. Kushner R. J., Poole P. P. Exploring structure-effectiveness relationships in nonprofit arts organizations. *Nonprofit Management and Leadership*. 1996. № 7.2. P. 119-136.
4. Measuring effectiveness: A six-year summary of methodology and findings. Arlington, VA: Ashoka, 2006. 24 p.
5. Millar H. Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. *Public Management Review*. 2012. № 15 (6). P. 923–941.
6. Murphy R. O., Ackermann K. A., Handgraaf M. J. J. Measuring social value orientation. *Judgment and Decision making*. 2011. Vol. 6. Issue 8. P. 771-781.
7. Porter M. E., Hills G., Pfitzer M., Patscheke S., Hawkins E. Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results / FSG. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Measuring_Shared_Value_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf
8. Raghda E. E. Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*. 2013. Vol. 9. Issue 2. P. 188-209.
9. Wood C., Leighton D. Measuring social value: the gap between policy and practice. *Undercurrent*. 2010. № 2. P. 7-9.
10. Кейт Т., Рідут Г. 7 кроків до ефективного вимірювання впливу: посібник з вимірювання соціального впливу. «Ін-Фокус Ентерпрайзес ЛТД». 2016. 16 с. URL: https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/socinnov/7%20Steps%20to%20Effective%20Impact%20Measurement_v3_13.12.16_uk.pdf

Тема 2. 8.

Стратегія розвитку соціального бізнесу

Опис теми

У цій темі розглядається середовище діяльності соціального підприємства, враховуючи особливості бізнес-моделювання. Пропонується інструмент SWOT-аналізу для формування стратегії розвитку. Аналізуються форми масштабування для соціального підприємства. Досліджуються різні механізми поширення соціального впливу. Для вибору найкращого шляху зростання розкриваються різні моделі розвитку соціального підприємства.

Очікувані результати навчання:

- студенти розрізняють стратегію розвитку соціального підприємства і стратегію розвитку традиційного бізнесу;
- студенти описують складові середовища діяльності соціального підприємства;
- студенти називають моделі розвитку соціального бізнесу.

Інформаційне наповнення

Кожна модель соціального бізнесу потребує постійної діагностики середовища своєї діяльності. Така діагностика на сьогодні є важливою із погляду щораз більшого рівня невизначеності (через технологічні зміни) та вищого рівня конкуренції на ринку (кардинально нові варіанти ціннісної пропозиції на ринку). Для зручності середовище аналізу діяльності соціального підприємства можна обмежити параметрами: 1) ринкових сил; 2) галузевої структури; 3) основних трендів; 4) макроекономічних сил.

Із допомогою елементів бізнес-канви розглянемо основні риси, що описують середовище діяльності соціального підприємства.

До характеристик *ринкових сил* належать: ринкові сегменти, потреби та попит ринку, ринкові особливості, політика витрат виробництва, привабливість із погляду дохідності бізнесу. Ці характеристики коригують такі елементи бізнес-моделювання, як: цільовий ринок, структура доходу, ціннісна пропозиція, основні види діяльності та ресурси для цього. На сегментах ринку, де функціонує соціальне підприємство, відбуваються зміни з погляду поведінки споживачів.

Галузева структура охоплює такі аспекти середовища: постачальники та інші елементи ланцюжка постачання, стейкхолдери, конкуренти, нові гравці на ринку, субститути (товари та послуги). У цій частині бізнес-канви важливими є показники щодо поведінки наявних партнерів-постачальників, у який спосіб та які стейкхолдери формуватимуть стратегію та бізнес-модель, нові гравці ринку можуть становити конкурентну загрозу не тільки з тієї ж індустрії, постійне

спостереження за діями прямих та опосередкованих конкурентів. Під впливом цих чинників буде змінюватися така частина бізнес-моделі: основні партнери, основні ресурси, ціннісна пропозиція та джерела отримання доходу.

Основні тренди впливають на такі елементи бізнес-моделі: ціннісна пропозиція, основні ресурси, основні види діяльності, основні партнери та цільовий ринок.

Макроекономічні сили коригують: ключові види діяльності, основні ресурси для виробництва, структуру витрат, канали зв'язку з покупцями. Такі важливі чинники зовнішнього середовища, як глобальний стан економіки, стан ринку капіталу, сировинні та ресурсні ринки та ціни на них, економічна інфраструктура, потрібно проаналізувати для формування управлінської стратегії.

Додатковим методом формування стратегії розвитку соціального бізнесу є SWOT-аналіз, застосований до елементів бізнес-канви. Суть застосування така: кожен елемент із 9 блоків потрібно оцінити на належність до сильних і слабких сторін, загроз та можливостей. На Рис. 5. зображено один із варіантів такого поєднання двох методів.

Більш ґрунтовним є варіант пошуку у кожному з елементів бізнес-канви по-



Рис. 5. SWOT-аналіз

чергово сильних і слабких сторін, загроз та можливостей.

Розгляд стратегій подальшої діяльності соціальних підприємств зводиться до кількох варіантів розвитку подій: «копіювання бізнес-моделі», поширення та прийняття моделі соціальних програм, масштабування (зростання за умов централізованої координації в самій компанії).

Для розширення різноманітності стратегій розвитку соціальних підприємств спершу треба розуміти ширину поняття інноваційної діяльності, яка є в основі соціального підприємства. Візьмемо, наприклад, навчальний центр, який був надзвичайно успішним у навчанні дітей дошкільного віку математики. Потенційно масштабованою інновацією може бути організаційна модель центрів навчання. Або, можливо, ця навчальна програма – нова потужна математична програма, як набір занять та методів викладання матеріалу. Можливо, це набір принципів про взаємодію вчи-

телів, дошкільнят і батьків. Перш ніж закликати до створення подібних центрів в інших громадах, керівники центрів спочатку повинні подумати про те, як визначити свої соціальні інновації за масштабами. Що робить їхній підхід особливим? Що важливо для їхнього успіху? Які внутрішні чи зовнішні чинники відіграють важливу роль? А що може бути змінено без загрози впливу на кінцевий результат? Якщо менеджери цього типу соціального підприємства думають, що створену інновацію варто поширювати, необхідно чітко розуміти її основні елементи. Чи будуть основні елементи ефективними в різних контекстах? Ці елементи легко передаються і розуміються? Чи залежать вони від рідкісних навичок або умов? Відповіді на такі питання допомагають соціальним підприємцям зрозуміти, що найбільш ефективно передається, і визначити свої інновації для масштабу.

На прикладі навчального центру можна проілюструвати три найпоширеніші форми масштабування соціальних інновацій [4]. Деякі інновації поширюються як *організаційна модель* – загальна структура для мобілізації людей і ресурсів для спільної мети. Інші поширюються у вигляді *програми* – інтегрованого набору дій, які служать конкретній меті. Нарешті, деякі нововведення сформульовані з погляду *принципів* – загальних принципів та цінностей щодо того, як служити певній меті. Ці форми пов'язані між собою, і на практиці різниця між ними часто стирається. Організаційна модель, зазвичай, включає деякі програмні ідеї. Програми, як правило, впроваджуються організаціями, що часто вимагає певних організаційних змін для їхнього ефективного виконання. І більшість принципів мають значення для того, як організації або програми їх застосовують.

Соціальним підприємцям рекомендують досліджувати різні механізми поширення їхнього соціального впливу. Тип поширення «розповсюдження» означає активне поширення інформації, технічну допомогу тим, що прагнуть ввести інновації в свою спільноту. Тип поширення «належність (афіліація)» – це формальний зв'язок, який визначається постійною угодою між двома або більше сторонами, щоб бути частиною сформованої мережі. Афілійовані зв'язки варіюються від вільної коаліції організацій, які прагнуть до одних і тих самих цілей, до більш жорстких операційних систем, подібних до ділових франшиз. Партнерські угоди можуть мати загальні або конкретні настанови, що регулюють такі сфери, як використання торгової марки, зміст програми, відповідальність за фінансування та вимоги до звітності. Тип поширення «розгалуження» – це створення локальних сайтів через одну велику організацію подібно до фірмових магазинів у діловому світі. Передбачити ці механізми поширення впливу, як постійного процесу, від «розповсюдження» до «належності» та до «розгалуження» вимагає збільшення ступеня центральної координації і, як правило, більших ресурсів.

