

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проєкту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

Тема:

«Розробка бізнес-моделі соціального підприємства на базі громадської організації «Агенція розвитку громад «Інтонія ЗМІН»

**Виконала: студентка 2 курсу, групи
СУН20/М**

спеціальності 073 «Менеджмент»

Костюк В.М.

Керівник: Корнецький А.О., к.е.н., доцент

Рецензент: Клебан Ю.А, к.е.н., доцент

Львів-2022

Костюк В.М. «Розробка бізнес-моделі соціального підприємства на базі громадської організації «Агенція розвитку громад «Інтонація ЗМІН»: магістерська робота (073 Менеджмент) / В.М. Костюк/ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: А.О. Корнецький, к.е.н., доцент – Львів: УКУ, 2022. – 106 с.

Анотація. У магістерському дослідженні проведено аналіз діяльності громадських організацій в Україні та за кордоном та можливості для заснування соціальних підприємств в некомерційному секторі. Визначено основні засади та базові характеристики для організацій, що планують збільшувати свій соціальний вплив за допомогою соціального бізнесу, проаналізовано декілька варіантів найпоширеніших бізнес-моделей, які використовують неурядові організації. Розроблено бізнес-модель соціального підприємства «Лінія життя» на базі громадської організації «Агенція розвитку громад «Інтонація ЗМІН» та рекомендації для невеликих громадських організацій, що планують створювати свої комерційні продукти для підвищення своєї самозарадності і сталості діяльності.

Ключові слова: громадська організація, соціальне підприємство, соціальне підприємництво, бізнес-план, бізнес-модель, соціальний вплив.

Abstract. The master's research analyzes the activities of public organizations in Ukraine and abroad and the possibilities for establishing social enterprises in the non-profit sector. The basic principles and basic characteristics of the organizations planning to increase their social influence through social business are identified, and several options of the most common business models used by non-governmental organizations are analyzed. The business model of the social enterprise «Life Line» on the basis of the public organization «Community Development Agency «Intonation of CHANGE» and recommendations for small public organizations that planning to create their own commercial products to increase their self-sufficiency and sustainability.

Key words: public organization, social enterprise, social entrepreneurship, business plan, business model, social impact.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ	7
1.1. Теоретичні засади розбудови фінансової спроможності громадських організацій	7
1.2. Соціальне підприємництво як інструмент фінансової стійкості для громадських об'єднань	14
1.3. Інструменти бізнес-моделювання соціального підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ	32
2.1. Закордонний досвід діяльності соціальних підприємств у громадському секторі	32
2.2. Аналіз впливу соціального підприємництва на вирішення соціальних проблем в Україні	37
2.3. Дослідження діяльності громадської організації «Агенція розвитку громад «Інтонація ЗМІН»	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	54
3.1. Бізнес-моделювання соціального підприємства та проектування соціальних змін на прикладі ГО «Інтонація ЗМІН».	54
3.2. Шляхи залучення фінансування для розвитку соціального підприємства на базі Агенції розвитку громад «Інтонація ЗМІН».	71
3.3. Рекомендації щодо створення соціального підприємства в невеликих громадських організаціях.	78
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Невеликі громадські організації з кожним роком отримують все менше шансів на перемогу у конкурсах на отримання грантової підтримки їхніх ініціатив - невеликі команди, які працюють на волонтерських засадах не можуть конкурувати зі сталими організаціями, де працюють професійні менеджери. Проте соціальний вплив від діяльності малих неурядових організацій можна збільшувати, якщо розв'язувати або пом'якшувати соціальні проблеми за допомогою бізнес-інструментів в інноваційний спосіб.

Актуальність даної роботи полягає у визначенні дорожньої карти створення та основних засад ефективного управління соціальним бізнесом в невеликих громадах, враховуючи передовий український та закордонний досвід. Завдяки створенню соціального підприємства невелика громадська організація зможе створити додаткове джерело фінансування для поточної діяльності та вирішення соціальних проблем, які турбують її бенефіціарів. Соціальне підприємство може займатися наданням послуг з навчання домедичної допомоги для працівників підприємств, власників малого та середнього бізнесу, комунальних установ, а частину прибутку виділяти на проведення безкоштовних тренінгів та уроків для школярів та молоді, щоб таким чином формувати культуру відповідальності серед населення.

Метою даної роботи є розробка бізнес-моделі соціального підприємництва у діяльності громадської організації «Агенція розвитку громад «Інтонація ЗМІН» з метою забезпечення її самозарадності та інституційної спроможності.

Завдання нашої роботи:

- вивчити теоретичні засади розбудови фінансової спроможності громадських організацій;
- визначити основні поняття, мету і завдання, які можна вирішити за допомогою соціального підприємництва;
- вивчити інструменти бізнес-моделювання соціальних підприємств;
- проаналізувати вплив соціального підприємництва на вирішення соціальних проблем в Україні;

- проаналізувати закордонний досвід діяльності соціальних підприємств у громадському секторі;
- дослідити діяльність громадської організації «Агенція розвитку громад «Інтонія ЗМІН»;
- розробити бізнес-модель соціального підприємства «Лінія життя»;
- вивчити можливості для фінансування соціального підприємства на базі ГО «Агенція розвитку громад «Інтонія ЗМІН»;
- сформулювати рекомендації для заснування соціального підприємства на базі невеликих громадських організацій.

В роботі використані наступні **методи дослідження**: абстрактнологічний – при обґрунтуванні теоретичних засад організації та управління розвитком соціального підприємства; аналізу і синтезу – при проведенні оцінки фінансово-господарської діяльності досліджуваних соціальних підприємств; моделювання – при проведенні стратегічного планування діяльності громадської організації; огляд міжнародних досліджень та аналіз досліджень українських науковців; спостереження, узагальнення, систематизації – у процесі розробки напрямів удосконалення управління соціальними підприємствами на місцевому рівні, тощо.

Практичне значення одержаних результатів:

Обсяг та структура роботи: Робота складається зі 85 сторінок тексту та 7 додатків, об'єднана у три основні розділи. Перший розділ має назву «Теоретичні аспекти діяльності соціальних підприємств в громадському секторі» та містить в собі опис поняття «соціальне підприємство» та інструментів бізнес-моделювання соціальних підприємств, які можуть використовувати громадські організації у своїй діяльності. Другий розділ називається «Аналіз розвитку соціального підприємства в Україні та за кордоном» і присвячений порівняльному аналізу кращих українських і закордонних практик соціального бізнесу, дослідженню діяльності громадської організації «Агенція розвитку громад «Інтонія ЗМІН», щоб визначити її спроможності створити соціальне підприємство для вирішення обраної соціальної проблеми. Третій розділ

«Розробка бізнес-моделі соціального підприємства з метою забезпечення сталості діяльності громадської організації» складається з бізнес-моделювання соціального підприємства «Лінія життя» та проектування соціальних змін на прикладі ГО «Інтонія ЗМІН», рекомендацій для створення соціального підприємства на базі невеликих громадських організацій та розгляду можливостей для фінансування соціальних підприємств.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ

1.1. Теоретичні засади розбудови фінансової спроможності громадських організацій

В умовах глобалізації та зростаючих інтеграційних процесів в економіках сучасних держав все більшого значення набувають громадські організації як інститути громадянського суспільства, які створюють для того, щоб привернути увагу до актуальних соціальних, екологічних та економічних проблем, а їхні взаємовідносини з місцевою і державною владою, бізнесом і суспільством свідчать про спільні цілі, завдання та єдині принципи в роботі.

Громадська організація – це неприбуткова організація, яка утворена шляхом добровільного об'єднання громадян на основі спільних інтересів та цінностей, що функціонує на законних підставах та незалежно від держави з метою захисту прав і свобод людини, передбачає задоволення її індивідуальних та суспільних потреб [1].

Із зростанням попиту на свої послуги, некомерційні організації потребують все більших фінансових ресурсів, тому виникає потреба сформувати нову систему фінансового забезпечення у громадському секторі.

Фінанси громадських організацій – це економічні відносини, пов'язані з формуванням, розподілом та використанням наявних у громадських організаціях ресурсів з метою забезпечення виконання ними статутних цілей та підвищення якості соціального середовища [2].

З огляду на українські дослідження ми можемо зазначити, що невизначеність напрямів діяльності громадських організацій та наявність величезної кількості локальних громадських організацій, які беруться вирішувати усі проблеми громади, орієнтуючись на короткострокові результати, вплинула на формування такого якісного показника їх діяльності як довіра населення України [4]. За даними Українського незалежного центру політичних досліджень, тільки 28% українців довіряє діяльності громадських

організацій, що є майже втричі меншим за кількість членів громадських організацій [4]. Однією з причин такої ситуації є те, що громадські організації займаються не стільки виконанням основних функцій, передбачених в статуті, як саморозвитком та підвищенням своєї спроможності здійснювати соціальний вплив через недостатність фінансових ресурсів, якими вони можуть розпоряджатися.

Правові засади державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства закладені у Конституції України, законах України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», «Про місцеве самоврядування в Україні», а також законах України, що визначають правовий статус та засади діяльності інститутів громадянського суспільства, а саме у законах України «Про громадські об'єднання», «Про благодійну діяльність та благодійні організації», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про організації роботодавців, об'єднання, права і гарантії їх діяльності», «Про свободу совісті та релігійні організації», «Про професійних творчих працівників і творчі спілки», «Про органи самоорганізації населення» та інших.

Громадські організації не чинять прямого впливу на стан і розвиток фінансового ринку, проте часто інститути громадянського суспільства сприяють розвитку громадянської освіти, фінансової грамотності, а керівники невеликих організацій, не маючи можливості наймати професійних фінансистів, змушені самостійно вивчати питання формування бюджету та управління фінансами. Проте ми можемо зазначити і безпосередній вплив громадських організацій на розвиток економіки в розвинених країнах [5]:

- громадські організації створюють у середньому від 3% до 9% ВВП розвинених країн (наприклад, 5% у Бельгії, 7,9% у Канаді);
- у громадському секторі країн Європейського Союзу працевлаштовано від 4,4% до 14% працездатного населення;
- у громадському секторі Європейського Союзу працює в 10 разів більше людей, ніж в легкій промисловості, та в 5 разів більше, ніж у харчовій промисловості;

- у країнах Центрально-Східної Європи громадські організації залучають втричі більше внутрішніх та зовнішніх інвестицій в соціальну сферу, ніж держави та комунальні установи соціального спрямування;
- внесок громадських організацій у ВВП країн Європейського Союзу зростає вдвічі швидше, ніж внесок легкої промисловості;
- громадянське суспільство створило у світі понад 25 мільйонів оплачуваних робочих місць;
- 60% громадських активістів (включно з волонтерами) зайняті у наданні послуг, з них 40% задіяні у соціальній, медичній та освітній галузях.

Окремі завдання, пов'язані з розвитком громадянського суспільства, відображені у Національній стратегії у сфері прав людини, затвердженій указом Президента України 24 березня 2021 року №119, Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року №695, Концепції розвитку громадянської освіти в Україні, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2018 року №710-р.

Однією з сучасних тенденцій грантової підтримки проєктів громадських організацій є укладення угод між органами державної або місцевої влади та організацій громадянського суспільства про довгострокове партнерство, що дозволяє забезпечити прозорість процедур і дозволяє планувати довгострокові дії. В угодах прописані високі вимоги щодо якості проєктів, встановлені обов'язки громадської організації демонструвати соціальні зміни і вплив на вирішення визначених суспільних проблем [6].

Вагомою складовою державного фінансування громадських організацій є застосування механізмів непрямой підтримки, сюди належать повне або часткове звільнення від оподаткування, податкове стимулювання донорів та бенефіціарів благодійних пожертв. У США, Латвії, Угорщині, Словаччині питання про звільнення некомерційних організацій від оподаткування доходів комерційної діяльності на виконання статутних завдань та суспільно-корисної діяльності вирішується податковими органами позитивно. А в Польщі для

отримання податкових пільг застосовується критерій призначення доходів громадських організацій, які можуть не платити податок на ПДФО від будь-якого виду комерційної діяльності, якщо доходи йдуть на реалізацію соціальних проектів і програм [7].

Громадянське суспільство здатне зробити значний внесок у сталий розвиток держави шляхом надання соціальних послуг, забезпечення здійснення соціального підприємництва, збільшення кількості робочих місць і само зайнятих осіб, покращення бізнес-середовища, протидії корупції, сприяння прозорості діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування та реалізації суспільно корисних проектів.

Саме тому одними з органів, що забезпечують реалізацію Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, визнано громадські об'єднання, фізичні та юридичні особи, що беруть участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики [8]. З метою підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів однією з операційних цілей є розвиток людського капіталу, а в напрямі «Формування спроможного та всебічно розвинутого молодого покоління» одним із завдань визначено сприяння розвитку та підвищення спроможності інститутів громадянського суспільства [8].

Інститути громадянського суспільства завдяки високому рівню залучення громадян до своєї діяльності та максимальній наближеності до кінцевого споживача послуг мають можливість пропонувати найпрогресивніші методи вирішення проблем. Так, у розвинених країнах громадські організації розробляють безліч пропозицій щодо вирішення проблемних питань у всіх сферах життя суспільства [7]. Проте ситуація в Україні різко відрізняється, оскільки інноваційна діяльність неурядових організацій вимагає залучення фінансових ресурсів і часто немалих.

Усі надходження фінансових ресурсів громадських організацій ми можемо об'єднати у кілька груп: кошти з державного або місцевого бюджетів, членські внески, благодійні внески, кошти від господарської діяльності підприємств,

установ та організацій, заснованих і створених об'єднаннями громадян для виконання статутних цілей [9].

Найбільше коштів надходить від благодійників та грантової діяльності, а найменше – з Державного бюджету. Важливо зазначити, що така ситуація не досить незрозумілою, оскільки саме держава є одним з тих суб'єктів, що найбільш зацікавлені в ефективній діяльності громадських організацій через делегування їм частини своїх повноважень.

На жаль, державне фінансування громадських організацій в Україні є дуже низьким, тому діяльність представників «третього сектору» підтримують переважно міжнародні донори та місцеві благодійники (75-85%), що є дуже обмеженим ресурсом для здійснення сталого соціального впливу [9]. У суспільстві ми часто зустрічаємо стереотипне уявлення про те, що благодійна діяльність громадських активістів не повинна оплачуватися, спостерігається споживацьке ставлення до безкоштовних послуг від недержавних організацій.

Також ми спостерігаємо тенденцію про те, що невеликі громадські організації не мають достатньо ресурсів та інвестицій, щоб запроваджувати кампанії по збору і заробляння коштів, тому надають перевагу грантовій діяльності, а це в свою чергу знову позначається на якості вирішення болючих проблем. Річний бюджет пересічної української громадської організації становить близько 50-60 тис. грн, лише 2-3% цього бюджету припадає на державне фінансування [10]. За даним показником Україна наближається до Філіпін, Пакистану і Кенії. Водночас річний бюджет пересічної громадської організації в країнах Європейського Союзу еквівалентний 560-670 тис. грн, при цьому 40-60% цієї суми формує держава [11].

Пошук фінансування для втілення своїх проєктів або здійснення операційної діяльності – це один з найбільших викликів, з якими стикається громадська організація. Вирішення актуальних проблем за допомогою бізнес-інструментів є інноваційним способом підвищення спроможності некомерційних організацій.

Статтею 62 Господарського кодексу України визначено, що підприємства можуть створюватися як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності. Для вибору організаційної форми з метою створення соціального бізнесу потрібно визначитися чи буде прибуток розподілятися, зокрема в разі припинення його діяльності, та яка організаційно-правова форма діяльності засновників буде використовуватися для соціального підприємства [12].

Якщо підприємницькі доходи не планують розподіляти, то найбільш зручною та економічно вигідною формою створення соціального підприємства виступає її здійснення через інститути громадянського суспільства з отриманням ознаки неприбутковості.

Згідно статті 21 Закону України «Про громадські об'єднання» громадські організації мають право здійснювати підприємницьку діяльність самостійно, якщо це передбачено в їхньому статуті, або за допомогою створення юридичних осіб, якщо така діяльність відповідає меті громадського об'єднання та сприяє її досягненню [13].

Відомості про здійснення підприємницької діяльності громадськими організаціями вносяться до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, щоб отримати відповідний КВЕД та визнавати витрати статутними. Згідно статті 3 Закону України «Про громадські об'єднання» громадська організація може отримувати дохід від підприємницької діяльності, але він не може бути розподілений між засновниками і має бути спрямований виключно на ті цілі, завдання, напрями та види діяльності, які передбачені її статутними документами [13].