Сталість розвитку соціального підприємства обмежується двома цілями, які часто є взаємовиключними. Одна ціль – фінансування соціальних потреб, інша – фінансові результати. Тип моделі розвитку соціального підприємства з погляду стратегічного управління з часом змінюється, як реакція на чинни-

ки зовнішнього середовища, які були розглянуті раніше в цій темі. Щоб зрозуміти, якими є варіанти зміни моделі розвитку, розглянемо запропонований підхід [5].

Щонайменше, доходи підприємства України мають покривати його витрати, якщо ж діє правило ($R - E < 0$), то необхідними є додаткові інвестиції ($F > 0$) (інвестиції впливу або «impact investments»).

На Рис. 6. запропоновано розглянути чотири варіанти моделей розвитку соціального підприємства з погляду двох цілей: соціальної місії та монетизації створення соціальної місії.

Модель розвитку першого типу (додаток А) – одностороння модель із максимальним досягненням соціального впливу / місії. Уривчаста лінія демонструє додаткові джерела отримання доходу. Переваги цього типу моделі для стратегічного розвитку полягають у тому, що пріоритет належить соціальній меті та не конкурує з фінансовими результатами діяльності. Спосіб фінансування створення соціальної цінності у таких умовах залежить від пожертв стейкхолдерів. Цей аспект у довгостроковій перспективі не дозволяє досягнути сталості такого типу моделі розвитку.

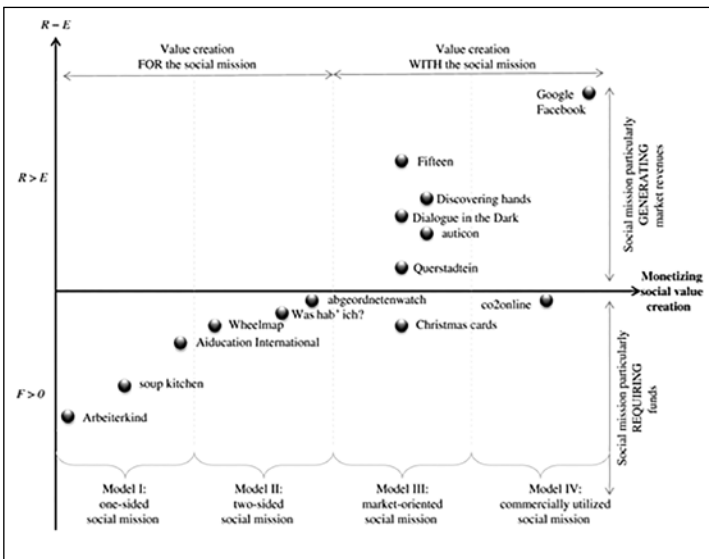


Рис. 6. Чотири варіанти моделей розвитку соціального підприємства

Такий тип моделі орієнтований на пошук додаткових джерел фінансування – інвестицій. Для цього типу моделі характерний високий рівень залежності від зовнішніх стейкхолдерів. Із погляду стратегії діяльності додаткові ризики можуть виникати через потенційний конфлікт інтересів між цілями соціального підприємства та завданнями інвестора / інвесторів.

Іншим типом моделі розвитку є розширення фінансової спроможності через задоволення споживчих потреб у ринкових умовах із допомогою продук-

ції соціального підприємства (додаток Б). Водночас ринковий дохід від продажу товарів / послуг є додатковим. У такому виді моделі доцільно звернути увагу на кількість сегментів клієнтів, які зростають у міру зміщення стратегії із суто неприбуткової діяльності у варіанті попередньої моделі.

Модель ринково-орієнтованого соціального підприємства (додаток В) найбільш наближена до гібридного типу соціального бізнесу.

Гібридність полягає у тому, що метою діяльності є вплив на потреби соціальної групи через задоволення потреб ринкової групи клієнтів. Ринкова група клієнтів є сегментом ринку, типового для традиційного бізнесу. Водночас соціальна група клієнтів також залучена до процесу вироблення продукції у бізнесовій частині соціального підприємства. Наприклад, це є випадок працевлаштування соціально незахищених груп населення з метою виготовлення продукції.

Модель комерційного використання соціальної місії (додаток Г) є відображенням поняття корпоративна соціальна відповідальність. Вирішення соціальних проблем та створення соціальної цінності є другорядним для цієї моделі.

Іншим підходом до визначення стратегії розвитку соціального підприємства є методика Майкла Портера із формування унікальної позиції соціального підприємства на противагу звичному методу пошуку конкурентних переваг, як для традиційної форми ведення бізнесу.

На прикладі музею [10] можна розглянути, які різні ціннісні пропозиції може мати такий вид соціального підприємства. Також при визначенні стратегічних цілей соціального підприємства доцільно послуговуватися методами оцінки соціального впливу.

Розглянемо екосистему соціального підприємництва в Україні (<https://socialbusiness.in.ua/partners>). У цьому контексті важливим завданням кожного соціального проекту чи підприємства є ефект масштабування. Якщо у такій діяльності присутні соціальні інновації, то суть масштабування полягає у тому, щоб поширити таку практику на інші регіони, міста чи галузі.

Практичні вправи

Вправа № 1.

Власна стратегія розвитку соціального підприємства

Для обраного на курсі проекту чи ідеї розробити мапу, яка відображає середовище та враховує тенденції, що формуватимуть майбутнє підприємства. Належне розуміння середовища дозволить краще оцінити різні напрямки, в яких може розвиватися бізнес-модель.

Описати середовище за складовими:

- 1. Ринкові сили;*
- 2. Галузева структура;*
- 3. Основні тренди;*
- 4. Макроекономічні сили.*

Вправа № 2.

Вибір належного типу моделі розвитку для ідеї соціального бізнесу

Із допомогою розглянутих видів моделей розвитку соціального бізнесу обґрунтовано обрати тип, найбільш доцільний для поточного стану ідеї чи проекту.

Рекомендації до викладання

За допомогою цієї теми студентам доцільно створити середовище для формування стратегії їхнього проекту на наступні періоди. Таким періодом може бути як 1 рік, якщо варіант проекту є малим за обсягом, так і 5 років, якщо мова про соціальне підприємство.

Розробку стратегії доцільно розпочати з проведення SWOT-аналізу проекту чи організації. SWOT-аналіз є достатньо простим та часто застосовується у практиці. На перший погляд метод легкий, але при складанні його для кожного проекту студенти зможуть переоцінити всі отримані раніше результати. Після такого аналізу часто може виникнути момент зміни («pivot») ідеї чи цільової аудиторії.

Також корисно застосувати інструментарій PESTLE-аналізу. Важливо зрозуміти повну глибину кожного з елементів PESTLE-аналізу:

1. **Політичні фактори.** Визначають, якою мірою уряд може впливати на економіку або певну галузь;

2. **Економічні фактори.** Визначають загальний стан економіки країни та світової економіки, які можуть вплинути на довгострокові результати діяльності. Економічні фактори включають: рівень інфляції, процентні ставки, курси іноземних валют, моделі економічного зростання тощо;

3. **Соціальні фактори.** Вивчають соціальне середовище ринку, визначають детермінанти, такі, як: культурні тенденції, демографія, аналітика населення тощо;

4. **Технологічні фактори.** Стосуються інновацій у технології, можуть сприятливо чи несприятливо впливати на діяльність промисловості та ринку;

5. **Юридичні фактори.** Визначають певні закони, які впливають на бізнес-середовище в певній країні;

6. **Навколишнє середовище** – фактори, що включає всі ті, які впливають або визначаються навколишнім середовищем.

Для вправи можна використати як більш конкурентний бізнес (традиційні підходи до стратегії), так і соціально-орієнтований. Посилання на додатковий матеріал: <http://archive.skoll.org/2011/06/06/the-seven-growth-strategies-of-social-entrepreneurship>.

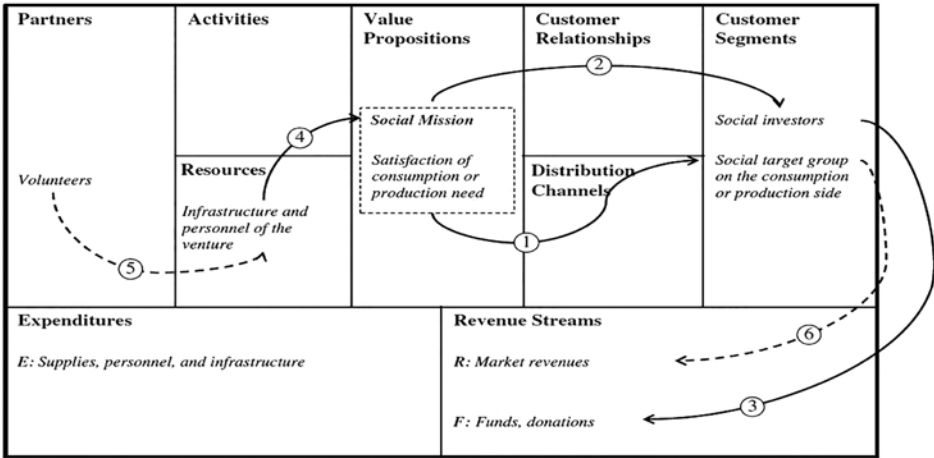
Перелік джерел:

1. A Social Enterprise Strategy for Edinburgh 2013 – 2018. Enabling Enterprise/EdinburghCompact. 21 p. URL: https://www.edinburghcompact.org.uk/wordpress/wp-content/uploads/2013/11/ESES_STRATEGY.pdf
2. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. P. 42-56. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613008032?via%3Dihub>
3. Coussa G. To Impact Millions, the Social Sector Needs to Scale Scaling Up / Stanford social innovation Review. URL: https://ssir.org/articles/entry/to_impact_millions_the_social_sector_needs_to_scale_scaling_up
4. Dees G., Anderson B. B. Scaling Social Impact / Stanford social innovation Review. URL: https://ssir.org/articles/entry/scaling_social_impact#
5. Dohrmann S., Raith M., Siebold N. Monetizing Social Value Creation – A Business Model Approach Entrep. *Entrepreneurship Research Journal*. 2015. Vol. 5(2). P. 127-154.
6. Garton Ch. 4 Strategies for Making Your Social Enterprise Stand Out From the Crowd / Entrepreneur. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/244418>
7. Grassl W. Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*. 2012. Vol. 1. Issue 1. P. 37-60. URL: http://www.acrn-journals.eu/resources/JoE012012/Grassl_SE-Hybridity.pdf
8. Johnson A., Papi-Thornton D., Stauch J. Student Guide to Mapping a System. 100 p. URL: <http://mapthesystem.sbs.ox.ac.uk/wp-content/uploads/2019/02/Student-Guide-to-Mapping-a-System-1.pdf>
9. Kornetskyu A. Соціальне підприємництво: Ефективний інструмент подолання соціальних викликів в Україні? / Social business IN UA. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/sotsial-ne-pidpriemnytstvo-efektyvnyu-instrument-podolannia-sotsial-nykh-vyklykiv-v-ukraini/
10. Porter M. E. Strategy for Social Enterprises. 2008. 26 p. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20080923_HBSCNY_SocialEnterpriseSummit_d470f23d-2c4a-486c-bd48-59095a067a68.pdf
11. Santos F., Pache A.-C., Birkholz Ch. Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*. 2015. Vol. 57. № 3. P. 36-59. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1525/cm.2015.57.3.36>
12. Scotland's social enterprise strategy/Scottish Government Riaghaltas na h-Alba. 2016. 52 p. URL: <https://www.socialenterprisescotland.org.uk/files/4defb475a5.pdf>

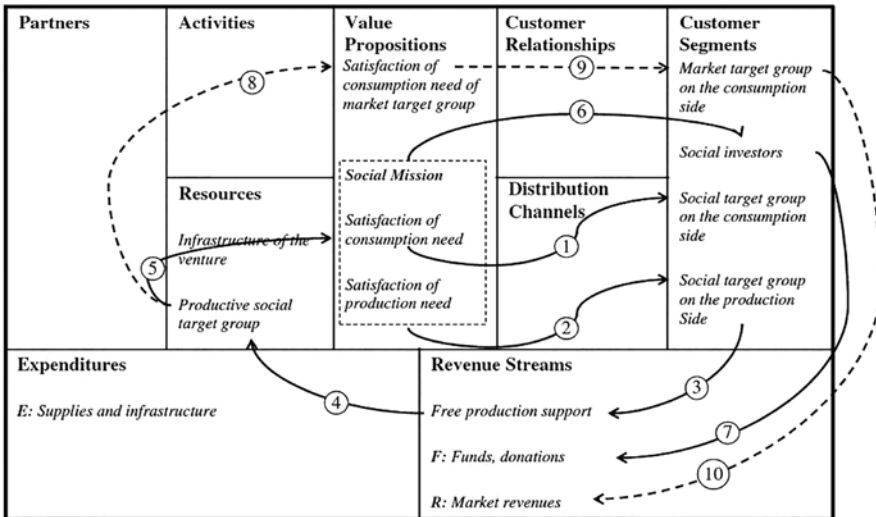
13. Smith W. K., Binns A., Tushman M. L. Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. Issues 2–3. P. 448-461. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109001253>
14. Smith W. K., Gonin M., Besharov M. L. Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*. 2013. Vol. 23. Issue 3. P. 407-442. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/business-ethics-quarterly/article/managing-socialbusiness-tensions-a-review-and-research-agenda-for-social-enterprise/5E850EDA3235C904A42475E5374153D8>
15. Бізнес інкубатор української соціальної академії/Ukrainian social academy. URL: <http://social-academy.com.ua/incubator/>
16. Кравченко Є. Соціальне підприємництво – бізнес із людським обличчям / Ресурсний центр Гурт. URL: <https://gurt.org.ua/news/recent/13430/>
17. Підсумковий звіт за результатами дослідження «Соціальні підприємства в Україні». Київ. 2017. 32 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/0B6DSntNixLtLZHfOTmJ5SIVjS2s/view>
18. Соціальне підприємництво – найкращі кейси, виклики та можливості для громадських організацій / Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?focus=prostir-talks-sotsialne-pidpryjemnytstvo-kraschi-kejsy-vyklyky-ta-mozhlyvosti-dlya-hromadskyh-orhanizatsij>
19. Хмарно з проясненнями: підсумки Індексу сталості організацій громадянського суспільства / Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?focus=hmarno-z-proyasnennyamy-pidsumky-indeksu-stalosti-ohs>

Додатки

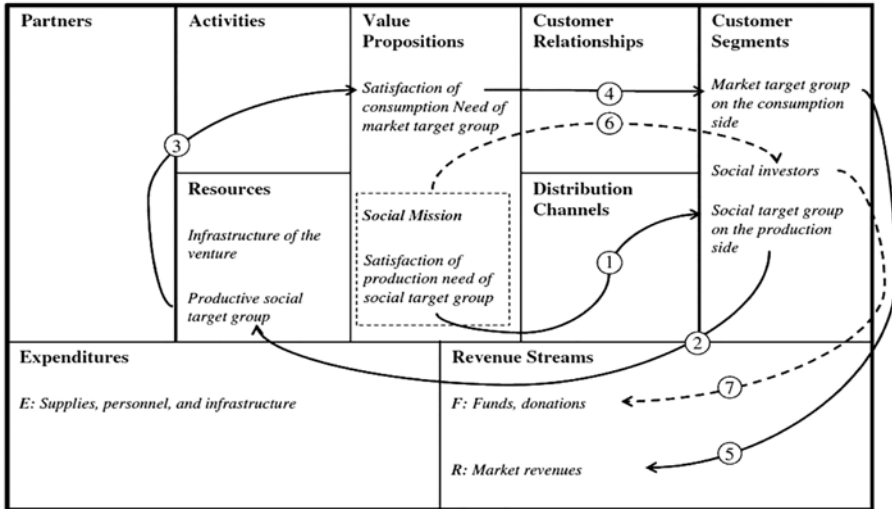
Додаток А. Модель розвитку з максимальним досягненням соціального впливу / місії