Об'єднавши підходи вітчизняних і зарубіжних науковців, ми можемо зробити висновок, що сучасне розуміння поняття «фінанси» включає як фінансові ресурси, так і управлінські процеси, що з ними пов'язані. Тому ми вважаємо, що до основних причин низької фінансової спроможності інститутів громадянського суспільства належать відсутність довгострокового планування, високий рівень ризиків, спричинений нестабільністю економічного середовища,

низький рівень соціальної відповідальності, відсутність чіткого розуміння понять «громадська організація» та «фінанси громадської організації».

Отже, із зростанням попиту на свої послуги, некомерційні організації потребують все більших фінансових ресурсів, тому виникає потреба сформуванню нової системи фінансового забезпечення у громадському секторі. Часто громадські організації обирають найпростіший спосіб залучення коштів – грантова підтримка від міжнародних організацій, проте в такому разі команди зустрічаються з новим викликом – як забезпечити сталість своїх проєктів або програм після припинення фінансування.

Очевидно, що фінансових ресурсів, які є в розпорядженні громадських організацій в Україні, недостатньо для ефективної їх діяльності, в тому числі для інноваційних підходів вирішення суспільних проблем. Тому дуже важливо розвивати альтернативні варіанти залучення фінансових ресурсів громадськими організаціями, а саме соціальне підприємництво, відсоткова філантропія, ендаументи тощо.

1.2. Соціальне підприємництво як інструмент фінансової стійкості для громадських об'єднань

Соціальні підприємства та соціальні підприємці все частіше привертають увагу науковців. Зазвичай їх розглядають як організації або людей, які використовують бізнес-логіку в новаторському та підприємницькому ключі для покращення тих верств населення, які є вразливими, маргіналізованими, які потрапили в біду і не можуть самостійно змінити ситуацію [14]. Соціальне підприємництво є достатньо новим напрямом економічної діяльності, що генерує інноваційні рішення сучасних соціальних проблем із використанням бізнес-підходів.

Термін «соціальне підприємство» використовується для визначення організації, яка створила моделі для ефективного задоволення основних людських потреб, що не змогли задовільнити існуючі інституції та ринки [15]. Соціальне підприємництво поєднує в собі винахідливість традиційного бізнесу з місією змінити наше суспільство. Соціальне підприємництво може запропонувати кращі ідеї для більш стійких бізнес-стратегій та організаційних форм.

Теоретики і практики соціального підприємництва стверджують, що важливим є навчання і виховання тих людей, які мають інноваційне мислення, хочуть творити зміни, вміють визначати прогалини у вирішенні соціальних питань на місцевому та регіональному рівні, можуть запропонувати різні варіанти вирішення цих проблем із залученням бізнесу [16].

Термін «соціальне підприємництво» активно використовувався ще на початку 90-х років XX століття. «В кінці 1990-х, в Університеті Дьюка, розташованому в місті Дарем, Північна Кароліна, США, соціальне підприємництво вперше було виділено як самостійна професія» [17].

Соціальне підприємництво поєднує у собі чесність, демократію, соціальну та екологічну відповідальність; воно є сучасним підходом до підприємництва XXI століття, у якому збережені 41 складові ринкової економіки, де кожний

може вільно торгувати, виходячи з попиту та пропозиції, та відкритої конкуренції»[18]. Наразі під соціальним підприємництвом, в свою чергу, розуміється «підприємницька діяльність, яка направлена на вирішення соціальних проблем, з використанням інноваційних методів і технологій»[19].

На сьогоднішній день соціальне підприємництво можна охарактеризувати як «зручні, зрозумілі та етичні ідеї і принципи, якими залучають до себе велику кількість громадян» [5].

Ми пропонуємо проаналізувати соціальне підприємництво на трьох рівнях: індивідуальному, організаційному та інституційному. Багато вчених (Austin, Peredo & McLean, Sharir & Lerner) визначають соціальне підприємництво з урахуванням поведінкових характеристик соціального підприємця, подвійної місії соціального підприємства або як підприємницький процес чи діяльність, що створюють соціальну цінність [20]. Хоча ці фокуси мають на увазі різні одиниці аналізу (наприклад, окрему людину, організацію або процес, що виконується окремими особами або організаціями), у більшості визначень підкреслюється гібридний характер поєднання соціальної місії з підприємницькою діяльністю.

Наприклад, соціальний підприємець демонструє характеристики, які вважаються типово підприємницькими, а саме: схильність до ризику, новаторство, здатність розпізнавати можливості та винахідливість. Крім цього він характеризується проактивною громадською позицією, чіткою самоідентичністю, стійкими моральними цінностями [20].

Г. Діз у своїй праці «The meaning of Social Entrepreneurship» описує соціальних підприємців наступним чином: «Вони здійснюють докоріння перетворення і змінюють порядок речей у соціальній сфері з метою розв'язання нагальних проблем. Вони атакують проблему, а не просто констатують факт її наявності чи лікують симптоми. Вони прагнуть системних змін і сталого рішення. Хоча вони можуть діяти локально, але їхня діяльність має потенціал для стимулювання глобального покращення в обраній сфері, чи то в освіті, чи в охороні здоров'я, чи в навколишньому середовищі» [21].

Соціальне підприємство, зазвичай, визначається як гібридна організація [22], заснована на явній соціальній меті (наприклад, покращення освіти, здоров'я, харчування та безпеки для різних верств населення, які вразливими маргіналізованими або потрапили в складні життєві обставини), що прагне створити соціальну цінність в інноваційний спосіб, забезпечуючи при цьому прибуток від своєї діяльності.

Нарешті, процес соціального підприємництва включає «новаторське використання комбінації ресурсів для реалізації можливостей, спрямованих на створення організацій та/або практик, які приносять та підтримують соціальні вигоди» [23].

Отже, соціальне підприємництво не обмежується одним контекстом, але означає «інноваційну діяльність зі створення соціальної цінності, яка може відбуватися на перетині некомерційного, публічного або державного секторів» [24]. Таким чином, соціальне підприємництво є загальним терміном для всіх «дій і процесів, що вживаються для виявлення, визначення та використання можливостей підвищення суспільного добробуту шляхом створення нових підприємств або управління існуючими організаціями в інноваційний спосіб» [25].

У своїй роботі ми б хотіли подивитися на соціальне підприємництво як на процес, який каталізує соціальні зміни і задовольняє важливі соціальні проблеми таким чином, щоб при цьому не переважали фінансові вигоди для підприємців. Тому в соціальному підприємстві просування соціальної цінності та розвиток переважає над збереженням економічної цінності.

Концепція соціального підприємництва означає різні речі для різних людей і дослідників. Одна група науковців називає соціальний бізнес некомерційними ініціативами в пошуках альтернативних стратегій фінансування або моделей управління для створення соціальної цінності. В той час, як інша група дослідників розуміє соціальне підприємництво як соціально відповідальну практику комерційних організацій, які беруть участь у розвитку

громади на засадах партнерства з місцевою владою або з громадськими активістами.

Ми стверджуємо, що саме спроба об'єднати соціальну та економічну місії робить соціальне підприємництво унікальним та відокремлює його від діяльності, в якій переважає економічна місія (наприклад, комерційний бізнес, корпоративна соціальна відповідальність) або соціальна місія (наприклад, некомерційні/благодійні організації).

Деякі дослідження вказують на роль індивідуальних обставин у визначенні того, чи трансформуються певні соціальні наміри у соціальне підприємництво. Було виявлено, що минулий сумний досвід (наприклад, бідність у сільській місцевості та обмежені можливості здобуття освіти) посилює почуття емпатії у людей і, таким чином, збільшує їхню ймовірність займатися соціальним підприємництвом [25]. Фактично, соціальні підприємці часто мають схожі історії, як і люди з неблагополучних верств населення, яким вони хочуть служити. Це вказує на важливу роль соціальних контекстів у впливі на видимість потреби та можливостей соціального підприємництва для потенційного соціального підприємця.

Коли ми говоримо про соціального підприємця, то окремо потрібно зазначити про важливість його особистості, його розуміння соціальних проблем, його здатність вирішувати їх, використовуючи різні джерела інформації та бізнес-інструменти. Ці характеристики дозволяють йому отримати велику підтримку громади і згуртувати команду, щоб в умовах обмежених ресурсів, байдужості і страху запроваджувати зміни.

Соціальна місія являється ключовим фактором, оскільки для того, щоб підприємство мало економічну вигоду, потрібно займати ті ніші, де прибуток вважається можливим, проте є недостатньою мотивацією для створення бізнесу, якщо він не посиленний моральними та соціальними стимулами [22]. Таким чином, соціальні підприємці прагнуть досягати соціальної місії, забезпечуючи при цьому економічну вигоду [25], що породжує подвійну місію

та можливі протиріччя між соціальною та економічною діяльністю, чого ми не спостерігаємо в традиційному бізнесі.

Соціальне підприємництво не можна ототожнювати із корпоративною відповідальністю бізнесу, яка в деякій мірі теж допомагає досягати суспільного блага і виходить за рамки того, що вимагає законодавство, але дані ініціативи все одно знаходяться в рамках досягнення цілей компанії, спрямовані на розширення ринків збуту і збільшення доходів. Крім того, корпоративна соціальна відповідальність необов'язково пов'язана із підприємництвом та інноваціями, але часто виражається участю організації в розвитку громади (наприклад, фінансування футбольних клубів, місцевих громадських ініціатив і т.п.) [26].

Некомерційні організації теж дуже схожі на соціальний бізнес, оскільки намагаються створити соціальну цінність, яку в широкому розумінні можна описати як «задоволення основних і другорядних потреб, а саме: забезпечення продуктами, водою, житлом, освітніми і медичними послугами, тих членів суспільства, які не можуть цього зробити самостійно» [27].

Звичайно, громадські організації можуть займатися діяльністю, яка приносить надходження в їхній бюджет, проте ці кошти є дуже обмеженими (благодійні і спонсорські внески, грантові кошти) і залежать від тривалості конкретних програм або проєктів, які вони реалізують. Оскільки доходи в бюджет некомерційної організації є мінімальними, то вона не відчуває протиріччя у створенні соціальної та економічної цінності, яку ми спостерігаємо в соціальному бізнесі [22]. Для того, щоб громадську організацію можна було вважати соціальним підприємством, її діяльність повинна мати стратегічну довготривалу орієнтацію з чіткими і вимірюваними цілями розвитку та отримання доходів.

Вчені визначають соціальне підприємництво як процес, який складається з комбінації ресурсів, направлених на виявлення та реалізацію можливостей для задоволення соціальних потреб. Такий процес може призвести до створення продуктів і послуг в рамках існуючих організацій або до створення соціального

бізнесу, який може мати як комерційну, так і некомерційну юридичну форму [28].

В будь-якому випадку соціальному підприємству потрібно розробити стратегію виходу на ринок, на якому воно планує працювати. Одним з визначальних факторів ефективності діяльності будь-якої організації може бути кількість продуктів, які будуть представлені для потенційних клієнтів. І саме для громадських організацій рішення про те, які і скільки продуктів чи послуг запропонувати на початковому етапі є дуже важливим.

Для того, щоб пролити світло на взаємозалежність ефективності роботи від ступеню диверсифікації продукції в громадському секторі ми пропонуємо глибше подивитися на теорію диверсифікації.

Диверсифікація продукції, зазвичай, визначається як об'єм продукції або послуг, які пропонує компанія в окремій галузі або в міжгалузевій діяльності. Диверсифікація в некомерційному секторі, зазвичай, відноситься до об'єму соціальних програм, які реалізує організація, а не матеріальних продуктів. Нас цікавлять громадські організації, які реалізують кілька програм на етапі стартапу. Наприклад, «Action! Worcester» – молода громадська організація, яка спрямована на підвищення економічного росту постіндустріального міста на північному сході США, вирішила крім програм наставництва і налагодження контактів для молодих підприємців, запровадити художні і культурні програми, щоб підвищити привабливість міста для молоді [29].

Однією з причин вибору диверсифікації на початковому етапі є неоднорідність і постійний розвиток соціальної сфери, що викликає великий запит на організації, які створюють соціальну цінність, тобто представників третього сектору. Такий попит, в свою чергу, створює широкий спектр можливостей створювати нові пропозиції для соціальних підприємців. Крім того, різноманітність соціальних проблем надає підприємцям велику кількість потенційних шляхів для заснування нових фірм. Таким чином, громадські організації можуть вирішувати різні аспекти однієї і тієї ж проблеми, пропонуючи своїм клієнтам більше, ніж одну програму.

Наприклад, деякі неприбуткові організації, які працюють над скороченням бездомності, пропонують своїм клієнтам навчання на робочому місці як додаткову опцію до надання доступного житла. Згідно девізу однієї такої гібридної фірми вона пропонує своїм клієнтам «квартиру і роботу, щоб її оплатити». Пропозиція обох програм одночасно була необхідна, щоб задовольнити негайну потребу своїх бенефіціарів у житлі і довготривалу потребу в здобутті нових знань і досвіду для отримання стабільного доходу після працевлаштування. І якби організація пропонувала лише одну програму, то, ймовірно, не змогла б бути достатньо ефективною у скороченні бездомності.

Пропозиція нових програм у некомерційному секторі можна розглядати як стратегічні опції, які забезпечують організаціям доступ до майбутніх можливостей [7]. Різні програми і розширення діяльності відкриває перед громадськими організаціями нові ринки, нових клієнтів і бенефіціарів, а також нових ділових партнерів. В результаті взаємодії з цією широкою базою економічних суб'єктів в організації з'являються нові ідеї для покращення діючих пропозицій або створення нових. Таким чином, підприємницька діяльність може дозволити громадським організаціям періодично адаптовувати свої пропозиції до різних потреб бенефіціарів, які постійно змінюються.

Крім того, запуск соціального підприємництва на базі громадської організації вимагає від менеджерів додаткового навчання для здійснення різнопланової діяльності, що може їх забезпечити більшою конкурентоздатністю і вміннями формувати попит на ринку. Таким чином, за рахунок того, що підприємницька команда і виконавці соціальних програм знаходять більше змісту в роботі, мають ресурси для здійснення соціального впливу, з'являється більше мотивації працювати ще краще. Дослідження показують, що працівники громадських організацій отримують внутрішню винагороду, коли вони відчують себе позитивно по відношенню до соціальної місії. Засновники з високим ступенем мотивації та лояльні працівники з більшою ймовірністю зможуть витримати труднощі, з якими зустрічаються невеликі організації, що тим самим збільшить перспективи їх виживання.

1.3. Інструменти бізнес-моделювання соціального підприємства

Соціальне підприємство – це юридично зареєстрована організація, яка здійснює підприємницьку діяльність із соціальною метою. Сюди належать підприємства, які створені для працевлаштування вразливих категорій населення, щоб забезпечити їх соціальне включення у суспільні процеси; громадські організації, які здійснюють соціальні зміни через використання інновацій та підприємництва; компанії, які реінвестують прибутки в реалізацію своєї соціальної місії, організації, які виробляють соціально значущі товари чи надають соціально значущі послуги [30].

Основними складовими соціального підприємства є соціальна проблема, чіткі моральні цінності, соціальна мета, самоокупність, інноваційність, підприємницький підхід у здійсненні соціального впливу, залучення громади та самоокупність [5]. Під самоокупністю ми тут розуміємо наявність бізнес-моделі виробництва та продажу товарів чи послуг, що генерує дохід і забезпечує фінансову стабільність підприємства. Здійснення соціального підприємництва – це більш складний вид діяльності, ніж класичний бізнес, оскільки воно пов'язане з вирішенням проблем, з якими досі не може справитися ні ринок, ні державні інституції, при цьому засновники не мають ні управлінських повноважень, ні великих ресурсів.

Бізнес-модель – це логічний опис процесів і методів, які бізнесові організації використовують, щоб отримувати більший прибуток від продажів товарів або послуг своїм клієнтам. В залежності від того, хто є клієнтом організації, розрізняють три класичні бізнес-моделі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класична класифікація бізнес-моделей

B2C Бізнес для клієнта	B2B Бізнес для бізнесу	B2G Бізнес для держави
Загальна бізнесова модель, яка передбачає створення продуктів або послуг для	Модель бізнесу, яка передбачає створення продуктів або послуг одним	Модель бізнесу, що передбачає створення продуктів або послуг для

своїх клієнтів, зважаючи на його потреби, продажі відбуваються кінцевому споживачу	бізнесом для іншого з врахуванням його потреб	державних інституцій або громади завдяки фінансуванню з державного або місцевого бюджету
--	---	--

Джерело: [30]

Дуже часто підприємці, які лише започатковують власну справу, скептично ставляться до бізнес-моделювання, оскільки вважають добре продуманий продукт або послугу запорукою успіху їхнього бізнесу. Те саме стосується і громадських активістів, які не навчилися застосовувати до своєї діяльності бізнес-інструменти, а тому не розуміють як можна розвивати соціальне підприємництво на базі своїх громадських організацій.