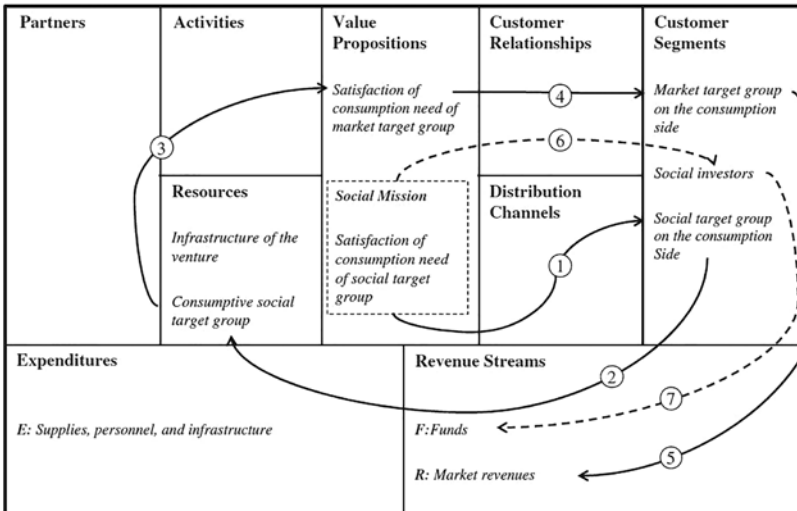
Додаток Б. Модель розвитку через розширення фінансової спроможності через задоволення споживчих потреб



Додаток В. Модель розвитку ринково-орієнтованого соціального підприємства



Додаток Г. Модель розвитку комерційного використання соціальної місії



Організація проектної роботи студентів

Цілі проектної роботи:

- здобуття практичних навичок у сфері соціальних змін, соціальних інновацій, соціального підприємництва;
- досвід командної роботи з колегами-слухачами курсу;
- комунікація з соціальними підприємцями;
- набуття навичок проектного менеджменту.

Залежно від попередньої підготовки студентів завдання на проєкті можуть бути розподілені за рівнем складності та відповідати індивідуальним (груповим) потребам.

Відповідно до цілей та інформаційного наповнення курсу проектна робота може відбуватися у декілька варіантів:

Варіант 1. Бізнес-план проєкту соціальної зміни

Соціальна зміна може бути пов'язана з особистими потребами або зацікавленнями, або згенерована на основі цілей сталого розвитку ООН. У цьому випадку проектна робота організована для здобуття навичок соціальної інновації. Починаючи з Модуля 2 («Соціальне підприємство – від ідеї до сталого розвитку»), студенти виконують усі завдання до тем для збору та використання даних для власного проєкту.

Варіанти кінцевої мети цього типу завдання:

- студенти отримують розроблений бізнес-план проєкту соціальної зміни;
- готова ціннісна пропозиція для клієнтів соціального проєкту;
- проведено тестування ціннісної пропозиції;
- подача заявки на участь у конкурсі соціальних проєктів у певній локації.

У цьому виді проєкту важливо оцінити зміни, які відбулися з проєктом під час вивчення тем курсу. Наприклад, при розробці бізнес-плану може відбутися зміна початкової соціальної ідеї. На закінчення курсу учасники представляють стратегію по проєкту на наступні 1-3 роки.

Варіант 2. Проєкт соціальної зміни

Студенти виконують реальний проєкт на тему, пов'язану з соціальним підприємництвом (бажано впродовж часу, коли викладається курс). Це може бути як створення соціально орієнтованої організації на кампусі, так і створення окремого продукту.

У цьому варіанті проектна робота організована для здобуття навичок створення та реалізації ідеї соціального підприємства. Практично-орієнтовані теми курсу використовуються для того, щоб отримати практичні навички для роботи у соціальному підприємстві.

Варіанти кінцевої мети цього типу завдання:

- подача заявки на акселераційну програму;
- пошук інвесторів розробленого бізнес-плану соціального підприємства;
- офіційне оформлення створеної соціально-орієнтованої організації;
- проведення тестової активності соціального підприємства / організації із використанням мінімального робочого продукту («MVP»);
- підготовка інвестиційної пропозиції.

У цьому виді проекту важливо не просто спланувати можливу діяльність із соціального підприємництва, а реально втілити її в життя. У такому випадку викладач стає ще і ментором для студентів, відповідаючи на всі питання та даючи напрям роботи.

Варіант 3. Консультування щодо соціальної зміни

Студенти консультуються з організацією або консультують організацію, діяльність якої спрямована на соціальну зміну в Україні чи за кордоном, із метою розробки та впровадження проекту.

У цьому випадку проектна робота є поєднанням варіанту 1 та 2, організована для здобуття навичок створення та реалізації ідеї соціального підприємства, або вирішення проблеми на вже наявному соціальному підприємстві.

Варіанти кінцевої мети цього типу завдання:

- студенти отримують розроблений бізнес-план проекту соціальної зміни;
- готова ціннісна пропозиція для клієнтів соціального проекту;
- проведено тестування ціннісної пропозиції;
- подача заявки на акселераційну програму;
- пошук інвесторів розробленого бізнес-плану соціального підприємства;
- офіційне оформлення створеної соціально-орієнтованої організації;
- проведення тестової активності соціального підприємства / організації («MVP») із використанням мінімального робочого продукту;
- підготовка інвестиційної пропозиції.

У цьому виді проекту важливим елементом проектної роботи є налагодження комунікації з партнерською організацією. Оцінка за типом проектної роботи може поєднувати як зміни, які відбулися із проектом під час вивчення тем курсу, так і звіти про отримані результати співпраці з певною організацією. Наприклад, при розробці бізнес-плану може відбутися

момент зворотнього консалтингу студентами організації / підприємства, що стимулює власників до змін «усередині».

Варіант 4. Опис випадку організації, діяльність якої спрямована на соціальну зміну (написання кейсу).

Студенти працюють із соціальним підприємцем, щоб підготувати кейс організації. У цьому варіанті проектною роботи студенти можуть разом із викладачем підготувати кейс для використання на курсі соціального підприємництва для інших колег. Користь цього завдання полягає в тому, що отриманий результат становить додану вартість та соціальну цінність для інших колег.

Варіанти кінцевої мети цього типу завдання:

- студенти готують кейс організації;
- для написаного кейсу готовий варіант його розв'язку;
- розроблена пропозиція для стратегії організації на 5 років.

У цьому виді проекту важливо оцінити застосування матеріалів курсу студентами при написанні кейсу. Для прикладу варто переглянути декілька бізнес-кейсів, які не обов'язково мають бути пов'язані з соціальним підприємництвом. Після виконаної роботи по проекту учасники фактично можуть надати відповідній організації рекомендації чи пропозиції.

Варіант 5. Проект студента / студентів на курсі з власними цілями

Вибір кожним студентом своєї цільової групи клієнтів, яка потребує соціальних змін. Всі індивідуальні завдання впродовж курсу студенти виконують із фокусом на цій цільовій групі. Контент цього варіанту проекту може містити елементи із варіантів 1-4. Цей тип може бути застосований як засіб максимального наближення завдань курсу під потребу студента / слухача.

Варіанти кінцевої мети цього типу завдання:

- студенти готують кейс власного проекту;
- особистий проект розроблений та представлений його бізнес-план;
- проект готовий до подання на конкурс / інвестування.

У цьому виді проекту важливо оцінити застосування матеріалів курсу. Для оцінки можна застосувати підходи з теми про оцінювання соціальної цінності.