Є багато підходів до бізнес-моделювання. Найпопулярнішою, на нашу думку, є канва бізнес-моделі Олександра Остервальдера та Іва Піньє. При веденні бізнесу важливо тримати у фокусі декілька точок уваги: клієнти, постачальники, фінанси, постачальники і маркетинг, які є взаємозалежними і повинні функціонувати синхронно. Засновники не одразу можуть побачити ситуацію в кожному секторі, але саме дана система допомагає розкласти всі елементи в одну площину, побачити наскільки злагоджено вони взаємодіють і визначити всі слабкі місця.

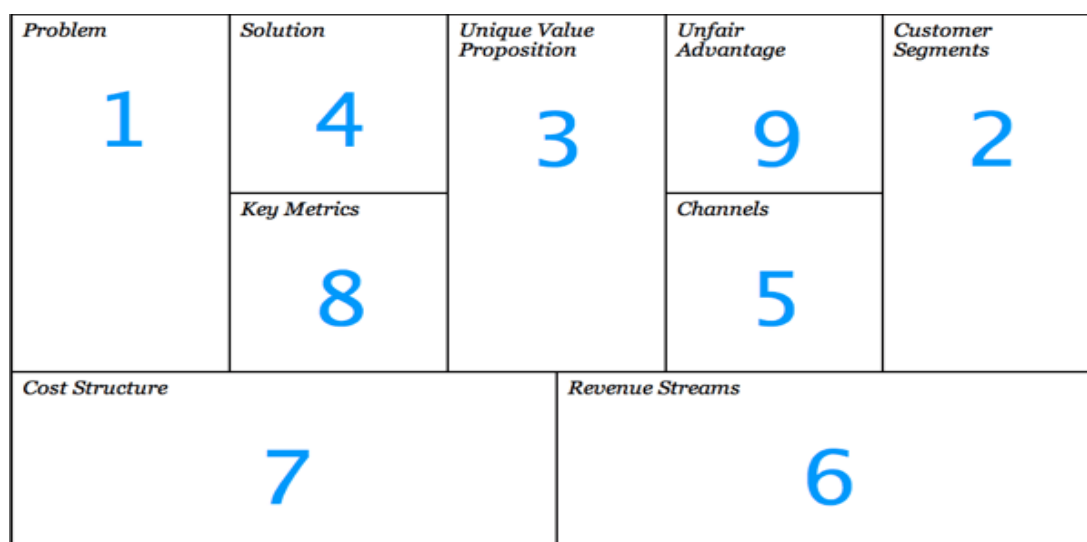


Рисунок 1.1. Бізнес-канва Олександра Остервальдера та Іва Піньє.

Джерело: [31]

Інноваційний підхід до планування пропонує Адріан Сливоцький у своїй моделі асиметричної конкуренції, яка орієнтована на невеликі команди з обмеженими ресурсами: «25 років тому у бізнесі вигравав той, хто мав найбільшу частку ринку. Через деякий час все змінилося і на перше місце вийшов бізнес-дизайн – якщо твоя модель є ефективною, ти був на коні. Кілька років тому з'явився новий виклик: як оволодіти мистецтвом творення попиту? І саме митці в цій сфері стали захоплювати ринки. Однак 3-4 роки тому стало зрозуміло, що бізнес-дизайн і мистецтво творення попиту є речами необхідними, але вже недостатніми для втримання першості» [32].

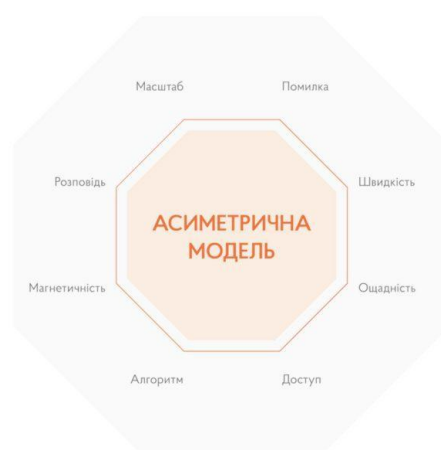


Рисунок 1.2. Асиметрична модель Сливоцького

Джерело: [33]

Загалом у будь-якому підході до бізнес-моделювання нам потрібно дати відповіді на такі основні запитання [34]:

1. Хто наш клієнт? Для кого ми створюємо соціальну та економічну цінність та чиї потреби ми задовольняємо? У даному блоці питань ми будемо створювати детальний портрет споживача з описом його способу життя, доходів, життєвих цілей та цінностей. Це допоможе нам чітко зрозуміти його болі, проблеми та знайти рішення, які він зрозуміє і підтримає.
2. Які потреби клієнтів та яким чином ми задовольняємо? У цьому блоці ми маємо розписати ціннісну пропозицію, де вказати які саме болі ми беремося вирішити, які знеболюючі пропонуємо, які фактори вигоди отримає від нашої діяльності клієнт, наша організація та громада загалом,

які товари або послуги ми будемо продавати і яких дій ми очікуємо від наших споживачів.

3. Як ми будемо створювати цінність? Тобто нам потрібно описати свою команду і її експертність, продумати способи отримання сировини і як саме буде відбуватися процес виробництва.
4. Як наш товар або послуга знайдуть свого споживача?
5. Як буде формуватися ціна та способи оплати?

Ми хочемо звернути увагу на те, що величезна кількість можливих соціальних завдань та різноманіття механізмів отримання прибутку, які може використовувати соціальний підприємець, відображає неоднорідність соціального підприємництва. По-перше, треба зрозуміти чи соціальний бізнес створює соціальну цінність для своїх бенефіціарів чи разом з ними [35]. В той час, коли для деяких соціальних підприємств бенефіціари є єдиними клієнтами або отримувачами послуг, інші включають їх у процес створення соціальної цінності. По-друге, важливим фактором є рівень інтеграції між соціальною та комерційною діяльністю [36]. У деяких випадках економічна діяльність використовується для фінансування соціальних проєктів, як у популярній моделі «купи один, віддай один» (взуття TOMS), коли прибуток від продажів постійним клієнтам використовується для створення соціальної цінності. В інших випадках комерційна діяльність самостійно створює соціальну цінність (наприклад, Grameen Bank, який надає мікрокредити бідним людям, а свою діяльність підтримує за рахунок зібраних процентів).

Зіставлення цих параметрів дає нам певну типологію соціальних підприємств за видом соціальної місії та економічної діяльності (табл. 1.2)

**Типологія соціальних підприємств
згідно соціальної та економічної діяльності**

		Соціальна місія	
		Для бенефіціарів	З бенефіціарами
Економічна діяльність	Диференційована (комерційна діяльність фінансує досягнення соціальної місії)	Двохстороння модель створення цінності	Клієнтоорієнтована (ринкова) модель створення цінності
	Інтегрована (бенефіціари є клієнтами)	Одностороння модель створення цінності	Соціальноорієнтована модель створення цінності

Джерело: розроблено автором за шаблоном [36].

Двохстороння модель створення цінності («купи один, віддай один») схожа на двосторонню платформу, де велика база постійних клієнтів субсидіює соціальну місію, в якій бенефіціари є єдиними споживачами продуктів або послуг. Наприклад, на кожен проданий пару взуття TOMS видає одну пару бідній дитині, яка цього потребує. Але і тут бізнес-модель може відрізнитися: у той час, коли одні соціальні підприємства самостійно виробляють продукт і покладаються на некомерційного партнера за доставку до бенефіціарів, інші жертвують відповідні кошти за одиницю продукції своїй партнерській організації, яка вже потім отримує і розповсюджує товари серед своєї цільової аудиторії [37].

У ринково-орієнтованій моделі використовують бенефіціарів для створення продуктів і послуг, які регулярно продаються платоспроможним клієнтам. Тут можна навести приклад зіркового кухаря Великобританії Джеймі Олівера, що навчає та працевлаштовує малозабезпечену молодь у своїх кращих ресторанах, ринковий дохід від діяльності яких йде на освітні молодіжні програми [35].

В односторонній моделі створення цінності економічна діяльність створює соціальну цінність, оскільки бенефіціари тут є одночасно споживачами. Сюди

належать підприємства, які знаходять інноваційні способи мінімізувати витрати на виробництво і доставку, щоб продавати доступні послуги тим, хто цього потребує. Як приклад можна навести VisionSpring, що продає доступні, але якісні окуляри бідним людям [38], або Grameen Bank, який пропонує мікрокредити сільському населенню в Бангладеші [39].

Соціально-орієнтована модель діяльності є продовженням односторонньої діяльності, де бенефіціарами не лише купують товари, а й можуть бути працевлаштовані на соціальному підприємстві. Наприклад, розширюючи свою соціальну місію, VisionSpring не тільки продає окуляри бідним, а й пропонує їм оплачувану роботу для поширення і продажу окулярів у сільській місцевості.

Петро Дарморіс, виконавчий директор Української соціальної академії, наголошує, що «складність полягає в тому, щоб постійно тримати баланс між соціальною та бізнес складовою. Багато соціальних підприємців приділяють увагу вирішенню конкретної соціальної проблеми більше, ніж стратегії розвитку бізнесу. Такий дисбаланс призводить до того, що підприємство втрачає потенціал в розвитку, а відтак страждає соціальний ефект» [40].

Отже, ключовими факторами успішності соціального підприємства є здатність отримувати прибуток і генерувати позитивні зміни в суспільстві, вміння тримати баланс та збільшувати прибуток, щоб збільшувати свій соціальний вплив. За допомогою соціального підприємництва ми можемо розв'язувати значущі соціальні проблеми для себе та своєї громади, реалізуватися у соціально важливий спосіб і бути цінними для інших, використовувати ресурси, які не задіяні традиційним бізнесом, та можливість займати нові ніші на ринку з низькою або відсутньою конкуренцією.

Джефрі Робінсон пише про існування двох сторін реалізації соціального підприємництва - процесу, що включає в себе виявлення конкретної соціальної проблеми і пошук конкретних інструментів її вирішення, оцінку рівня соціального впливу, бізнес-модель і сталість підприємницької діяльності, а також створення комерційної структури (орієнтованої на виконання соціальної

місії) або некомерційної структури, яка буде виконувати бізнес-завдання і забезпечувати економічний, соціальний та екологічний результат [40].

За способом розв'язання соціальних проблем розрізняють наступні 4 бізнес-моделі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Типологія бізнес-моделей
за способом розв'язання соціальних проблем**

Інноваційна модель Innovation model	Модель працевлаштування Work integration model	Модель генерування прибутку Income-generation model	Змішана модель Mixed model
Соціальне підприємство створює нові послуги у соціальній, освітній, медичній, екологічній сферах, або виготовляє соціально значимі товари, що вирішують соціальні проблеми та приносять прибуток	Соціальне підприємство здійснює соціальну інтеграцію та працевлаштування понад 50% працівників із вразливих категорій населення і велику частину прибутку спрямовує на розвиток підприємства та створення нових робочих місць	Соціальне підприємство передає щонайменше 20% або увесь прибуток щомісяця на розв'язання визначеної соціальної проблеми	Соціальне підприємство працевлаштовує менш ніж 50% працівників з вразливих категорій населення та передає не менш ніж 10% прибутку щомісяця на розв'язання визначеної соціальної проблеми

Джерело: [30]

Обравши відповідну модель соціального підприємства, потрібно перейти до наступного етапу – пошуку відповідей на запитання як працюватиме соціальний бізнес, які процеси в ньому будуть відбуватися, яку цінність створюватиме організація, хто стане нашими клієнтами і як вони

отримуватимуть наші послуги або продукти. Цей процес і є бізнес-моделюванням, основна мета якого є отримання наочного і реалістичного опису майбутнього бізнесу. Тут варто не лише зробити глибокий аналіз соціальної проблеми, а й розробити економічно доцільне бізнес рішення.

Саме такого підходу часто не вистачає у діяльності невеликих громадських організацій, які беруться за все і одразу, реалізують свої програми несистемно і лише за інтересами донорів, які фінансують грантові проєкти. Можна припустити, що саме бізнес-моделювання може допомогти збільшити соціальний вплив некомерційних організацій на місцевому рівні – якщо ми навчимося правильно визначати соціальному проблему і кому вона болить, хто готовий діяти заради її вирішення, що вже роблять інші і яких саме дій насправді очікують, то спроектуємо соціальну зміну, яку зможе забезпечити команда дієвими бізнес-інструментами.

Є різні способи обрати власну бізнес-модель і тут все залежить від наших можливостей і бажання. Можна піти простим шляхом і вибрати одну з перевірених моделей або застосувати техніку «перенос», коли традиційні і дієві бізнес-моделі в одних сферах застосовують в інноваційний спосіб в інших галузях. Наведемо тут кілька прикладів такого підходу [33].

Бізнес-модель «Freemium», яка складається з двох частин - «free» - безкоштовно і «premium» - преміальний, і є досить традиційною і дуже популярною для мобільних додатків, де базову версію клієнти отримують безкоштовно, а додаткові функції повинні оплатити. Таку модель можна використати у сфері консалтингу або при наданні освітніх послуг, коли базові консультації або заняття проводять безкоштовно, а для отримання глибших знань або виконання конкретних завдань треба заплатити або купити абонемент чи підписку.

При виборі однієї з найстаріших бізнес-моделей «оренда замість покупки» потрібно зрозуміти чи насправді клієнти хочуть володіти нашими товарами, чи їм достатньо брати їх в тимчасове користування при потребі, адже далеко не всі

товари потрібно купувати. У Європі таку модель називають «бібліотека речей», де можна взяти все, що потрібно - від швейної машинки до садового секатора.

Бізнес-модель «підписка» дозволяє отримувати регулярні платежі за доступ до певних товарів або послуг. Ми звикли, що таку модель традиційно використовують газети і журнали, а тепер її застосовують і Netflix та Apple music. А нам потрібно подумати які товари і послуги потрібні наших клієнтам регулярно і чим ми можемо тут допомогти, щоб спростити їм життя.

Ще одна популярна бізнес-модель «бритва та лезо», яку застосовують виробники електричних зубних щіток і насадок до них, Gillette з бритвами і лезами. Купівля щіток або бритв обходиться клієнтам дешевше, ніж подальше використання насадок і лез, бо саме на їх продажах генерується прибуток. Зараз цей принцип застосовують до виробництва настільних ігор, хоча можна експериментувати і в інших сферах.

Також додамо сюди бізнес-модель «один за один», яку ми вже згадували на прикладі кедів TOMS і яка є типовою для соціального бізнесу. Принцип полягає в наданні певного товару чи послуги людині, яка не може собі цього дозволити, за кожен продану одиницю.

Отже, існують різні бізнес-моделі та способи соціального впливу, а також їхні комбінації. Завдання соціального підприємця – вдало поєднувати їх між собою, щоб це було вигідно з економічної точки зору та ефективно для вирішення соціальної проблеми. Унікальність - це чудова характеристика для бізнес-моделі, яка може дати конкурентну перевагу, але потрібно також продумати її сталість і надійність. Тому ми пропонуємо додатково ще відповісти на 7 питань від Олександра Остервальдера, які допоможуть удосконалити бізнес-процеси в громадських організаціях та запустити успішний соціальний бізнес [31].

1. Вартість перемикання, яка допоможе нам зрозуміти наскільки складно нашим клієнтам переключатися на товари або послуги інших компаній, адже в нашому випадку це - реальний ризик. Тут потрібно подумати про

певну систему лояльності або зручні унікальні інструменти в обслуговуванні, яких не можна знайти в конкурентів.

2. Регулярність доходу, щоб зрозуміти чи для кожного нового продажу потрібні додаткові зусилля і чи є певна гарантія наступних продажів і прибутків.
3. Доходи і видатки, оскільки нам важливо зрозуміти чи ми отримуємо дохід до і після того, як виникають видатки.
4. Структура видатків - тут треба подумати чи можемо ми внести якісь революційні зміни в порівнянні з нашими конкурентами, щоб оптимізувати витрати.
5. Створення цінності - хто саме і завдяки чому може впливати на створення соціальної або економічної цінності.
6. Здатність до масштабування, щоб побачити наскільки легко зможе зростати наш бізнес в умовах невизначеності.
7. Захист від конкурентів, тобто що унікального ми робимо, чого немає в схожих організаціях.

Варто також зауважити, що бізнес-модель містить мінімум фінансових розрахунків, викладається на одній сторінці (заповнена канва), застосовується для презентації бізнесу зовнішнім і внутрішнім партнерам і необхідна для ефективного старту бізнесу. Бізнес-план містить детальні фінансові розрахунки, потребує багато часу для підготовки (документ від 20 до 100 сторінок з додатками), застосовується у процесі залучення фінансування для бізнесу і потребує змін фінансових розрахунків у відповідності до умов і джерел фінансування [30].

Отож, завдяки детальному бізнес-плануванню та використанню інноваційних підходів ми зможемо знайти власний унікальний рецепт успіху, завдяки якому зможемо генерувати достатній дохід для досягнення соціального впливу, вимірювання якого набирає все більшої актуальності серед некомерційних організацій. Соціальний вплив відносять до довгострокових позитивних змін, що стосуються окремих осіб, громад і суспільства в цілому, і

виникають в результаті реалізації соціальних програм у некомерційному секторі. Планування впливу потрібно відокремлювати від операційного планування, проте обидва аспекти варто інтегрувати з бізнес-плануванням.

Соціальне підприємництво відрізняється від громадської діяльності. Основна відмінність тут полягає в тому, що громадські активісти прагнуть викликати зміни шляхом впливу на прийняття рішень органами влади та іншими інституціями або шляхом зміни ставлення суспільства чи окремої громади до конкретної проблеми. Громадську діяльність можна розглядати як окрему складову соціального підприємництва або один з інструментів просування необхідних змін.

Громадські організації можуть створювати або не створювати комерційні підприємства чи організації для просування бажаних змін, оскільки це - один з можливих способів забезпечення сталої діяльності для здійснення ефективного соціального впливу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

2.1. Закордонний досвід діяльності соціальних підприємств у громадському секторі

З кінця 70-х років ХХ століття в Європі використовують наступне визначення соціального підприємства: «юридично зареєстрована організація, яка перебуває у спільній власності та контролі членів цієї організації, і заснована на принципах рівної частки власності. Підприємство здійснює комерційну діяльність, створює суспільне благо та сприяє покращенню якості довкілля. Суспільне благо та екологічна цінність є невід'ємною частиною цілей діяльності соціального підприємства або на їх досягнення підприємство скеровує частину прибутку» [41].

Європейська комісія називає соціальним бізнесом ті підприємства, які основною своєю метою вважають досягнення соціального впливу, а не отримання прибутку для засновників, використовують свій дохід на досягнення цих соціальних цілей, управляють соціальними підприємцями за допомогою підзвітних, прозорих та інноваційних інструментів, в тому числі шляхом залучення працівників, клієнтів та зацікавлених стейкхолдерів до своєї діяльності [42].

Виділяють 2 основні моделі соціального підприємництва: американську та європейську. У європейських країнах становлення і розвиток соціального підприємництва відбувалися під впливом розвинутої моделі соціального захисту, проблем зі зростанням безробіття, збільшення навантаження на державний бюджет. Тому європейські соціальні бізнесмени започатковують свої проекти радше для вирішення соціальних проблем, а питання самоокупності для них не є першочерговими.

Ключова ціль соціального бізнесу в Європі полягає в реалізації соціальних та економічних перетворень, які сприяють досягненню цілей стратегії «Європа 2020» [42]. Основною місією соціальних підприємств є створення значного

впливу на суспільство, навколишнє середовище та місцеву громаду. Соціальні підприємства сприяють розумному розвитку, тому мотивують своїх працівників постійно навчатися і підвищувати свою кваліфікацію, орієнтуються на сталий розвиток, тому розробляють ефективні способи скорочення відходів або використання природних ресурсів, знаходяться в центрі інклюзивного розвитку, оскільки сприяють соціальній згуртованості, створюють робочі місця для жінок, молоді та людей пенсійного віку.

Наприклад, у Бельгії терміном «соціальне підприємництво» описують підприємницьку діяльність некомерційних організацій. У 1996 році на законодавчому рівні ввели поняття «компанія з соціальними цілями» - неприбуткова асоціація, яка розвиває комерційну діяльність і мають соціальну місію. За перші 10 років цей статус у Бельгії отримали 400 організацій, які переважно займаються вирішенням проблеми безробіття. Яскравим прикладом є відома мережа підприємств «WISE» («Work Integration Social Enterprises»), яка об'єднує організації, що працевлаштовують людей, виключених з ринку праці через різні причини в різних галузях. Ще однією цікавою бельгійською практикою є система соціальних ваучерів, коли, працевлаштувавши людину з вразливих категорій населення, роботодавець отримує бюджетну компенсацію на заробітну плату [5].

В Румунії громадська організація, яка утворилася у 1996 році і складається лише з 5 працівників і 5 волонтерів, працює до цього часу і надає культурні послуги на румунській мові близько 90 000 сліпих людей шляхом адаптації носіїв інформації до їхніх потреб.

Прийнятий у 2005 році Закон про соціальне підприємство в Італії став істотним поштовхом для розвитку соціального бізнесу, оскільки легалізував можливість неприбуткових організацій та інвестиційних фондів діяти у формі соціального підприємства. Закон регулює перерозподіл доходів, а також зобов'язує засновників включати працівників і бенефіціарів до прийняття рішень.

У Польщі соціальні підприємства теж асоціюються з некомерційними організаціями, що потребують донорської підтримки. Проте завдяки популяризації соціального підприємництва на місцевому, регіональному і державному рівні, об'єднання соціального бізнесу під торговою маркою «ZakupProSpolesny.pl» з кожним роком з'являється все більше польських самоокупних соціальних підприємств, що займаються вирішенням однієї чи декількох соціальних проблем. У Польщі соціальне підприємство може діяти як юридична особа або як підрозділ іншої організації [43].

У Данії соціальні підприємства і соціальні інновації теж асоціюються у більшості людей із соціальною економікою та громадським сектором, що поділяються на чотири групи: кооперативи і мережі, організації, що надають соціальні послуги вразливим групам (кризові центри, психологічна допомога, притулки для жінок, які потрапили в біду), організації, що навчають безробітних, проекти місцевого розвитку та урбаністичні проекти. Соціальні підприємці тут гарно співпрацюють з місцевою владою, а їхні проекти нерідко включені до стратегії розвитку громади.

У Великобританії соціальне підприємництво теж розглядають як «третій шлях», де поєднані соціальна справедливість та економічний розвиток. За визначенням компанії Social Enterprise UK «соціальне підприємство – це самостійна, прозора і підзвітна організація з чіткою соціальною та/або екологічною місією, яка генерує більшу частину своїх доходів за рахунок продажу товарів або послуг і реінвестує більшу частину свого прибутку» [38]. Сюди належать традиційні кооперативи, організації в галузі соціального захисту та охорони здоров'я, бізнес-спільноти, які надають освітні послуги, соціальні спілки та бізнеси, що працевлаштовують осіб з інвалідністю.

Ми можемо назвати кілька успішних прикладів британського соціального бізнесу. Наприклад, «Партнерство Джона Льюїса» - кооператив, мережа супермаркетів «Waitrose», «Care and Share Associates» - провідне англійське соціальне підприємство, яке займається доглядом на дому.

Американські дослідники вважають провісником сучасного соціального підприємництва громадські організації самопомоги і благодійності, яка формувалася в країні для вирішення певних соціальних проблем. Якщо шукати взаємозв'язок між створення громадських організацій і розвитком соціального підприємництва, то можна зазначити, що саме вибухове зростання кількості некомерційних організацій призвело до виникнення багатомільярдного сектору економіки – громадського або «третього» сектору [5].

Політика «нового федералізму», ініційована адміністрацією Рейгана у США в середині 1980-х років призвела до виникнення феномена соціального підприємництва з метою заробляння коштів некомерційними підприємствами для самозабезпечення своїх ініціатив [43]. Саме тому основний акцент робиться на тому, що ці підприємства повинні бути самоокупними та інноваційними. Розвиток соціального підприємництва в США став механізмом вирішення проблеми із зменшення фінансування для некомерційних організацій, тому генерування прибутку тут переважає над виконанням соціальної місії.

Соціальне підприємництво в Канаді є порівняно новим явищем і визначене як «комерційне підприємство, яке належить чи управляється некомерційною організацією, яка продає товари або надає послуги на ринку з метою створення змішаного повернення інвестицій як фінансових, так і соціальних/ екологічних/ культурних [41]. Основними цілями соціального бізнесу в Канаді є розвиток зайнятості, навчання для інтеграції робочої сили, генерування доходу для материнської організації, досягнення соціальної, культурної або екологічної місії, подолання бідності.

Канадські соціальні підприємства використовують різноманітні правові форми, найпопулярнішою з яких є некомерційна корпорація. Для отримання пільг в оподаткуванні громадські організації не мають права розподіляти дохід і працювати виключно для соціального забезпечення, вдосконалення суспільства або для інших цілей, крім прибутку.

У Європі дедалі важливішого і стратегічного значення набуває розвиток соціальної економіки, які включає різноманітні підприємства, в тому числі

соціальні підприємства, кооперативи, товариства взаємної вигоди, неприбуткові організації та фонди. Вони ставлять людей і навколишнє середовище у центр своєї місії та реінвестують більшу частину свого прибутку назад в організацію або фінансують виконання конкретних соціальних програм. Посилена підтримка соціальної економіки з боку держав не тільки допомагає створити нові робочі місця, а й дозволяє організаціям збільшувати свій соціальний вплив у всьому Європейському Союзі.

У 2021 році Європейська Комісія представила новий План дій соціальної економіки (Social Economy Action Plan) на наступний період та пропонує діяти у трьох напрямках [44]:

1. Створення сприятливих умов на розвитку соціальної економіки, а саме розвиток законодавчої бази і рекомендацій щодо впровадження державних механізмів підтримки соціальних підприємств, соціально відповідальних закупівель, оподаткування, доступу до державної допомоги тощо. План дій має на меті також сприяти орієнтації соціальної економіки за межі Європейського Союзу.

2. Відкриття можливостей для з створення та розвитку соціального бізнесу, в тому числі некомерційними організаціями. Для цього запланована фінансова підтримка, перекваліфікація та підвищення кваліфікації працівників таких організацій. У 2023 році заплановане створення окремої інформаційної платформи EU Social Economy Gateway, де можна буде знайти всю необхідну інформацію про фінансування Європейського Союзу, політику, навчання та проекти. У 2022 році відбудеться запуск фінансової програми Invest EU, що покращить доступ до фінансування соціального бізнесу та громадських організацій, та створення Європейського центру компетенції для соціальних інновацій..

3. Забезпечити визнання соціальної економіки та її потенціалу. В рамках даного напрямку заплановане створення навчальних курсів для державних службовців, сприяння транскордонним обмінам, щоб сприяти розвитку соціальної економіки на місцевому та регіональному рівнях.

Отже, закордонний досвід показує, що громадські організації є суб'єктами сектору соціальної економіки, а створення ними соціальних підприємств активно заохочується на державному рівні. Європейські соціальні бізнесмени хочуть показати, що багато речей можна робити більш відповідально і справедливо, при цьому добиваючись успіхів на ринку. Американські моделі соціальних підприємств зосереджені на отриманні необхідного прибутку, що допоможе виконати свою соціальну місію.

Соціальний бізнес за кордоном переслідує цілі соціального, етичного та екологічного розвитку, а також використовує економічну модель діяльності, щоб заробляти достатньо коштів не лише для здійснення операційної діяльності, а й отримання можливості інвестувати в майбутнє.

2.2. Аналіз впливу соціального підприємництва на вирішення соціальних проблем в Україні

В Україні ідеї соціального бізнесу актуалізувались у 2000-х роках, і щороку культура соціальної підприємницької діяльності переходить на якісно вищий рівень [5]. Соціальний бізнес покликаний вирішувати проблеми та задовольняти потреби громади, яким державний сектор не може дати раду, а приватний – не зацікавлений.

Згідно зі Звітом The Social Business Initiative of the European Commission кожне четверте підприємство, яке створюється в Європейському Союзі, є соціальним, а у таких країнах як Фінляндія, Франція, Бельгія – кожне третє. В Україні назва «соціальний бізнес» непопулярна, а відомі соціальні підприємства взагалі не використовують таку назву у своєму позиціонуванні [45].

На сьогодні в Україні можна узагальнити 3 типи соціального підприємництва за критерієм соціального спрямування [46]:

«Генератор прибутку» – коли частина доходів інвестується на підтримку діяльності громадських організацій, соціальних або екологічних ініціатив. За таким принципом працюють, наприклад, кафе-кондитерська Pan-Chocolatier,

магазини «Шафа добра», ресторани Urban Space 100 та Urban Space 500, онлайн-платформа Мурахи, соціальна майстерня WoodLuck, благодійна лавка «Доброслон».

Візьмемо до прикладу центр ремесел «Дустан», який вирішує такі соціальні проблеми як інтернет залежність та відповідальне батьківство. Складова соціального підприємництва тут виражена у проведенні заходів, майстер-класів, продажу продукції ремісників, частина прибутку від цієї діяльності використовується на підтримку дітей з інвалідністю, багатодітних сімей. Розроблена також окрема програма підтримки учасників АТО та членів їх родин щодо участі у заходах на базі центру.

Соціальний бізнес працевлаштовує представників вразливих груп населення – наприклад, соціальна пекарня «Горіховий Дім», пекарня Good Bread from Good People, спільнота взаємодопомоги «Оселя», Pizza Veterano, Пекарня 21.3; Зелений Птах, лабораторія ресайклінгу Zelenew, манікюрний кабінет «Кульбабка».

Соціальні підприємства актуалізують і популяризують важливі соціальні проблеми та сприяють їх вирішенню. Наприклад, онлайн-магазини Zero Waste, OZERO із товарами «нуль відходів», спільнота студентів і представників ВНЗ Enactus Ukraine, веганське кафе Dogs Like Ducks.

Переваги створення соціальних підприємств [5]:

1. Можливість обирати організаційно-правову форму функціонування. Так, відсутність закону, який би регулював соціальне підприємництво, це проблема і можливість одночасно. Оскільки в Україні соціальне підприємництво не є окремою сферою законодавчого регулювання, соціальний бізнес має можливість обирати найбільш оптимальну організаційно-правову форму з точки зору бізнес-моделі й особливостей оподаткування: ТзОВ, ФОП, ГО, приватне підприємство, підприємство громадського об'єднання, соціальний кооператив тощо.

2. Наявність ресурсів, які не задіяні традиційним бізнесом, але є важливими з точки зору інноваційності та привабливості для інвесторів і грантодавців:

- людський ресурс: люди з інвалідністю, ВПО, національні меншини, люди похилого віку, молодь, люди із залежностями, колишні ув'язнені, багатодітні матері, люди, які живуть з ВІЛ, та інші представники уразливих категорій населення;

- споруди у власності громади: йдеться, наприклад, про ревіталізацію старих покинутих будівель як майданчиків для працевлаштування представників уразливих груп населення та спрямування отриманих прибутків на вирішення місцевих проблем.

3. Зростання лояльності споживачів до продукції і послуг соціального бізнесу. За наявності двох товарів однакової якості, лояльні споживачі схильні надавати перевагу продуктам від соціальних підприємців.

4. Підтримка соціального підприємництва міжнародними фондами та організаціями. Серед ключових інвесторів, що різними інструментами підтримують соціальних підприємців, варто згадати: фонд WNISEF, програми Посольства США в Україні (U.S. Embassy in Ukraine), Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD), Програму розвитку ООН в Україні (UNDP Ukraine), Координатора проектів ОБСЄ в Україні (OSCE Project Co-ordinator in Ukraine), Міжнародну організацію з міграції (IOM), Проект ПРОМІС (PLEDDG), Європейську комісію (EC), Фонд «Східна Європа» (EEF), Міжнародний фонд «Відродження» (IRF). Також в Україні є інвестиційні фонди, венчурні філантропи, приватні фонди та регіональні державні фонди, які сприяють розвитку соціального підприємництва, поза тим – численні інкубатори та акселератори, що спеціалізуються саме на підготовці та запуску соціальних підприємств.

5. Зацікавленість великого бізнесу в делегуванні. Виконуючи власні програми, пов'язані з корпоративною соціальною відповідальністю, компанії шукають можливість масштабувати власну інвестицію в суспільно значущі

проекти – таким чином, вони долучаються до вирішення соціальної проблеми через аутсорсинг, оптимізуючи власні соціальні інвестиції. Серед власників великого бізнесу набуває популярності практика залучення соціальних підприємств для виконання певних контрактних послуг, що сприяє збільшенню їх зайнятості, прибутків, розширенню каналів збуту послуг і товарів, а отже – конкурентоспроможності.