Додаткові рекомендації:

- Викладачам курсу варто ставити чіткі дедлайни для виконання завдань;
- До кожного варіанту проекту можна сформулювати політики поведінки;

- Можна застосовувати онлайн-ресурси або платформи для відстеження динаміки на проекті (<https://trello.com>);
- При формуванні команд для проектної роботи можна використати метод випадкових чисел або поділ за компетенціями;
- На кожному проекті важливий розподіл ролей та обов'язків;
- На початку роботи по варіанту проекту провести попередній захист ідей для її первинної валідації;
- Для оцінки результатів проекту застосовувати визначені наперед показники (KPI). Кількість показників-вимірників має бути реальною відносно до обсягу курсу за годинами.

Детальний опис організації проектної роботи студентів

Матеріал, що надається студентам під час очних зустрічей, має слугувати базою для досягнення очікуваних результатів курсу. Крім формального поділу таких зустрічей на лекції, семінари або практичні заняття важливим є відкритий, конструктивний, критичний та позитивний діалог, що базується на тематиці курсу. Практичність курсу “Соціальне підприємництво” має не менше значення, ніж матеріал, що надається викладачем. Тому головним елементом курсу пропонується зробити проектну роботу, яку будуть вести студенти під керівництвом викладача.

Розглянувши різні підходи до викладання такого курсу на початку посібника, говорячи про базовий курс із соціального підприємництва, запропонувавши декілька варіантів проектної роботи, пропонується зосередити роботу на створенні проектів соціальних підприємств. Це дозволить студентам упровадити теоретичні аспекти курсу та відчути себе в ролі потенційного соціального підприємця, що забезпечить очікувані результати курсу.

Максимальної ефективності такої роботи студентів буде досягнуто, якщо вона буде груповою. Рекомендується об'єднати студентів у команди по 3-5 осіб, щоб кожна команда могла працювати над різними проектами. По своїй концепції така робота – це створення проекту соціального підприємства, який можна реально впровадити в життя. Для цього студентам доведеться використати теоретичні знання з лекцій, семінарів та практичних занять, щоб розробити бізнес-модель та перші кроки для запуску соціального бізнесу.

Це завдання буде не тільки корисним для студентів, але і максимально ефективним для викладача, оскільки дозволить отримати чіткі результати роботи та легко оцінити групу. До таких результатів можна віднести виконання кожного з етапів створення проекту (проведене дослідження, розробка прототипу, його тестування, формулювання візії та місії, бізнес-моделі тощо), а та-

кож написання проміжних та фінальних звітів по проекту і фінальної презентації, яку кожна група повинна буде зробити наприкінці курсу.

Такий підхід до організації курсу та проектної роботи було перевірено в різних університетах світу та України (НаУКМА, УКУ, Університет митної справи та фінансів), в результаті чого були отримані десятки проектів соціальних підприємств, які можна втілювати в життя. Основними підходами до організації такої роботи студентів є такі:

1. **Професіоналізм.** Студенти повинні розділяти серйозне ставлення до проектів, що забезпечить їхню включеність. Команда, в такому випадку, буде не просто командою студентів, а командою соціального стартапу. Така команда повинна мати доступ до ресурсів та можливостей. Для цього бажано надати можливість консультиватися з викладачем та організувати зустріч(і) із соціальними підприємцями, щоб студенти мали асоціації з реальним досвідом. Забезпечити відповідне ставлення студентів до проекту можуть допомогти такі фактори, як: розробка подібного проекту може піти в резюме студента як реальний досвід; у разі бажання працювати над проектом після курсу, студенти зможуть брати участь у різних програмах неформальної освіти, або грантових програмах для реального запуску соціального бізнесу;

2. **Командний менеджмент.** Через те, що команда буде слугувати певним прототипом підприємства, вона повинна мати відповідні ролі. Так, в кожній команді має бути лідер, який буде скеровувати роботу всіх та вести основну комунікацію з викладачем. Ця роль потребує додаткових часу та зусиль, тому має бути виправданою. Лідер команди повинен проявити себе перед викладачем та іншими студентами, а також мати можливість прямо впливати на проект та оцінювання студентів його команди. Це дозволить підтримувати баланс між роботою в команді, а також допомогти викладачеві краще розуміти ситуацію в командах. Для виконання цієї ролі критично важливим є комунікація. Тому викладач має забезпечити такий простір для команд, надавши свої контакти та створивши майданчик для спілкування команд (соціальні мережі, «Google Classroom», «ClassDojo»). Для взаємодії в командах можна рекомендувати використовувати відеоконференції («Skype») та інструменти проектного менеджменту («Trello», «Asana»);

3. **Операційна активність.** Для підтримки командної роботи мають існувати проміжні завдання від викладача, а також певні правила всередині команди. Так, наприклад, команда може домовитись про відеоконференції щотижня, або про написання певних документів із постановкою власних строків. З боку викладача важливо розділити проекту роботу на логічні етапи з відповідним оцінюванням кожного з етапів.

Перед роботою з соціальними проблемами, доцільно буде запропонувати студентам утворити групи по 3-5 осіб, в яких вони будуть працювати протягом курсу. За кожною з таких груп можна закріпити певну цільову групу людей – тих, для кого будуть розроблятися проекти соціального підприємництва для вирішення проблем. Для допомоги в розподілі на групи пропонується дати студентам на вибір перелік соціально вразливих прошарків населення. До них належать: бездомні, внутрішньо переміщені особи, ветерани, люди з інвалідністю, самотні матері тощо. Група може об'єднатися навколо однієї з таких груп або запропонувати свою. Головне, щоб після такого об'єднання в команді у групі було чітке уявлення того, чиї соціальні проблеми буде вирішувати проект соціального бізнесу.

Пропонується наступний перелік етапів проектної роботи та основні інструменти виконання цих проектів.

Функціонування кожного соціального підприємства неможливе без соціальної проблеми, яку воно вирішує. Проте не кожна соціальна проблема, яка може здаватися очевидною та актуальною, насправді є такою. В цьому є одна з найбільш типових помилок підприємців – непідкріплена нічим ідея, яка може привести бізнес до банкрутства.

Щоб сформувавши відповідне ставлення студентів до пошуку й аналізу соціальних проблем, пропонується скористатися інструментом дизайн-мислення, який є методологією вирішення різних завдань, що базується на творчому підході. Ця методологія передбачає п'ять кроків: емпатія, визначення проблеми, генерація ідей, прототипування, тестування. Етапи роботи над проектами соціальних підприємств будуть базуватися на цьому інструменті, хоча і мати деякі відмінності.

Етап 1. Дослідження соціальних проблем

Полягає в проведенні інтерв'ю з представниками цільових груп команд. Варто встановити мінімальну кількість таких інтерв'ю на кожную команду (наприклад, десять), що матимуть провести студенти. Головною метою роботи є виявити справжні соціальні проблеми обраної цільової групи, а не працювати із проблемами, які здаються актуальними для студентів. Проведення інтерв'ю передбачає постановку відкритих питань та пошук життєвих історій серед людей, тому вони повинні мати неформальний характер. Результатом проведення такого дослідження має стати список соціальних проблем, які змогли виявити студенти. Серед сукупності отриманих проблем студенти повинні обрати одну, для якої шукатимуть рішення за допомогою соціального підприємства.

Етап 2. Робота з ідеями

Після обрання конкретної соціальної проблеми для обраної цільової групи людей потрібно перейти до етапу формування ідей, що дозволить перейти до конкретних рішень. Починати таку роботу потрібно із запитання: “Як ми можемо допомогти?”, а далі переходити безпосередньо до пошуку вищезгаданих ідей. Для цієї мети використовується метод брейн-стормінгу, який найкраще працює у групі. Основне його завдання – отримати максимальну кількість ідей протягом заданого проміжку часу. Особливістю такого методу є відсутність обговорення або критики. Команда просто збирає якомога більше ідей щодо методів вирішення обраної проблеми, концентруючись на соціальному підприємстві.

Після отримання певної кількості ідей для вирішення соціальної проблеми варто переходити до обговорення та обрання однієї з ідей, яка буде здаватися команді найбільш актуальною. Це повинна бути ідея соціального бізнесу, який концентрується на вирішенні цієї проблеми і має бізнес-модель, що буде генерувати дохід. У кінці цього етапу у студентів має сформуватися певна концепція проекту, приблизне розуміння того, як ця ідея могла б працювати.