6. Підтримка владою. Позитивною є тенденція підтримки соціального підприємництва і в стратегічних планах держави. Зокрема, це явище і механізм дістали відображення в Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2027 роки. Також у контексті запровадження в Україні адміністративно-територіальної реформи очікується трансформація ролі громади – і саме підприємницька діяльність з соціальним фокусом є потужним інструментом подолання економічних викликів і забезпечення всебічного розвитку місцевих громад.

У 2021 році Верховна Рада України скасувала ПДФО для соціальних послуг, що надають громадських організацій та благодійних фондів. Для цього громадським організаціям та їх клієнтам потрібно пройти реєстрацію в Реєстрі надавачів та отримувачів соціальних послуг, тоді ці організації зможуть зменшити свої рахунки до податкової на 19,5% (18% ПДФО та 1,5% військовий збір). Такі зміни допоможуть вирівняти умови роботи некомерційних організацій і державних соціальних служб та установ, а також сприяти розвитку соціального підприємництва по наданню соціальних послуг на основі громадських і благодійних організацій. У бюджеті 2022 року закладено 100 млн. грн на закупівлю соціальних послуг через органи місцевого самоврядування, що дозволить громадським організаціям отримати додатковий ресурс для досягнення соціального впливу на місцевому рівні [48].

Отже, практика державної підтримки діяльності громадських організацій та створення ними соціальних підприємств в Україні непопулярна, проте з кожним роком з'являються нові можливості для отримання ресурсів на вирішення соціальних проблем з державного або місцевого бюджетів.

Розвиток соціального підприємництва має потужний потенціал для соціально-економічного розвитку громад, підвищення організаційної та фінансової спроможностей інститутів громадянського суспільства завдяки використанню ресурсів, які не задіяні традиційним бізнесом, але є важливими з точки зору інноваційності та привабливості для інвесторів і грантодавців, зацікавленість великого бізнесу у делегуванні своєї соціальної відповідальності та запровадження програм підтримки органами місцевого самоврядування.

2.3. Дослідження діяльності громадської організації «Агенція розвитку громад «Інтонія ЗМІН»

Агенція розвитку громад «Інтонія ЗМІН» є продуктом гендерної ініціативи «Посилення впливу жінок Гоцманського району та Смизької ОТГ на ухвалення рішень на місцевому рівні шляхом створення громадських організацій», яка була реалізована у 2019-2020 роках ГО «Центр суспільних дій «Сівітас».

Громадська організація «Інтонія ЗМІН» офіційно зареєстрована у жовтні 2019 року. Ініціативна група жінок у Смизі утворилася в ході реалізації соціального проєкту «Благодійний забіг «Почуємо разом», метою якого було привернення уваги громадськості до проблем дітей з особливими потребами та їх соціалізація в молодіжному середовищі, активізація молоді та жінок в Смизькій громаді та налагодження співпраці у трикутнику взаємодії «влада-бізнес-громада».

У 2020 році організація реалізувала свій перший проєкт «Залучення вразливих груп населення Смизької територіальної до прийняття рішень на місцевому рівні та активного громадського життя» в контексті проєкту «Розвиток місцевих громад, що заснований на правах людини» за підтримки ПРООН у співпраці з Рівненською обласною громадською організацією «Комітет виборців України» [49]. В рамках проєкту створила свій перший продукт – благодійна акція «Даруємо добро дітям» для поширення українських традицій, культури благодійності та волонтерства, що покликана об'єднати 14

населених пунктів Смизької селищної ради та визначити реальні потреби маргіналізованих груп населення, які потрапили у складні життєві ситуації. Для організації благодійна акція стала додатковим інструментом залучення до її діяльності нових членів та волонтерів, які мають можливість долучитися до розробки та реалізації поточних проєктів та ініціатив. Таким чином, організація зарекомендувала себе як жіноча громадська організація, яка проводить благодійні акції на допомогу вразливим категоріям населення, працює з жінками та молоддю Смизької громади.

В рамках першого проєкту був створений відкритий громадський простір для роботи з молоддю та жінками на базі Смизької дитячої музичної школи, який організація могла використовувати для організації зустрічей, круглих столів, засідань робочих груп. Проте через відсутність власного приміщення та початок карантину активна діяльність припинилася у березні 2020 року.

Організація змогла швидко адаптуватися до нових умов та у квітні 2020 року вдалося розпочати новий благодійний проєкт «Допомога медикам Смизької громади», в якому активно взяли участь жителі Смизької селищної ради, члени молодіжної ради, волонтери Програми «Будуємо Україну разом» та громадські активісти, комунальні заклади та бізнес. За аналізом благодійників стало очевидно, що благодійні проєкти організації частіше підтримують жінки, але їхня активність залежить від рівня доходів та зайнятості.

«Благодійність» походить від латинського слова «caritas», що означає «милосердя». Але найпростіше сучасне трактування благодійності звучить наступним чином: «загальнолюдський рух, що включає сукупність гуманітарних дій окремої людини, організації, суспільств. В основі благодійності лежить бажання проявити любов як до ближнього, так і до незнайомої людини, надати безоплатну фінансову, матеріальну допомогу вразливим та соціально незахищеним громадянам»[35].

Після проведення кількох благодійних акцій ми зрозуміли, що залуцаємо людей, кошти, матеріальні і нематеріальні ресурси, проте наша команда витрачає на організацію і проведення ініціативи багато зусиль, свій вільний час,

а оскільки наша робота не оплачується, то це призводить до швидкого вигорання, знецінення результатів діяльності та відсутності поступового розвитку організації. За перший рік ми втратили одного члена команди – наше проєктну менеджеру та одну із засновниць організації, що змусило нашу організацію переглянути свої цілі і завдання, шукати нові джерела фінансових надходжень для реалізації своїх проєктів, крім благодійних внесків.

Мохаммад Юнус, підприємець, економіст, лауреат Нобелівської премії миру, стверджує, що головним недоліком благодійності є те, що така діяльність потребує постійних грошових надходжень, адже не може функціонувати і бути життєздатною самостійно: «В благодійному способі, коли я віддаю гроші, вони витрачаються і ніколи не повертаються. Якщо ж ви хочете їх примножити, для кожної нової дії потрібні інші гроші. Звичайно, благодійність – це чудова концепція, але досить обмежена у своєму використанні... У соціальному підприємництві я відправляю гроші, вони роблять свою роботу, а потім вони повертаються. І тоді за допомогою цих же грошей, я можу досягнути більшого... Таким чином, ви створюєте двигун, який ніколи не зупиняється, бо здатен самостійно підживлюватися» [35].

2020 рік Агенція розвитку громад «Інтонанція ЗМІН» присвятила навчання персоналу, стратегічному плануванню та пошуку інструментів для сталої діяльності. Дві працівниці організації пройшли поглиблене навчання в Школі організацій з розвитку підприємництва за підтримки Програми «Конкурентноспроможна економіка України», завдяки якому написали стратегію розвитку організації як агенції місцевого економічного розвитку.

Візією організації було визначено творення прогресивного та ціннісного середовища, в якому відбувається системне тематичне навчання для людей, які творять щось своє і прагнуть розвитку у своїх громадах, а тому потребують підтримки, нових знань і додаткових можливостей [49].

Місія організації полягає у створенні спільноти відповідальних людей, які хочуть розвивати свої маленькі ініціативи, шукають можливості для розвитку у

дружньому середовищі, готові ділитися своїми знаннями і досвідом один з одним.

Організація будує свою діяльність на принципах доброзичливості та рівності, цілеспрямовано лобіює колегіальний стиль управління на місцевому рівні, популяризує неформальну освіту для молоді та освіту для дорослих, щоб підвищити активність жінок у громадському житті, залучити жінок та молодь до розробки і впровадження місцевих політик, які стосуються їхнього життя та їхніх громад.

Цінностями організації є відповідальність за зміни, які ми хочемо побачити у своїх громадах, повага і дружня підтримка заради формування дружньої спільноти змінотворців, відкритість до змін та управління невизначеністю, саморозвиток та потреба в обміні досвідом, мережування з подібними організаціями в Україні та закордоном.

За статутом мета громадської організації «Агенція розвитку громад «Інтонія ЗМІН» – сприяння на місцевому та регіональному рівнях розвитку демократичних реформ та суспільно-політичних перетворень, розвитку та співробітництва між громадами та неурядовими організаціями, подоланню конфліктів та особистому розвитку жінок і молоді [50]. Але з огляду на дворічну діяльність відбулася трансформація даного визначення, яке тепер звучить наступним чином: ми допомагаємо виховувати нове покоління самозарадних і відповідальних людей, які готові творити зміни, а не лише вміють заробляти гроші, які мають сформовані потреби та хочуть їх задовільнити, які вміють критично мислити та приймати дієві рішення для подолання складних ситуацій, які керуються цінностями, а не суспільними стереотипами.

Наша організація поставила перед собою три основні цілі [49]:

Ціль 1. Розвиток спільноти відповідальних людей, які вміють рятувати життя.

Ціль 2. Сприяння розвитку і підтримка ініціатив жінок та молоді, спрямованих на підвищення особистої та суспільної активності.

Ціль 3. Розвиток молодіжного середовища та громад в цілому завдяки реалізації місцевих, регіональних та міжнародних проектів.

Основними цільовими аудиторіями є:

- шкільна молодь, яка прагне реалізуватися в житті, шукає себе, має ціннісне ставлення до життя та готовність до служіння своїй громаді, може знайти час на волонтерську діяльність та саморозвиток;
- діти та молодь із сімей, які потрапили в складні життєві обставини, не мають підтримки з боку батьків та обмежені можливості для саморозвитку, які не вміють, але хочуть навчитися заробляти гроші та управляти особистими фінансами;
- молоді батьки, які мають незадоволені потреби з особистісного розвитку, шукають можливості для отримання нових знань для себе та своїх дітей, хочуть долучитися до розвитку громади, в якій вони проживають, мають ідеї для заснування або розвитку власної справи;
- люди, які хочуть навчитися надавати домедичну допомогу та формувати навички для порятунку життя людини.

Агенція розвитку громад «Інтонація ЗМІН» з 2019 року працювала лише у Смизькій громаді, але налагоджувала контакти і партнерство з іншими громадами Рівненської, Тернопільської і Запорізької областей з метою реалізації локальних ініціатив та імплементації власних проектів і практик в інших регіонах.

На даний час вже підписано три меморандуми про співпрацю з ГО «Центр розвитку ініціатив «ІнСорс» з Тернопільської області, громадським об'єднанням «Агенція місцевого розвитку Дубенщини» з Рівненської області та ГО «На варті» із Запорізької області, щоб об'єднати зусилля в розвитку молодіжної політики на місцевому рівні та реалізації сталих молодіжних та культурних проектів. У 2020 році завдяки співпраці з ГО «Центр розвитку ініціатив «ІнСорс» в рамках двох проектів були створені два відео про мультикультурну спадщину Смизької громади та історію волинських німців та її території, щоб зацікавити місцеву молодь до вивчення історії рідного краю і

дослідити ресурс нематеріальної культурної спадщини у розвитку мікро та малого бізнесу і туризму. З громадською організацією «На варті» теж реалізовано два проекти:

1. «Велопробіг «Стежками громад від заходу до сходу» під девізом «Об'єднуймося разом – Україна чекає!», в якому взяли участь 25 учасників із Смизької селищної ради на Рівненщині та 33 учасники із Малобілозерської сільської ради у Запорізькій області, що одночасно проїхали 27 кілометрів по населених пунктах своїх територіальних громад. Такий захід дозволив познайомити молодь з різних регіонів та накреслити вектори для майбутньої співпраці.

2. «Жінки об'єднують громади, регіони, країни», який передбачав проведення онлайн заходів та поїздок з обміну досвідом для створення ефективної екосистеми жіночого соціального підприємництва, що допоможе розвивати локальний бренд громад і зелений туризм.

У 2020 році ГО «Інтонія ЗМІН» вдалося залучити перший грант з організаційного розвитку від «ІСАР Єднання» (Ініціативного центру сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання»), який був спрямований на навчання трьох членів організації у «Школі залучення «Like, Share, Виходь» у ГО «Макітра». Учасники опанували інструменти залучення волонтерів до ключових проектів, проаналізували переваги і недоліки своєї діяльності, за допомогою теорії змін пропрацювали можливі сценарії розвитку організації. У підсумку вдалося скласти мапу залучення людей до організації на 2021-2023 роки.

SWOT-АНАЛІЗ ГО Агенція розвитку громад «Інтонія ЗМІН»

Переваги:

1. Досвід реалізації проектів соціальної дії.
2. Наявність офіційних сторінок організації в соціальних мережах та використання різних джерел комунікації.
3. Відсутність конкуренції у Смизькій громаді в громадському секторі.

4. Єдині в Смизькій громаді, хто проводить заходи з неформальної освіти для молоді.

5. Організація постійно ініціює різні заходи, незалежно від наявності фінансування від донорів.

6. Команда має мапу залучення до ключового проєкту «Лінія життя» та план його реалізації.

7. Команда гарно налагоджує комунікації з потенційними партнерами і спонсорами, формує чіткі комунікаційні меседжі для цільових аудиторій..

8. Організацію знають у Смизькій громаді, Кременецькому, Дубенському районах, Рівненській області.

9. Організація має декілька спонсорів, які періодично підтримують її фінансово.

10. Працівники організації постійно навчаються, щоб підвищити організаційну спроможність та розвинути свою експертність.

Недоліки:

1. Відсутня база і портрет цільової аудиторії.

2. Відсутнє власне приміщення та власне обладнання.

3. Низька кваліфікація, експертність співробітників.

4. Відсутність дієвої стратегії розвитку організації.

5. Брак кадрів та низький рівень залучення волонтерів до діяльності організації.

6. Відсутність стабільних джерел фінансування та фандрейзингового плану.

7. Відсутність бухгалтера в організації.

8. Відсутність чіткого розподілу обов'язків серед працівників та членів правління.

9. Відсутність працівників на оплачуваних посадах, їх зайнятість на основних місцях роботи.

10. Прихована конкуренція за лідерські позиції в колективі.

Можливості:

1. Розробка стратегії розвитку організації.
2. Розробка власного бренду для підвищення впізнаваності.
3. Розширення географії діяльності.
4. Підсилення команди зовнішніми експертами та за рахунок консалтингових послуг ProBono.
5. Розширення спектру послуг та покращення їх якості.
6. Нові проекти з іншими організаціями («Центр розвитку ініціатив «Інсорс» (м. Шумськ), «Центр суспільних дій «Сівітас» (м. Рівне), «Агенція місцевого розвитку Дубенщини» (м. Дубно), Академія фінансової грамотності (м. Рівне), ГО «На варті»), які закріплені меморандумами про співпрацю.
7. Підсилення експертності у наданні освітніх послуг з фінансової грамотності та домедичної допомоги.
8. Проведення краудфандингових кампаній для реалізації своїх проектів.
9. Створення соціального підприємства на базі організації для підвищення її самозарадності.
10. Фінансування програм організації з місцевого, обласного бюджетів.
11. Оренда комунального приміщення для створення освітнього простору.
12. Міжнародна співпраця.

Загрози:

1. Відсутність підтримки з боку місцевої влади та нестабільна політична ситуація в громаді, в державі.
2. Поява конкурентів, спроможніших ГО.
3. Відсутність довіри з боку донорів.
4. Карантинні обмеження вплинуть на діяльність.
5. Відсутність програм підтримки громадських ініціатив в громаді, області.
6. Блокування діяльності конкурентами.

Отож, ми побачили, що організація займається різними проектами соціальної дії: навчання фінансової грамотності, розвиток жінок, підтримка вразливих категорій населення, розвиток волонтерства, реалізовує екологічні та

культурні проєкти, благодійні акції за підтримки місцевого бізнесу, але не має основної команди і стабільних джерел фінансування.

Виходячи з цього, ми зрозуміли, що потрібно визначити один основний напрям, щоб організацію асоціювали з певною сферою діяльної, а її працівників – експертами в даній галузі. Команді потрібно чітко зрозуміти чим вона хоче і буде займатися, не відходити від визначеного вектору аби працівників вважали професіоналами в певному напрямку. Потрібно розробити бренд організації, залучити нових людей в команду та розробити фандрайзенгову стратегію.

Для глибшого аналізу діяльності ГО «Інтонія ЗМІН» ми використали інструмент «Портфель компетенцій». Ідея полягає в тому, щоб відповісти на запитання про те, який загальний обсяг і якість нашого портфелю ідей та які продукти треба відібрати, щоб в них інвестувати. Таким чином ми дослідили, що організація вміє працювати з дітьми та молоддю, місцевими волонтерами, має знання та володіє інструментами викладання фінансової грамотності, тренінгів з надання домедичної допомоги, має досвід реалізації проєктів соціальної дії із залученням волонтерів, організації благодійних ініціатив на місцевому рівні, веде активну комунікацію про свою діяльність у місцевих та регіональних ЗМІ, в соціальних мережах та на сайті селищної ради.

Керівництво організації характеризується відповідальністю, наполегливістю, багатозадачністю, комунікабельністю та виконавською дисципліною. Позитивним моментом є наявність управлінського досвіду у сфері місцевого самоврядування, що дозволяє ефективно взаємодіяти з місцевою владою, проте негативною стороною є одноосібність у прийнятті рішень та відсутність єдиного бачення розвитку в членів команди.

До персональних компетенцій працівників належать: підтримка, багатофункціональність, комунікабельність, вміння розробляти нові ідеї, проєкти, матеріали, проте спостерігається невміння працювати в команді, завищені очікування до членів команди, низька довіра і делегування повноважень.

Отож, в колективі існує боротьба за лідерство, керівник часто приймає рішення одноосібно і не вміє делегувати повноваження, тому часто не встигає за дедлайнами. Це означає, що потрібно працювати над підвищенням управлінських компетентностей у керівника та особистісним розвитком усієї команди, разом шукати спільне бачення розвитку та місії організації, більше попрацювати над спеціалізованими компетенціями.

ГО «Агенція розвитку громад «Інтонія ЗМІН» не має сталого фінансування від донорів, тому всі працівники організації залучені на волонтерських засадах у вільний від роботи час, що негативно позначається на системності діяльності.

Зараз організація перебуває на стадії розвитку «Дитинство» за І. Адісесом, оскільки ще не має розробленої політики, системи, процедур чи бюджету. Зараз необхідний оборотний капітал, оскільки діяльність часто виглядає безсистемною. Організація, її засновники та керівниця отримують дуже мало реальних вигод, проте протягом останнього року команда дуже багато працює над впізнаваністю організації та залученням партнерів і спонсорів. Критичними факторами виживання організації є виснажлива робота засновників, відсутність системної роботи команди і акцент на короткострокових результатах.

Дана стадія – небезпечна, оскільки саме в цей період відбувається несумісне у порівнянні зі зміною управлінського потенціалу зростання організації. Комунікації і структура залишаються неформальними. Члени організації витрачають багато часу на розвиток контактів і демонструють високі зобов'язання.

Зважаючи на дану ситуацію, у 2021 році команді вдалося залучити другий грант з організаційного розвитку від «ІСАР Єднання» на навчання керівниці організації на магістерській програмі «Управління неприбутковими організаціями» в Інституті лідерства та управління УКУ. Основним завданням ГО «Інтонія ЗМІН» вважає зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення зараз надається підвищенню конкурентоспроможності та

впізнаваності за рахунок чіткого формування візії, місії, цінностей, а також зрозумілого позиціонування на ринку послуг.

Для цього ми вирішили проаналізувати портфель продуктів, які ми вже зараз пропонуємо своїм клієнтам. Сюди належать тренінги з фінансової грамотності, надання домедичної допомоги, зустрічі з успішними жінками, благодійні акції, тренінги для саморозвитку жінок та молоді. У таблиці ми бачимо, що те, що ми продаємо нашим бенефіціарам і те, що вони купують, часто відрізняється (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Продукти ГО «Агенція розвитку громад «Інтонія ЗМІН»

Наші продукти (що ми продаємо?)	Що купують наші клієнти?
Тренінги з фінансової грамотності	<ul style="list-style-type: none"> ● цікаве дозвілля ● можливість здійснити мрію ● знання як започаткувати власну справу
Тренінги з надання домедичної допомоги	<ul style="list-style-type: none"> ● корисні знання та навички заради власної безпеки ● можливість бути комусь корисними
Майстер-класи з надання домедичної допомоги	<ul style="list-style-type: none"> ● обладнання (манекен і дефібрилятор) ● ознайомлення з азами домедичної допомоги ● «галочку» про проведення корисного заходу в школі
Благодійні акції	<ul style="list-style-type: none"> ● відчуття причетності ● внесок у майбутнє ● благодійність і відповідальність ● співчуття і милосердя
Тренінги для молоді та жінок	<ul style="list-style-type: none"> ● саморозвиток ● спільнота однодумців ● відчуття власної корисності та впевненості ● самореалізація

Джерело: власна розробка автора

Тепер за допомогою методики «Діамант Портера» (табл. 2.2.) ми вирішили оцінити можливі ризики та перспективи в розвитку проєктів організації. Ми зможемо проаналізувати які фактори можуть загрожувати в майбутньому, оцінити діючі бізнес-процеси, а співставлення можливих зовнішніх загроз та слабких місць в організації дозволить розробити дієву стратегію майбутнього розвитку.

ДІАМАНТ ПОРТЕРА

Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> ● Діти та шкільна молодь 10 років+ ● Студентська молодь 18-25 років ● Молоді батьки 25-35 років ● Дівчата і жінки до 45 років
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> ● місцеві громадські організації, які претендують на фінансування з місцевого бюджету; ● позашкільні гуртки; ● заклади освіти, які вбачають в нас загрозу через популяризацію неформальної освіти; ● ГО, які займаються навчанням першої допомоги в обласному центрі; ● Агенції місцевого розвитку в Дубенському районі, Рівненській області
Замінники	<ul style="list-style-type: none"> ● комп'ютерні ігри/гаджети; ● соціальні мережі; ● онлайн-курси; ● шкільні гуртки ● домашні обов'язки для жінок
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> ● Інші профільні ГО (ДК «Партнер», Академія фінансової грамотності, Товариство Червоного Хреста України, Всеукраїнська рада реанімації) ● Експерти/тренери
Вхідні бар'єри	<ul style="list-style-type: none"> ● Мала популярність ● Платність послуг ● Немодно серед молоді ● Відсутність співпраці з місцевою владою, закладами освіти ● Відсутність власного приміщення, щоб проводити систематичні заходи

Джерело: розроблено автором за шаблоном [30].

З даної таблиці ми бачимо широку цільову аудиторію, яка має різні інтереси і потреби, тому важливо уважно описати конкретні аватари клієнтів, що допоможуть сфокусувати комунікаційну стратегію. Ми помітили сильних кваліфікованих постачальників, які можуть нести пряму загрозу через монополію на ринку послуг. В першу чергу це стосується Всеукраїнської ради реанімації, яка встановила мінімальну ціну на проходження тренінгів з базового

курсу підтримки життя, що відлякує наших бенефіціарів. Ми бачимо наявність вхідних бар'єрів, які перешкоджають розвитку організації та популяризації її діяльності, тому пропонуємо проводити систематичні активності (заняття, тренінги), залучити постачальників (експертів) до їх проведення, щоб популяризувати свою діяльність і заявити про себе. Потрібно вести гарну і сплановану зовнішню комунікацію, щоб конкурентів перетворити на партнерів.

Отже, для створення та розвитку соціального підприємства некомерційними організаціями варто використовувати закордонний та передовий український досвід, який допоможе проаналізувати та взяти до уваги те, що працює, а також попередити можливі невдачі, які трапилися в попередників.

Після дослідження зовнішнього ринку, потрібно детально вивчити внутрішню діяльність організації, яка збирається стати засновником соціального бізнесу, за допомогою різних інструментів, щоб побачити сильні і слабкі сторони своїх проєктів та перетворити їх на потрібні і сталі продукти.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Бізнес-моделювання соціального підприємства та проектування соціальних змін та бази ГО «Інтонія ЗМІН»

У 2020 році в команду організації прийшов фельдшер Кременецької ЕШМД, який запропонував для обговорення нову ідею – навчання з домедичної допомоги, щоб підняти рівень базових навичок надання домедичної допомоги серед жителів громад та запровадити комплексне навчання надання домедичної допомоги серед старшокласників та педагогів в закладах освіти.

Виходячи з проведеного аналізу у 2021 році організація почала розробку першого освітнього продукту – майстер-класи з домедичної допомоги для школярів та педагогів, які переросли у волонтерський проєкт «Лінія життя», на реалізацію якого шукають фінансування. Для цього команда взяла участь у навчальній Програмі «STALI. Інкубатор для громадських організацій та соціальних підприємців», яку реалізувала ГО School of ME. Після 5-тимодульного навчання ГО «Інтонія ЗМІН» готується до запуску краудфандингової кампанії для фінансування проєкту по домедичній допомозі. Організація планує розвивати даний напрям у формі соціального підприємства з метою забезпечення сталості та системного впливу на зміну поведінки жителів Дубенської, Кременецької і Смизької громад.

Ми хочемо детальніше пояснити чому цей проєкт має важливе значення у сучасному суспільстві. За дослідженнями техаських лікарів 75% зупинок серця у потерпілих трапляється вдома, тому вкрай важливо, щоб поруч були люди, які зможуть надати домедичну допомогу і врятувати життя рідних. В Україні статистика по реєстру зупинок серця відсутня, культура відповідальності в екстрених ситуаціях малорозвинена, а навички базової підтримки життя потерпілих несформовані. Навчання з домедичної допомоги є в шкільній програмі з основ здоров'я, проте кожного року предмет можуть викладати різні

вчителі, які часто не мають ні теоретичної підготовки, ні практичних навичок, ні матеріально-технічної бази для формування базових навичок у школярів.

Понад 50% смертей внаслідок серцево-судинної патології настає поза межами лікарень. 75% випадків стається вдома, коли поруч можуть бути рідні люди. 80% – шанс на виживання при зупинці серця, якщо домедична допомога буде надана впродовж 1-ї хвилини. Понад 5% – шанс на виживання при зупинці серця, якщо домедична допомога буде надана впродовж 10 хв. 25-30% людських життів можна врятувати, якщо після отримання важких травм одразу надати постраждалому протишокову допомогу. 40% постраждалих у ДТП не доживають до приїзду швидкої через ненадання їм домедичної допомоги. 82% громадян вважають, що не готові надати домедичну допомогу з причини відсутності необхідних знань та навичок. 68% громадян вважають, що не готові надати домедичну допомогу з причини боязні нашкодити постраждалому [51].

Головною місією проекту є розвиток, популяризація і поширення знань та умінь з першої домедичної допомоги серед населення. Наше завдання - сформувати навички порятунку життя і підтримки життєдіяльності організму до приїзду швидкої допомоги. В Україні, зокрема в обласних центрах, набувають поширення курси з першої допомоги, проте у малих містечках та сільських громадах населення, на жаль, не має відкритого доступу до такого навчання.

Нам важливо підняти рівень базових навичок надання домедичної допомоги серед жителів Дубенської, Кременецької і Смизької громад та популяризувати вивчення домедичної допомоги серед школярів, педагогів та місцевої влади у Дубенському та Кременецькому районах.

У школярів та студентів є відповідні предмети в закладах освіти, на яких вчать базових знань про надання першої допомоги. На сьогодні в Рівненській області є вже три громадські організації (ГО «Рівне-ТАКМЕД», Рівненська обласна організація Товариства Червоного Хреста України, Рівненський обласний центр екстреної медичної допомоги), які проводять курси щодо надання першої допомоги, проте цього недостатньо, щоб охопити населення у

віддалених районах та сільській місцевості, і, як правило, ці курси мають встановлену вартість, а люди не завжди готові витратити свій час (6-8 годин практики), а ще додатково оплачувати участь у подібних курсах.

Ми спостерігаємо таку ситуацію, коли місцеві жителі не мають розуміння, що кожному треба мати базові знання, як надавати першу медичну допомогу, а також, що цьому потрібно вчитися. адже до моменту, поки прибуде швидка допомога, від дій свідків залежить те, який буде подальший прогноз у того потерпілого чи людини, яка має якийсь невідкладний стан.

Проблема, яку ми хочемо вирішувати: неналежне та несвоєчасне надання першої допомоги людям, які її потребують, в екстрених ситуаціях.

Причина, яку вирішуватиме проєкт – це низька обізнаність населення надання домедичної допомоги та нерозуміння важливості і необхідності володіння даними навичками задля власної безпеки в екстрених ситуаціях.

Завдання проєкту - навчити надавати першу медичну допомогу та виховати культуру турботи про потерпілого і ціннісного ставлення до життя іншої людини.

Ми розглядаємо також завдання проєкту в контексті Цілей Сталого Розвитку, а саме: розвиток та навчання вчителів та школярів, створення безпечного освітнього та соціального середовища, вплив на місцеві громади (добробут, самозарадність); підвищення ресурсоефективності; покращення матеріальної бази та ефективного управління закладів освіти, підвищення конкурентоздатності всієї громади. Однією з рекомендацій по досягненню ЦСР «Міцне здоров'я та благополуччя» є поширення знань та практик щодо здорового способу життя та відповідальної самозбережувальної поведінки, насамперед серед дітей та молоді.

Ми вирішили проаналізувати потенційних стейкхолдерів в даному проєкті, щоб виробити стратегію поведінки та взаємодії. До внутрішніх стейкхолдерів належать співробітники організації, вчителі, школярі та їхні батьки, волонтери, а до зовнішніх ми віднесли місцеву владу та локальний бізнес, батьків і педагогів, місцеві ЗМІ та лідерів думок, Міністерство охорони здоров'я та

Міністерство освіти і науки України, Всеукраїнську раду реанімації, Всеукраїнську Спілку Парамедиків, Рівненський обласний центр екстреної медичної допомоги, Центр стимуляційного навчання Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського, Курси першої домедичної допомоги САВ, Департамент цивільного захисту та охорони здоров'я населення Рівненської обласної державної адміністрації, Рівненський інститут післядипломної освіти, Дубенський медичний коледж.

У даному проєкті важливу роль відіграють зовнішні стейкхолдери Всесвітня організація охорони здоров'я, ЮНІСЕФ, USAID, American Heart Association — АНА, Міжнародний комітет з порозуміння в питаннях серцево-легеневої реанімації (ILCOR), European Resuscitation Council (ERC), World Stroke Organization, Angels Initiatives. ГО «Інтонія ЗМІН» може заручитися підтримкою Європейської Ради ресусцитації (European Resuscitation Council (ERC) для залучення тренерів, інструкторів, використання діючих протоколів, статистики «до» і «після». Американську Асоціацію серця (American Heart Association — АНА) можна використовувати як одне з основних джерел інформації. Із Міжнародним комітетом з порозуміння в питаннях серцево-легеневої реанімації (ILCOR) можна узгоджувати протоколи за якими будуть працювати інструктори. У розробці навчальної програми для старшокласників можна використати методичну підтримку World Stroke Organization, Angels Initiatives та результати дослідження ВООЗ (<https://voxukraine.org/naskilki-micne-nashe-zdorovya/>)

Після проведеного аналізу ми зробили мапування стейкхолдерів, щоб визначити подальшу взаємодію на довгострокову перспективу (див. рис. 3.1, рис.3.2).

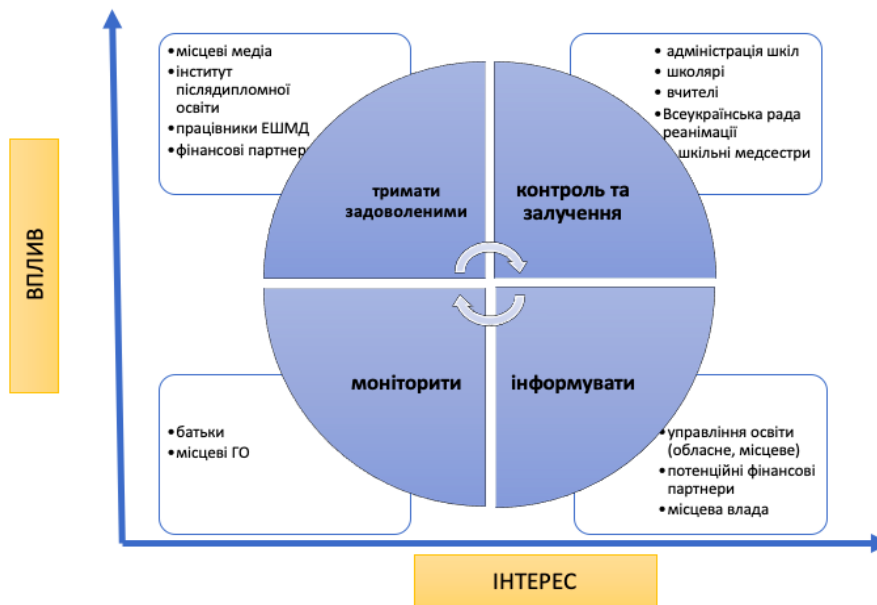


Рисунок 3.1. Мапа стейкхолдерів проєкту “Лінія життя”

Джерело: власна розробка автора



Рисунок 3.2. Матриця істотних питань (визначення інтересів стейкхолдерів та інтеграція зі своїми інтересами)

Джерело: власна розробка автора

Середовище, в якому реалізовується проєкт «Лінія життя» ми можемо розділити на три кола: мале, середнє та велике. Мале коло – це команда проєкту, її ресурси, суперсила, інновації та слабкі сторони. В організації є вмотивована команда, до складу якої входять фельдшер станції екстреної медичної допомоги, викладачі Кременецького фахового коледжу імені Арсена

Річинського та громадські активісти, які мають досвід реалізації та управління проектами соціальної дії. В статуті організації одним з напрямів діяльності є навчання домедичної допомоги населення, є можливість залучати студентів медичних коледжів до проведення акцій та інформаційної кампанії, використовувати матеріальну базу медичних коледжів в м. Дубно та м. Кременець, матеріально-технічну базу Рівненської обласної організації Червоного Хреста в м. Дубно.