Етап 3. Генерування візії та місії

Будь-який соціальний бізнес формує свою активність навколо своєї візії та місії. Без цих формулювань не варто переходити до наступних етапів, бо саме вони визначають загальне бачення та конкретні дії. Командам студентів пропонується написати візію та місію для свого проекту соціального підприємства, використовуючи матеріали курсу із теми 2. 2.

Етап 4. Формування бізнес-моделі

Наступним етапом є складання до купи основних елементів соціального підприємства. Цей етап сформує цілісне бачення команди стосовно проекту. Для цього пропонується використати інструмент “Канва соціального підприємства”, який надається в темі 2. 3.

Етап 5. Створення і тестування прототипу

Після формування бізнес-моделі пропонується ще більше зосередитись на практиці, створивши прототип. Варто зазначити, що у ситуації із соціальним підприємством не завжди цільова група, для якої буде вирішена соціальна проблема, є користувачем товару або послуги, яку буде надавати підприємство. На цьому етапі важливо працювати саме із товаром або послугою. Створення прототипу дозволить робити «дешеві помилки»

і протестувати ідеї. Найбільш важливим на цьому етапі є зворотній зв'язок, який буде отримано від потенційних покупців.

Як може виглядати прототип? Якщо студенти планують продавати товар, прототипом може бути макет такого товару, виготовлений із простих матеріалів. Якщо це буде послуга, прототипом може бути малюнок того, як вона буде працювати. Не варто витрачати багато часу на створення прототипу, краще зосередитись на його тестуванні.

Для тестування рекомендується закріпити мінімальну кількість респондентів (наприклад, 10), до яких матимуть можливість звернутися студенти для отримання зворотного зв'язку по своїх прототипах.

Етап 6. Презентація проектів

Після отримання зворотного зв'язку у команд може виникнути потреба в змінах попередніх етапів. Це повністю нормальне явище, яке можливо допустити тільки у випадку наявного часу для проходження деяких етапів знову. Навіть якщо студенти отримали негативний зворотній зв'язок щодо своїх прототипів – це вже результат, який надає їм досвід і яким варто поділитися з іншими. Тому закінченням проектної роботи пропонується зробити презентації напрацювань команд.

Такі презентації ідеально робити відкритими подіями, щоб слухачами були не тільки одногрупники, але й інші зацікавлені. На такі презентації також можна запросити сучасних соціальних підприємців, які могли б дати зворотній зв'язок стосовно проектів. Рекомендується встановити ліміт часу на виступ команд (наприклад, 10 хвилин) і надати можливість слухачам ставити запитання і давати коментарі після кожного виступу.

Структура презентації проектів соціального підприємництва:

1. Назва проекту та айдентика (назва, бренд, логотип);
2. Проблема і її вирішення (цільова аудиторія);
3. Проведене дослідження (інтерв'ю, прототип, тестування);
4. Соціальна цінність (показати вимірюваність);
5. Бізнесова модель;
6. Основні показники: потреби та прогнози;
7. Що було зроблено та наступні кроки.

Для ефективної роботи кожен із етапів над проектом повинен мати чіткий термін виконання. Для перевірки виконання етапів можна використовувати семінарські або практичні заняття, на яких студенти презентуватимуть свої результати для всієї групи, а група та викладач матимуть змогу ставити уточнювальні запитання та висловлювати побажання.

Силлабус курсу (приклад)

Назва курсу	Соціальне підприємництво
Термін викладання	1 семестр, 3 кредити
Пререквізити	Бажані: Основи економіки та підприємництва
Викладач	<i>ПІБ викладача(ів)</i>

Вступ

Глобалізація, мобільність, стрімкий розвиток технологій, міжнародна міграція істотно змінюють суспільство, в якому ми живемо. Одні зміни підвищують рівень та якість життя людей, інші поглиблюють економічні виклики, екологічні катастрофи, соціальні проблеми, як-от: узалежнення, безробіття, корупція. Соціальне підприємництво є актуальною моделлю, що генерує інноваційні рішення сучасних проблем.

Курс «Соціальне підприємництво» покликаний познайомити студента із філософією соціального підприємництва, сформувати світогляд інноватора та надати інструменти створення та розвитку соціального бізнесу як організаційної структури для втілення ідей та сталого соціального впливу. Курс складається із чотирьох тематичних модулів, що містять лекції, завдання для практичної роботи та семінарські заняття. Важливим компонентом курсу є командна робота над проектом власного соціального підприємства, який потрібно буде презентувати наприкінці семестру.

Мета і завдання курсу

Метою курсу є підготовка студентів до практичної роботи у сфері соціального підприємництва та планування, створення й ведення власного соціального підприємства.

Завданнями курсу є:

1. Ознайомити з основними концепціями і підходами до соціального підприємництва;
2. Розглянути вплив соціального підприємництва на сталий розвиток суспільства на різних рівнях;
3. Ознайомити з основними принципами, складовими, інструментами соціального підприємництва;
4. Розвинути компетентності застосування принципів та підходів соціального підприємництва у власній професійній діяльності;
5. Вдосконалити універсальні компетентності студентів, пов'язані з розвитком кар'єри.

Опис курсу

Курс дає можливість пройти основні етапи підготовки до роботи в сфері соціального інноваційного бізнесу у формі командної роботи.

Вивчення курсу розпочинається із теоретичного матеріалу, який дозволяє зрозуміти суть соціальних інновацій. Розуміння соціальних інновацій необхідне для студентів при формуванні власної ідеї створення соціального підприємства. Така інноваційність є результатом поєднання досвіду ведення традиційного бізнесу та нового погляду на сучасні моделі ведення бізнесу. Контент курсу забезпечує необхідний для цього матеріал та надає можливість здобути відповідні навички.

Курс охоплює вивчення основних термінів та понять. Студенти отримують можливість зрозуміти витoki соціального підприємництва через вивчення його світової та української історії. Історичні аспекти дозволяють зрозуміти відмінності у трактуванні явища між країнами та найкращі практики реалізації такої соціальної інновації. Особливості та відмінності у веденні соціального підприємництва будуть пояснені також через юридичну складову.

Курс надає студентам всю необхідну інформацію для руху від ідеї соціального підприємства до її втілення. Тут важливу роль відіграє розуміння бізнес-канви та її практичного застосування. Розробка бізнес-канви дозволяє пройти основні етапи формування соціального підприємства, зокрема з'ясувати, яку проблему вирішує соціальний бізнес, як це комунікується з його споживачами, яку бізнес-модель потрібно закласти для генерування доходу, який фінансовий менеджмент є необхідним. Важливу частину в курсі займає тема інвестування в соціальні підприємства.

Окремим модулем курсу є розгляд теми інноваційної підприємницької діяльності. Студенти дізнаються, якими є на сьогодні тенденції на світовому ринку, як, зазвичай, розглядають інноваційний процес та як стати його активним учасником.

Завершальним модулем курсу є робота над оцінкою соціальної цінності. Робота соціальних підприємств оцінюється не лише за їхніми фінансовими результатами, але й за наявністю соціального ефекту. Вимірювати соціальний ефект необхідно як для внутрішнього аналізу, так і для трансляції діяльності до споживачів, ринку та інвесторів. Вивчення сучасних методик оцінки створеної соціальної цінності дозволяє застосувати їх при виконанні навчальних завдань курсу.

За результатами курсу у студентів буде сформовано основні підприємницькі навички та розуміння їх застосування у сфері соціальних інновацій, вміння визначати соціальну цінність у соціальному підприємстві та оцінювати її. Контент курсу дозволяє дізнатися детальніше про середовище соціальних інновацій та взяти участь у створенні власного проекту соціального підприємства.

Очікувані результати навчання:

- студенти знайомі з різними підходами до розуміння соціального підприємництва як інструменту втілення соціальних інновацій та здатні давати визначення основних елементів соціального підприємництва, розуміють його специфіку й особливості;
- студенти формулюють візію та місію соціальних підприємств; студенти визначають шляхи генерування доходів та особливості бізнес-процесів у соціальних підприємствах;
- студенти узагальнюють та пояснюють основні засади ефективного ведення соціального підприємства;
- студенти визначають і характеризують успішні зарубіжні та вітчизняні практики соціального підприємництва;
- студенти аналізують особливості соціального підприємництва в Україні, його контекст та соціальний вплив;
- студенти розробляють бізнес-план власного соціального підприємства.

Упродовж курсу будуть використовуватися такі види навчальної діяльності:

1. Лекції;
2. Семінарські заняття із використанням: аналізу випадків із практики (кейс-стаді); відеоісторій успіху; лекцій; дискусій у малих та великих групах; групових дискусій на основі відео; вправ із моделювання реальності тощо;
3. Індивідуальний студентський дослідницький проект, пов'язаний із проблемами соціального підприємництва;
4. Письмова рефлексія щодо проблемних питань;
5. Написання постів у соціальних ЗМІ на тему соціального підприємництва;
6. Груповий проект бізнес-плану соціального підприємства.

Робота студентів у групах над власними проектами

Це основний компонент курсу і можливість втілити в життя теоретичні знання з соціального підприємництва. Проект є груповою роботою студентів над ідеєю соціального підприємства та її тестуванням. Для успішного виконання проекту будуть використані підходи дизайн-мислення, бізнес-моделювання та публічних презентацій. Усі теми лекцій курсу матимуть практичне відображення в роботі студентів над власними проектами.

Групова робота над проектом буде потребувати включеності кожного із членів команди. У кожній команді буде обраний керівник, який вестиме основну комунікацію з викладачем щодо прогресу команди. Керівник ко-

манди буде також залучений у процес оцінювання роботи кожного з членів команди.

Проект включає в себе декілька етапів:

1. Об'єднання студентів у групи відповідно до цільової категорії людей – клієнтів або отримувачів послуг майбутнього соціального підприємства. Наприклад, одна команда може працювати над створенням послуг для внутрішньо переміщених осіб, а інша – над працевлаштуванням людей похилого віку. Рекомендована кількість студентів в групі – 3-5 осіб;

2. Проведення напівструктурованих інтерв'ю студентами з представниками окремих цільових аудиторій для виявлення наявних проблем, які можна вирішити за допомогою соціального підприємництва;

3. Розробка бізнес-моделі соціального підприємства та прототипу майбутнього товару або послуги, яку буде продавати бізнес. Формулювання візії та місії соціального бізнесу. Побудова бізнес-процесів, маркетингового та фінансового плану;

4. Робота над створенням сучасної соціальної цінності проекту та пошуком шляхів її вимірювання для майбутнього бізнесу;

5. Тестування прототипу майбутнього товару або послуги, яку буде продавати бізнес. Студенти знову йдуть до цільової групи з метою перевірити свої напрацювання і зрозуміти, чи готові будуть споживачі платити за товар або послугу, що пропонується;

6. Публічні презентації проектів студентів, де буде представлено досвід роботи груп студентів. На презентаціях будуть присутні запрошені експерти, які надаватимуть зворотній зв'язок щодо проектів. Презентація є головним завершальним результатом усього курсу.

Для найбільш перспективних проектів (у разі готовності студентів продовжувати роботу над проектом) будуть запропоновані додаткові можливості у вигляді запрошення на акселераційні або грантові програми, під час яких студенти зможуть запустити діяльність власного соціального підприємства.

Система оцінювання

1. Індивідуальна складова (40 балів):
2. Написання есе на тему – 20 балів (теми генеруються з контенту курсу, можуть бути адаптовані до когорти студентів чи запропоновані студентами);
3. Тестування – 10 балів (упродовж семестру);
4. Написання блогу на тему соціальних інновацій для певного ринку, на якому буде реалізовуватися соціальний проект – 10 балів.

Командна складова (60 балів):

1. Оцінка бізнес-канви соціального проекту – 20 балів:
 - а) ступінь розробки соціальної проблеми: чи існує проблема, опис персони, потреби персони, рішення проблеми персони;
 - б) валідація ринкової можливості вирішення соціальної проблеми – монетизація рішення проблеми.
2. Оцінка командної роботи («peer-to-peer»-оцінювання) – 20 балів:
 - а) збалансованість обов'язків у команді;
 - б) дотримання часових лімітів результативного виконання завдань.
3. Оцінка бізнесової складової соціального проекту – 20 балів:
 - а) валідація інвестиційної привабливості вирішення соціальної проблеми;
 - б) якість аналізу соціальної цінності запропонованого рішення в межах виконаного проекту.

Матеріали для ознайомлення

1. Свинчук А. А., Корнецький А., Гончарова М., Назарук В., Гусак Н., Туманова А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с. URL: http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book_sotsialne-pidpryyemnytstvo_pidruchnyk.pdf
2. Соціальне підприємництво / Prometheus. URL: https://edx.prometheus.org.ua/courses/course-v1:WNISEF+SE101+2017_T4/about
3. Соціальне підприємництво: дизайн-мислення та невизначеність / ВУМ Online. URL: <https://vumonline.ua/course/social-entrepreneurship>
4. Спреклі Ф. Посібник з планування соціального підприємства: пер. з англ. Київ: Британська Рада, 2011. 68 с. URL: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik_z_planuvannya_socialnogo_pidpriemstva.pdf
5. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1n_7gdnZu_YnQOrc0WN5B_ZRPb7h3xTH/view
6. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво. Київ: Федерація канадських муніципалітетів; Проект міжнародної техніч-

ної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2017. 58 с. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Social_Entrepreneurship_-_Guide-WEБ-1.pdf

7. Каталог соціальних підприємств України 2016-2017 рр. Київ: Видавничий Дім «Києво-Могилянська академія», 2017. URL: <https://drive.google.com/file/d/0B5k4OK2hVgtAOWhGV1RjcW8zZlk/view>

8. Корнецький А., Нагаївська Д. Ю. Соціальне підприємництво і соціальна відповідальність бізнесу: визначення, критерії та регулювання. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип.11. С.204–208. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/11-2016/46.pdf>

9. Свинчук А. Міжнародний досвід розвитку соціальних підприємств: уроки для України. *Теорія стратегії та економічного розвитку*. 2014. № 34. С. 25–32. URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/4539/1/2014_34_%2825-32%29.pdf

10. Murphy P. J., Coombes S. M. A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 87. Issue 3. P. 325-336. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9921-y>

11. Dees J. The Meaning of «Social Entrepreneurship» / Duke. URL: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>.

12. Baron D. P. Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics and Management Strategy*. 2007. № 16 (3), P. 683–717. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1530-9134.2007.00154.x>

13. Trexler J. Social Entrepreneurship as an Algorithm: Is Social Enterprise Sustainable? *Emergence: Complexity and Organization Issue*. 2008. Vol. 10. № 3. P. 65-85. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1307752

14. Corner P. D., Ho M. How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*. July 2010. P. 635-659. URL: https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/05/Corner_et_al-2010-Entrepreneurship_Theory_and_Practice.pdf

15. Stecker M. J. Revolutionizing the Nonprofit Sector Through Social Entrepreneurship. *Journal of Economic Issues*. 2014. Vol. 48. Issue 2. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/JEI0021-3624480208>

Додаткова інформація

- Для успішної комунікації викладача зі студентами на курсі буде використовуватись інструмент «Google Classroom», що дозволяє зручно публікувати матеріали курсу та виставляти завдання для студентів;
- Для проведення тестування студентів буде використовуватись інструмент «Kahoot!», який дозволяє пройти тестування швидко й інтерактивно.
- Для проходження тесту знадобиться смартфон або ноутбук;
- Усі оцінки студентів будуть опубліковані в документах «Google» та доступні в «Google Classroom» по мірі проходження курсу;
- Для відстеження роботи студентів у командах буде використовуватися платформа «Trello».

План курсу

Тривалість – 1 семестр, 3 кредити, 90 годин (14 год. – лекції, 18 год. – практичні та семінарські заняття, 60 год. – самостійні роботи).