Наша суперсила полягає в тому, що ми в Дубенському і Кременецькому районі ми єдині взялися вирішувати проблему за допомогою інноваційного підходу та системної просвітницької роботи з населенням. Проте існують очевидні слабкі сторони: нас недостатньо знають як організацію, яка займається навчанням домедичної допомоги, відсутнє фінансування достатньо обладнання і власного приміщення; команда має недостатній досвід у реалізації подібних проектів, а в окремих членів команди не вистачає мотивації і часу через зайнятість у проекті лише на волонтерських засадах.

Середнє коло середовища проекту включає людей, на яких впливає проблема, хто впливає на проблему і хто вмотивований діяти заради вирішення проблеми. Проблема невчасного надання домедичної допомоги потерпілому в екстрених ситуаціях породжена відсутністю можливостей для формування таких навичок у невеликих громадах.

Дана проблема впливає на вчителів, які викладають основи здоров'я та Захист Вітчизни у закладах освіти, адже вони передають учням теоретичні знання, проте не мають обладнання для відпрацювання практичних умінь і часто самі ніколи не проходили курси з базового порятунку життя. Від цього страждають школярі, адже на уроках не отримують можливості навчитися надавати домедичну допомогу, їхні батьки та рідні, які можуть потрапити в екстрену ситуацію і потрібна буде допомога. Проблема також впливає на молодь і дорослих, які хочуть отримати практичні навички, але не знають де це зробити або не мають коштів для проходження професійних курсів з

домедичної допомоги. Ще однією стороною є працівники ЕШМД, які хочуть налагодити комунікацію з населенням.

Наступним етапом аналізу було виявлення стейкхолдерів, які впливають на вирішення проблеми. Сюди належить місцева влада, яка дбає про безпеку своїх жителів; адміністрація закладів освіти, яка мотивує педагогів систематично проходити курси з першої допомоги для якісного викладання основ здоров'я та Захисту Вітчизни в рамках навчальної програми; медичні сестри в закладах освіти; сімейні лікарі та працівники первинної ланки медицини в громадах; бізнес, який турбується про безпеку своїх працівників; громадські активісти, які хочуть привернути увагу населення до цієї проблеми; тренери, які професійно проводять курси для населення; управління освіти (обласне, місцеве), інститути післядипломної освіти та фінансові партнери, які підтримують проекти соціальної дії.

Ми також дослідили хто вмотивований діяти для вирішення даної проблеми. Сюди належить соціально відповідальний бізнес і потенційні фінансові партнери; вчителі, які викладають основи здоров'я; адміністрація закладів освіти, які хочуть покращити свої знання та навички для використання в роботі з учнівською молоддю; медики, які можуть навчати населення; студенти медичних коледжів, які мають проактивну громадянську позицію; люди, які мають попередній негативний досвід і хочуть навчитися надавати першу допомогу; жителі з групи ризику, які бояться викликати бригаду швидкої допомоги через страх зараження COVID-19; місцеві медіа та громадські організації.

Велике коло середовища нашого проекту включає економічну, політичну та соціальну ситуація в країні: досі триває війна на сході України; карантинні обмеження впливають на проведення публічних та освітніх заходів; нестабільна політична ситуація та недовиконання надходжень у місцевому бюджеті стримує фінансування на локальному рівні; дистанційне навчання в школі впливає на проведення заходів за участю школярів, а перевантаження медичного персоналу через COVID-19 та зменшення доступності медичних послуг для

пацієнтів через карантин підвищують ризики швидкого розвитку серцево-судинних захворювань у населення.

Ми висловили гіпотезу щодо зміни, яку хоче досягти проєкт на визначений проміжок: через три роки щонайменше 1000 людей знають і вміють якісно та вчасно надавати домедичну допомогу, вміють передати точну інформацію працівникам ЕшМД у Дубенському та Кременецькому районах для порятунку життя в екстрених випадках; місцевий бізнес щороку проводить навчання з домедичної допомоги для своїх працівників, за що отримує відзнаку за створення умов для безпеки людей; створена інтерактивна карта організацій, які дбають про безпеку своїх працівників у Рівненській і Тернопільській областях.

Для реалізації задуманого організації потрібно залучити людей, щоб зробити проблему видимою та створити команду тренерів та інструкторів у 2022 році. Залучаючи людей, потрібно чітко формувати свої меседжі, комунікувати в інформаційному полі своєї цільової аудиторії, робити проблему видимою, щоб люди задумалися над тим чи вміють вони надавати першу домедичну допомогу, показати, що надання домедичної допомоги – це нескладно та необхідно. В комунікації варто наводити приклади, коли знання домедичної допомоги рятували життя, змінити ставлення до людей, які потрапили в екстрену ситуацію, пояснити алгоритм дій в екстрених ситуаціях, де потрібно надавати першу медичну допомогу. При цьому усі члени команди повинні чітко усвідомлювати місію і завдання проєкту, вести об'єктивний моніторинг для визначення успішності проведених заходів, розробити певні винагороди для залучених людей.

Завдяки реалізації даного проєкту із залученням жителів з'явиться можливість запровадження та фінансування цільової бюджетної програми з навчання домедичної допомоги для школярів та молоді у 2023 році, а місцевий бізнес укладе договір про навчання своїх працівників базовому курсу підтримки життя. Організація стане впізнаваною в громадському просторі через бренд проєкту, розробить кілька продуктів для різних цільових аудиторій,

зможє залучати кошти на реалізацію заходів за допомогою краудфандингу та локального фандрейзингу. Завдяки участі людей у цьому проєкті команда зрозуміє куди і для чого рухатися, віднайде мотивацію і збільшить ефективність роботи, підвищить інформаційне охоплення цільової аудиторії та збільшить інформаційний вплив на своїх бенефіціарів.

Для реалізації поставлених завдань вироблено план конкретних дій у 2022 році, набутками якого стануть наступні продукти:

1. Налагодження зв'язку з міжнародними стейкхолдерами та презентація проєкту.
2. Знайдено 10 закладів освіти для співпраці.
3. Розроблена навчальна програма.
4. Проведені уроки-практикуми для 500 школярів.
5. Проведені тренінги для 50 вчителів.
6. Проведений тренінг для 10 тренерів.
7. Розроблено посібник з надання домедичної допомоги.
8. Закуплено обладнання і необхідні матеріали для проведення навчань.
9. Проведено вуличний університет (змагання).
10. Проведено обласну онлайн-конференція з питань навчання домедичної допомоги у школах.
11. Масштабування проєкту в інших регіонах.
12. Популяризація встановлення зовнішніх дефібриляторів у публічних місцях.
13. Розробка нових освітніх продуктів.

Детальну мережеву структуру проєкту можна переглянути тут: https://miro.com/app/board/o9J_lmSvyw8=/

Таким чином, на прикладі одного проєкту, який охоплює три громади у двох областях України, ми хочемо продемонструвати приклад інтеграції цілей сталого розвитку (в нашому випадку - Ціль 3) в умовах співпраці як місцевих, так і міжнародних громадських організацій. Такий проєкт дозволить створити безпечне освітнє та соціальне середовище, а також сприятиме підвищенню

конкурентоздатності громад. Екологічна, соціальна та управлінська стійкість допоможе перевести дану локальну ініціативу у стратегію розвитку задля підвищення капіталізації і залучення нових інвестицій.

Бачення проєкту через 5 років виглядає наступним чином: 2 тренерські команди (3-5 людей) працюють у складі мобільного міжобласного тренінгового центру та навчають щонайменше 1000 людей, які будуть вміти надавати першу допомогу, щоб рятувати життя, дбаючи про власну безпеку. Жителі Дубенського і Кременецького районів, яких ми залучимо до проєкту, знають про проблему, стали більше думати про свою безпеку, хочуть навчатися надавати домедичну допомогу, щоб діяти злагоджено в екстремальних ситуаціях, бажають зареєструватися на платні курси.

Отже, ключовим проєктом ГО «Агенція розвитку громад «Інтонація ЗМІН» у 2021 році стала волонтерська ініціатива «Лінія життя», яка користується широким попитом в закладах освіти і культури Дубенського району. Проєкт має чітке бачення розвитку на наступні 5 років завдяки залученню людей, проте команді бракує фінансових ресурсів для забезпечення сталої діяльності і системного впливу на проблему. Одним з рішень може стати створення соціального підприємства на базі організації, яке буде генерувати прибуток для продовження просвітницької діяльності серед шкільної молоді.

Отже, можливим рішенням для реалізації проєкту соціальної дії може стати створення соціального підприємства на базі громадської організації, яке зможе фінансувати безкоштовні події та заходи для шкільної молоді.

Для початку ми вирішили використати один з найбільш популярних шаблонів бізнес-моделювання, який винайшов швейцарський бізнес-теоретик Олександр Остервальдер у співавторстві з Івом Піньє. Дана схема включає 9 блоків – ключових елементів бізнесу [31].

Перший модуль покликаний відповісти на запитання про те, хто наші клієнти, для кого ми створюємо ціннісну пропозицію та який сегмент цільової аудиторії для нас найбільш важливий.

Наші клієнти поділяються на дві групи: корпоративні клієнти та шкільна молодь, яка не має коштів для проходження курсів з надання домедичної допомоги, але потребує таких знань і навичок для збільшення своєї самозарадності та впевненості у собі.

Нам важливо донести бізнесу та звичайним жителям про безперечні вигоди від того, що в місцевій громаді з'являться люди, які вміють рятувати життя, підлітки перестануть бути байдужими до чужого горя, шкільні уроки з Основ здоров'я та Захисту Вітчизни стануть максимально практичними.

Наступний модуль – **розробка ціннісної пропозиції**, для розробки якої ми проаналізуємо кожний сегмент споживачів. Детальніше тут: <https://miro.com/app/board/uXjVOVKiQ5c=>.

Болі педагогів і батьків школярів:

- малі зарплати і пенсії викликають страх за своє життя і життя своїх рідних, людське життя в сучасному суспільстві не варте нічого, а люди відчують розпач від байдужості в середовищі, де мало моральності і багато аморальності;

- ми думаємо, що в нашому житті ніколи не трапиться нещастя, але в екстреній ситуації ми не знаємо як потрібно діяти, щоб врятувати людину, бо нам не відомий алгоритм дій, ми відчуваємо розпач, страх, безвихідь і бажання втекти, щоб не брати на себе зайву відповідальність за порятунок життя людини;

- ми не знаємо про курси з надання домедичної допомоги, у нас нема часу і грошей для проходження тренінгів, ми не медики, тому можемо нашкодити;

- нам боляче від байдужості тих, хто поруч (рідні або незнайомці), бо ми боїмося померти від нещасного випадку.

Болі підприємців:

- втрата якісних працівників через нещасні випадки;
- відповідальність за смертельні випадки на робочому місці;
- знайти і навчити нову людину дорожче, ніж її втримати;

- люди, які працюють разом практично нічого не знають один про одного як людей та особистостей;

- працівники не вміють або не мають часу познайомитися, відчутти себе цінним та почати цінувати своє життя і життя інших.

Отже, за нашими спостереженнями ми бачимо, що вартість життя людини знецінена, а страх втратити близьких травмує людей, руйнує довіру і призводить до розпачу, що ми нічого не можемо змінити.

Наша організація допомагає вирішити болі наших клієнтів наступним чином:

- ми даємо розуміння, що кожне життя цінне, що є 3 «золоті хвилини», протягом яких кожен може врятувати життя – це реально і нескладно;

- ми даємо простір, в якому люди більше дізнаються один про одного;

- ми навчаємо цінувати життя, переосмислювати свої помилки, запобігати втратам, бути впевненішим, сміливішим і брати на себе відповідальність за те, щоб робити наш простір безпечнішим;

- ми пропонуємо курси про життя, його цінність, які допоможуть побороти страх і розпач у складних та екстрених ситуаціях.

Крім практичних тренінгів з домедичної допомоги наші клієнти отримають додаткові вигоди:

- люди почнуть розуміти ціну життя, свою суперсилу в екстрених ситуаціях;

- у громаді з'явиться більше відповідальних людей, які вміють рятувати життя і можуть прийти на допомогу;

- під час тренінгу можна отримати не лише корисні знання і навички, а й корисно провести час, здружитися командою;

- у Дубенському районі з'явиться тренінгів центр з навчання домедичної допомоги, який допоможе зробити тренінги доступними для сільської молоді.

Додаткові фактори вигоди для організації полягають в тому, що ми запусимо єдині курси з домедичної допомоги на Дубенщині і Кременеччині, що зробить ГО «Інтонія ЗМІН» видимою і впізнаваною, стане можливою

співпраця і мережування з подібними неурядовими організаціями, з'явиться нагода розробити і апробувати прототипи продуктів соціального підприємства, щоб потім масштабувати свою діяльність в інші сільські громади та змінити поведінку наших клієнтів.

У свою чергу нашим споживачам потрібно буде подбати про своїх дітей та близьких, шукати додаткові форми для нетворкінгу молоді і дорослих, виділяти кошти на навчання з домедичної допомоги з сімейного бюджету, щоб відчувати себе в безпеці і не боятися про безпеку своїх рідних, а в майбутньому отримати відчуття гордості за врятоване життя.

Ми пропонуємо клієнтам **наступні продукти:**

- безкоштовні майстер-класи або уроки відповідальності для старшокласників для популяризації навчання з домедичної допомоги;
- платні тренінги з домедичної допомоги з отриманням сертифікату від Всеукраїнської ради реанімації або громадської організації;
- безпековий табір амбасадорів домедичної допомоги для молоді;
- вуличний університет домедичної допомоги для учнівської домоді;
- круглі столи для комунікації з владою, бізнесом;
- посібник з алгоритмом дій в екстрених ситуаціях;
- мерчева продукція та брендowana домашня аптечка.

Третій блок – **канали збуту**, де варто зазначити як ефективно доносити свою ціннісну пропозицію різним сегментам споживачів, як вони отримують її зараз і що саме варто покращити, а також які канали збуту працюють зараз найкраще.

У 2021 році власними силами та за допомогою локального фандрейзингу було придбано навчальний манекен і дефібрилятор для проведення навчальних занять. Команда розробила урок відповідальності у форматі майстер-класу для школярів та молоді і почала пропонувати безкоштовний захід для закладів освіти Дубенщини. Для інформування та комунікації було створено сторінку проєкту «Лінія життя» в соціальних мережах, де публікується актуальна інформація, новини та цікаві пропозиції для клієнтів. За сторінкою стежать 653

підписники, проте основні замовлення на проведення заходів організація отримує через телефонні дзвінки, повідомлення в месенджер на пряму до керівниці організації, рекламу в місцевих ЗМІ.

Протягом 7 місяців вдалося провести 14 безкоштовних майстер-класів і 1 тренінг для бібліотечних працівників з метою популяризації навчань з домедичної допомоги та підвищення впізнаваності організації завдяки даному проєкту. Тепер про організацію знають в закладах освіти Дубенського району, адміністрації закладів виявляють бажання щодо співпраці та продовження навчань.

Наступний блок – **взаємодія з клієнтами.**

Наші клієнти – корпоративний сегмент. Сюди належать приватні медичні клініки, лабораторії, автошколи, людино орієнтований бізнес, який турбується про своїх працівників. Нам потрібно донести клієнтам, що ми не лише проводимо курси BLS, як це роблять інші організації, а цілеспрямовано формуємо цінності відповідальності у дітей і дорослих. Ми формуємо наші продукти дорого і круто, щоб підприємці захотіли профінансувати навчання, тому нам потрібен впізнаваний і зрозумілий бренд, якісна зовнішня комунікація та обличчя проєкту. Для взаємодії з клієнтами організуємо нетворкінгові зустрічі або відвідуємо публічні події, де презентуємо своє підприємство і формуємо базу споживачів, періодично робимо розсилку, щоб розповісти про свої новинки та результати діяльності. Після проведення тренінгу пропонуємо підписку на розсилку новин та повторне проходження курсів наступного року зі знижкою.