Модуль 1. «Вступ до курсу «Соціальне підприємництво»

Тема 1. 1. Вступ до курсу. Поняття соціального підприємництва, основні підходи до його визначення

2 год. – лекція.

Мета і завдання курсу. Соціальне підприємництво як сучасна інноваційна модель вирішення проблем суспільства: основні підходи та поняття. Функції соціального підприємництва. Соціальна робота і соціальне підприємництво. Зіставлення соціального підприємництва та соціальної відповідальності.

Тема 1. 2. Формування підприємницького способу мислення

1 год. – лекція.

1 год. – практика.

Природа та джерело інновацій. Балансування напруги в інноваційному процесі. Управління опірністю до інновацій (Крива Еверетта Роджерса). Теорія змін.

Тема 1. 3. Історія розвитку соціального підприємництва. Підходи до концептуалізації соціального підприємництва

1 год. – семінар.

Види соціального підприємництва, передумови виникнення та ефективного функціонування соціального підприємництва. Функціональний зв'язок соціального підприємництва з іншими типами підприємництва.

Тема 1. 4. Міжнародний та український досвід соціального підприємництва

1 год. – семінар.

Цілі сталого розвитку ООН та соціальне підприємництво. Особливості підходів до соціального підприємництва в різних країнах. Кращі міжнародні та українські приклади соціального підприємництва.

Тема 1. 5. Законодавчі аспекти соціального підприємництва

1 год. – лекція.

1 год. – семінар.

Актуальні можливості законодавчого регулювання соціального підприємництва в Україні та в інших країнах. Передумови вибору різних моделей юридичної реєстрації соціального підприємництва.

Модуль 2. Соціальне підприємство – від ідеї до сталого розвитку

Тема 2. 1. Ідеї та можливості

1 год. – лекція.

1 год. – семінар.

Де і як шукати ідеї та можливості, взаємозв'язок між ними. Чому ідеї нічого не варті без реалізації? Можливості для соціального підприємництва в Україні?

Тема 2. 2. Візія та місія соціального підприємства

1 год. – лекція.

1 год. – практика.

Особливості візії та місії в соціальному підприємстві. Підходи до їхнього написання та основні питання, на які мають відповідати ці твердження.

Тема 2. 3. Бізнес-моделювання в соціальному підприємстві

1 год. – лекція.

1 год. – семінар.

2 год. – практика.

Бізнес-моделювання як основа для старту роботи підприємства. Розробка бізнес-моделі соціального підприємства, використовуючи інструмент «Social Enterprise Canvas».

Тема 2. 4. Як розуміти та залучати клієнтів

2 год. – лекція.

2 год. – практика.

Основи маркетингу, інструменти дослідження та сегментації ринку, створення «unique value proposition»; промоція товару / послуги, «продаж» соціального впливу.

Тема 2. 5. Інвестиції для соціального бізнесу

1 год. – лекція.

1 год. – практика.

Типи інвестицій для соціального підприємництва. Інструменти залучення інвестицій. Кращі практики в Україні та поза її межами.

Тема 2. 6. Фінансовий менеджмент для соціального підприємства

1 год. – лекція.

1 год. – практика.

Інструменти розрахунку собівартості товару / послуги, «cash flow», розрахунок точки беззбитковості, фінансове планування для підприємства та фінансова звітність.

Тема 2. 7. Поняття «соціальна цінність» у контексті соціального підприємництва, вимірювання соціальної цінності

1 год. – лекція.

1 год. – семінар.

Поняття «соціальна цінність» у контексті соціального підприємництва. Інструменти оцінювання ефективності роботи соціального бізнесу. Підходи до вимірювання соціальної цінності.

Тема 2. 8. Стратегія розвитку соціального бізнесу

1 год. – лекція.

1 год. – семінар.

Види стратегій розвитку для соціального підприємства. Кінцева мета вирішення соціальної проблеми та планування діяльності залежно від поставлених цілей.

Підсумкова пара. 4 год. – практика. Презентації групових проєктів

Глосарій

Соціальне підприємництво – діяльність, що забезпечує рішення соціальних, культурних або екологічних проблем бізнесовими методами.

Соціальне підприємство – організація, що впроваджує соціальне підприємництво на практиці.

Соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність – напрям діяльності приватної компанії, що передбачає комплекс заходів із реалізації соціальних ініціатив.

Соціальний підприємець – індивід, який здійснює соціальну підприємницьку діяльність, характеризується самостійністю, здатністю приймати ризики та орієнтованістю на позитивні соціальні зміни.

Соціальне інвестування – процес пошуку і використання ресурсів для досягнення позитивних соціальних змін.

Соціальні інновації – новітні підходи, спрямовані на вирішення соціальних проблем.

Стейкхолдер – фізична чи юридична особа, що створює вплив на організацію або зазнає впливу від організації.

Візія підприємства – уявлення майбутнього для соціального бізнесу та його стейкхолдерів.

Місія підприємства – чіткий та правдивий опис того, що саме і як саме робить соціальний бізнес.

Бізнес-модель – опис того, з яких елементів складається підприємство та як вони взаємодіють між собою.

Бізнес-канва, «Business model Canvas» – інструмент стратегічного менеджменту, що є шаблоном бізнес-моделі підприємства.

Бізнес-план – документ, який деталізує підприємство, його цілі, часові обмеження, стратегії, прогнози та надає необхідну додаткову інформацію.

Соціальна цінність, соціальний вплив – вимірювані позитивні зміни у суспільстві, які створює організація з соціальною метою.

«Return on Investment» («ROI») – показник, що відображає рівень ефективності бізнесу, враховуючи інвестовані ресурси.

«Social Return on Investment» («SROI») – показник, що відображає рівень соціальної цінності відносно інвестованих ресурсів.

Брейнстормінг, мозковий штурм – творчий метод пошуку ідей для вирішення конкретної проблеми.

Фандрейзинг – процес залучення ресурсів для реалізації завдань та проектів організації.

Дизайн-мислення – методологія створення продуктів або послуг для комерційних чи соціальних цілей із використанням інноваційного творчого підходу.

«Experiential learning» – процес навчання шляхом отримання реального досвіду та рефлексії.


Силлабус курсу – академічний документ, який надає інформацію про навчальний курс, визначає очікування та відповідальність сторін; має інший формат, ніж класична навчальна програма.

Для нотаток

Посібник для викладачів курсу
«Соціальне підприємництво»

Літературна редакція: *Марина Єщенко*
Дизайн і комп'ютерна верстка: *Діана Веремєєва*

Підп. до друку _____ р.
Формат 7. 60/90/16
Папір офс. Друк офс.
Гарнітура «Times New Roman».
Ум.-друк. арк. 10,5. Обл.-вид. арк. 9,2
Наклад 100 прим. Замовл. № _____

Надруковано
Фамільна друкарня **huss** 
вул. Шахтарська, 5, м. Київ, 04074.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 3165 від 14.04.08р.
тел. +38 (044) 587 98 53
www.huss.com.ua
E-mail: info@huss.com.ua

"Посібник є ініціативою міжнародного партнерського проекту:

«Соціальне підприємництво: досягнення соціальних змін за ініціативою "знизу"»

What is #SocialBusinessInUA?

Наймасштабніший в Україні проект із розвитку соціального бізнесу. За фінансової підтримки Європейського Союзу проект втілює консорціум із семи організацій громадянського суспільства України, Литви та Латвії на чолі з Українським форумом благодійників.

Період реалізації: 1 березня 2018 – 31 серпня 2020

Партнери та учасники проекту



МІНІСТЕРСТВО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ



Міністерство
молоді та спорту
України



Український
Форум
Благодійників

SILAB
UKRAINE



ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ
"ФОНД "ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК"
ХАРКІВЩИНИ



Odessa



Фонд «Професійний
розвиток Харкова»

EDISON SPACE
COWORKING



Інститут
лідерства та
управління
Український Католицький Університет



YACONUS™
ПРОСТІР ТВОГО ЧАСУ



newdoor.it



Startup Division

CIVITTA

Пілотування курсу

«Соціальне підприємництво» (2018-2019 рр.)