Також клієнти можуть оплатити вартість навчання для шкільної молоді або вразливих категорій населення зі своєї громади. Команді потрібно створити список багатих людей Рівненщини, щоб звернутися до них із пропозицією профінансувати навчання для конкретних шкіл, в яких вони навчалися.

В комунікаційний план потрібно додати реальні історії про підлітків, які рятували чуже життя, або історії, коли людей не вдалося врятувати, бо ніхто не

надав домедичну допомогу, історії тих, хто врятував життя і його почуття, або тих, кому врятували життя.

П'ятий блок – **канали отримання доходів.**

Для фінансування діяльності можна використовувати кілька джерел надходжень:

- локальний фандрейзинг на рівні місцевої громади (благодійники, спонсори, меценати, які оплачують навчання школярів);
- фінансові програми з місцевого бюджету, які покривають вартість тренінгів для працівників комунальних закладів;
- іменні стипендії на навчання від відомих людей, лідерів думок, політиків та бізнесменів, які навчалися або народилися в громадах, з якими ми працюємо;
- продажі мерчевої продукції, фірмових домашніх аптечок;
- платна підписка на актуальні новини, інформаційний бюлетень;
- платні тренінги для дорослих, бізнесу і державних службовців;
- проектна діяльність для роботи із шкільною молоддю;
- гранти на розвиток соціального бізнесу.

Шостий блок – **ключові ресурси.**

Один член команди пройшов курси інструктора з викладання BLS від Всеукраїнської ради реанімації. Команда підприємства складається з трьох людей: фельдшер, який має 18 років практичного досвіду роботи на станції екстреної швидкої медичної допомоги, менеджерка проєкту, яка має 5 років досвіду реалізації проєктів соціальної дії та управлінської діяльності, комунікаційна менеджерка, яка розуміє бенефіціарів проєкту і доносить ключові повідомлення мовою цільової аудиторії. Організація має 1 навчальний манекен, дефібрилятор, мішок амбу та роздаткові матеріали для проведення освітніх заходів.

Для розвитку підприємства потрібно орендувати або придбати власне приміщення для проведення системних заходів та зустрічей, створити команду тренерів (для початку 3-5 людей), які пройдуть курси інструкторів та зможуть

викладати повноцінний курс, додаткове обладнання (3 манекени, 3 дефібрилятори, 3 мішки амбу).

Для впізнаваності підприємства та його команди потрібно розробити логотип та брендбук, щоб виготовити мерчеву продукцію, яку можна реалізовувати або презентувати спонсорам, партнерам, благодійникам.

Сьомий блок – ключові види діяльності.

Основними видами діяльності є послуги з проведення тренінгів з домедичної допомоги для дорослих, уроків відповідальності для школярів, майстер-класів для молоді, лекцій про психологічне здоров'я, курсів про сексуальну освіту, безпекових таборів для підлітків, вуличних університетів домедичної допомоги; продажі мерчевої продукції, безпекових наборів (посібник з надання домедичної допомоги, плівка-клапан та рукавички), домашні аптечки.

Восьмий блок – ключові партнери.

Нашими ключовими партнерами є приватні автошколи, медичні клініки і лабораторії, місцева влада та місцеві підприємці, які зацікавлені в розвитку громади, заклади освіти у Дубенському і Кременецькому районах, медичні коледжі, громадські організації, які проводять тренінги з домедичної допомоги, психологічного здоров'я та сексуальної освіти, приватні школи та гуртки для молоді.

Дев'ятий блок – структура витрат.

До основних витрат належить оплата праці членів команди (3 людей), погодинна оплата роботи залучених інструкторів і тренерів, канцтовари і оплата кейтерингу для учасників тренінгу, банківські і комунальні послуги. Для запуску підприємства потрібно знайти кошти для придбання обладнання для проведення тренінгів, меблів та офісної техніки, оренду та ремонт приміщення.

Як бачимо екосистему нашого соціального підприємства складають експерти та освітяни, яких ми можемо залучити до своєї діяльності, партнерські організації, спілки та схожі некомерційні підприємства, фінансові партнери або

донорські організації, аналітика потреб нашої цільової аудиторії та правове регулювання нашої діяльності.

Після опрацювання бізнес-моделі, ми вирішили перейти до розробки інвестиційного плану, щоб зрозуміти скільки ресурсів нам потрібно для початку роботи і до яких фінансових партнерів можна звернутися по допомогу. Наші перші розрахунки наводимо у додатку В.

У 2021 році ми інвестували вже соціальний проєкт 22 500 грн на придбання навчального манекена (9 000,00), мішка амбу (1 500,00), навчального дефібрилятора (7 000,00), навчання інструктора (3 500,00), транспортні витрати (1 500,00), що дозволило створити прототип одного з продуктів підприємства – майстер-клас для старшокласників та педагогів з навчання серцево-легеневої реанімації. За 9 місяців нам вдалося провести 14 майстер-класів та 1 повноцінний тренінг для бібліотечних працівників Смизької громади. Заходи проводилися на благодійній основі з метою проведення просвітницької роботи та підвищення впізнаваності нашої організації та її ключового продукту, вдалося залучити 5 000 грн, які використали для розвитку даного напрямку.

Ми дослідили ринок і виявили, що найбільшими постачальниками даного виду послуг є Всеукраїнська рада реанімації і Товариство Червоного Хреста України, які мають партнерів майже у кожній області. Найближчими до Дубенського району знаходяться Центр стимуляційного навчання «TESIMED» Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського (<https://stc.tdmu.edu.ua/>) в м. Тернопіль, ГО «Центр порятунку життя» (<https://www.facebook.com/Lifesavingcenter.rivne>), ГО «Рівне ТАКМЕД» (<https://www.facebook.com/groups/1662603530650226>) в м. Рівне, які теж є провайдерами Всеукраїнської ради реанімації та надають учасникам тренінгів сертифікати міжнародного зразка від Європейської ради реанімації. Що стосується цін, то на восьмигодинний тренінг з курсу «Базовий порятунок життя», який найчастіше користується попитом, встановлена ціна 1 500 грн від Всеукраїнської ради реанімації і 1 000 грн від Товариства Червоного Хреста України. Така ситуація негативно впливає на кількість людей, які проходять

навчання з домедичної допомоги, тому наше підприємство покликане знизити вартість навчання до 600 грн для жителів сільських громад та залучати грантові кошти для проведення курсів у закладах освіти Дубенського і Кременецького районів.

Зниження вартості послуги дозволить популяризувати навчання домедичної допомоги серед ключових клієнтів і допоможе виконувати соціальну місію – створення спільноти відповідальних людей, які вміють рятувати життя, на Дубенщині і Кременеччині.

3.2. Шляхи залучення фінансування для розвитку соціального підприємства на базі Агенції розвитку громад «Інтонація ЗМІН»

Щоб запустити соціальний бізнес, неможливо обійтися без стартових ресурсів та капіталу. Перевагою соціального підприємництва є те, що для вирішення соціально важливої проблеми можна поєднувати різні механізми комерційного та неприбуткового секторів, а саме: залучення фінансування від громади та з місцевого бюджету, гранти від міжнародних донорських організацій, корпоративних фондів, соціальні інвестиції.

Соціальний бізнес дає можливість для його засновників розраховувати на пільгові кредити, гранти, фінансування від різних міжнародних організацій, включаючи європейські фонди та програми. Таке фінансування дозволяє не лише перевірити свою бізнес-ідею, а й розвивати та удосконалювати свій бізнес-план, проходити різноманітні тренінги для здобуття нових компетенцій, отримувати рекомендації від бізнес-консультантів, що стосуються розвитку соціального підприємництва.

Перша наша можливість – навчання, яке допоможе більш детальноше опрацювати місію, візію, цінності соціального підприємства, виділити цільову аудиторію бізнесу, зробити детальний аналіз конкурентного середовища, дослідити ринок і написати бізнес-план. Для цього наша організація вже проходить навчання в рамках безкоштовного курсу «Соціальне підприємництво як шлях до фінансової сталості організацій громадянського суспільства» на

сайті Prometheus <https://cutt.ly/cUbdICB>, керівниця організації розпочала навчання на безкоштовній програмі розвитку соціальних підприємств серед українських жінок від Української соціальної академії «Соціальне підприємництво – більше ніж бізнес» <http://se4women.tilda.ws>, а двоє працівників вже пройшли навчальну програму «STALI. Інкубатор краудфандингу та самозарадності для громадських організацій та соціальних підприємств» від ГО «School of ME» <https://schoolofme.me/stali>.

Наступний крок – практичне застосування знань, яке наша команда отримала на інкубаторі та запуск краудфандингової кампанії для збору коштів на іміджевий продукт «Вуличний університет домедичної допомоги», яку плануємо запускати у січні 2022 року, а саму подію провести вже у травні 2022 року. Краудфандинг допоможе нам залучити фінансові ресурси для проведення заходів, налагоджувати контакти зі своїми доброчинцями, а також створити коло лояльних клієнтів. Часто краудфандингові кампанії підтримують Міжнародний Фонд «Відродження» та ІСАР Єднання, які дофінансовують частину бюджету в разі успішного збору запланованої суми.

Зазвичай краудфандинг називають одним з найефективніших інструментів фандрейзингу [52]. Ми плануємо збирати кошти на онлайн-платформі «Спільнокошт», але у 2021 році вже здійснили успішну кампанію по зборі коштів на придбання дефібрилятора (7 000 грн), яку ми провели у соціальних мережах.

Отримати доступні пільгові кредити на придбання обладнання або приміщення соціальне підприємство може завдяки Програмі соціального інвестування WNISEF, яка реалізується в Україні спільно з комерційними банками-партнерами. Сума кредиту може коливатися від 10 000 до 100 000 доларів США в гривневому еквіваленті за кредитною ставкою від 5% до 10% терміном до 36 місяців. Кредит надають одноразово за подальшим класичним графіком погашення, при цьому підприємство повинне забезпечити власний внесок у розмірі від 10% до 30% [53].

Для участі у Програмі потрібно бути зареєстрованою юридичною особою і вести комерційну діяльність, мати чітко прописану соціальну мету своєї діяльності та механізм розподілу прибутку, де вказано скільки відсотків прибутку спрямовується на її виконання, заповнити аплікаційну форму та надіслати її на адресу vnazaruk@wnisef.org. Перед подачею заявки потрібно врахувати і пояснити соціальний вплив від інвестиції, організаційний потенціал соціального підприємства, перспективність бізнес-ідеї, а також зрозуміло і логічно викласти необхідну інформацію (детальніше про механізм пільгового кредитування соціальних підприємств у додатку).

Протягом останніх років послуги з розвитку бізнесу стали доступними для більшої кількості суб'єктів соціальної економіки, завдяки міжнародній технічній допомозі, оскільки національні та регіональні програми підтримки соціального підприємництва в Україні непоширені. Деякі національні проекти, що фінансуються міжнародними організаціями, також надають послуги з розвитку бізнесу суб'єктам соціальної економіки. Пріоритетними напрямками проекту є підготовка молодих підприємців, надання їм знань про фундаментальні принципи соціального підприємництва і навичок, які необхідні для започаткування та управління власним бізнесом.

Ми хочемо детальніше зупинитися на кількох програмах та міжнародних організаціях, до яких ми зможемо звернутися за фінансовою підтримкою діяльності нашого соціального підприємства та соціальних проектів.

Програма розвитку ООН (ПРООН) є глобальною мережею ООН у сфері розвитку, що виступає за позитивні зміни і надає країнам доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів з метою допомоги людям в усьому світі будувати краще життя. Одним з пріоритетів програми є впровадження ефективних моделей соціального та економічного розвитку, прискорення прогресу в досягненні Цілей Сталого Розвитку в Україні, забезпечення якісної освіти протягом життя та глобальне партнерство заради розвитку. Щоб сконтактувати з представниками програми, можна використати WEB-сайт:

<http://www.undp.org.ua> та e-mail: registry@un.org.ua, communications@undp.org [53].

Директорат з міжнародної співпраці і розвитку Європейської Комісії працює в Україні з метою зменшення бідності, забезпечення сталого розвитку, сприяння демократії, миру та безпеці. Наша організація може звернутися на WEB-сайт: <http://ec.europa.eu/europeaid>, щоб розповісти про свою локальну ініціативу [53].

Допомога Європейського Союзу в Україні зосереджується на підтримці демократичного розвитку і правильного керування, реформ регулювання і зміцнення адміністративного потенціалу. Значну увагу Європейський Союз приділяє проектам і програмам, які сприяють контактам між людьми, зокрема молоді. Саме під останню категорію підпадає діяльність нашого соціального підприємства і свої ідеї ми можемо написати на WEB-сайт: https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk або на e-mail: delegation-ukraine@eeas.europa.eu [54]

Міжнародний Вишеградський фонд здійснює грантову підтримку спільних культурних, наукових і освітніх проектів, молодіжних обмінів, транскордонних проектів і розвиток туризму, а також через окремі програми мобільності (стипендії). Пріоритетним напрямом діяльності є допомога громадським організаціям, органам місцевого самоврядування, школам та університетам у втіленні проектів, що покращують рівень життя громад. Свою діяльність та потреби можна описати і надіслати на WEB-сайт: <http://www.visegradfund.org> або e-mail: visegradfund@visegradfund.org [55].

Фонд сприяння демократії при Посольстві Сполучених Штатів України — це цілеспрямований, але гнучкий механізм, спрямований на фінансову підтримку унікальних та перспективних проектів, особливо таких, що сприяють розвитку спроможності та самозабезпечення неурядових організацій в Україні. В проектах, які отримують грантову підтримку, організації вказують на конкретні досягнення та їх вплив на певну сферу чи громаду. Гранти надаються виключно українським організаціям, що мають статус

недержавних та неприбуткових (громадські організації (асоціації), благодійні фонди та аналітичні центри) [53].

За новинами потрібно слідкувати на WEB-сайті <http://ukrainian.ukraine.usembassy.gov/uk/democracy.html>, а свої пропозиції можна надсилати на e-mail KyivDemGrants@state.gov.

Посольство Федеральної Республіки Німеччина в Україні надає щороку фінансову підтримку 5 мікропроектів з коротким терміном реалізації (макс. 6 місяців), спрямованих на покращене задоволення основних потреб бідних та найбідніших верств населення і мають довгострокову дієвість. Посольство надає підтримку організаціям/ установам при здійсненні їх проектів шляхом участі у фінансуванні, якщо вони не мають змоги самостійно реалізувати свій проект. Максимальна сума гранта становить, як правило, 8000 євро. Виконавець проекту має бути спроможним самостійно нести поточні витрати або заробляти кошти в рамках проекту, тобто тут ефективним інструментом може стати соціальне підприємство, яке буде генерувати додатковий дохід і забезпечить спів фінансування. Детальніша інформація на WEB-сайті: http://www.kiew.diplo.de/contentblob/4368784/Daten/4837787/pdf_Merkblatt_Kleinprojekte_2015.pdf, а контактувати можна за допомогою e-mail info@donezk.diplo.de [56].

Програма невеликих грантів від BEARR Trust для неурядових організацій спрямована на вирішення проблем охорони здоров'я і соціального благополуччя. Особливу увагу приділено піклуванню про незахищені верстви населення і реформуванню державного підходу до роботи з ними. Програма невеликих грантів спрямована на підтримку некомерційних організацій у сферах, що стосуються: обміну досвідом та навчання серед некомерційних організацій, що мають відповідні цілі; більш широкого розповсюдження найкращих практик; покращення співпраці та координації серед некомерційних та інших організацій, що працюють з цільовими групами; підвищення рівня обізнаності та залучення громадських організацій до вирішення окремих проблем; пропозиції щодо інших, творчих підходів до досягнення цілей

програми. Контакти: WEB-сайт <http://www.bearr.org/RU/what-we-do/grants>, e-mail: info@bearr.org, bearr.info@gmail.com [53].

Програма MATRA Міністерства закордонних справ Нідерландів (малих проектів за підтримки посольства) спрямована на підтримку невеликих за обсягом місцевих ініціатив, що дає можливість зробити позитивний внесок у реформування суспільства на місцевому рівні. Контакти: WEB-сайт <http://ukraine.nlembassy.org/organization/departments/governance-and-human-rights> E-mail kie@minbuza.nl, kie-matra@minbuza.nl [53]

Міністерство закордонних справ Естонії надає можливість мікрофінансування проектів для українських НУО або урядових / місцевих органів влади. Мета мікрофінансування — швидко реагувати на короткострокові потреби в пріоритетних країнах і підвищити потенціал їх урядових та муніципальних установ, а також неурядових організацій і фондів, що діють в громадських інтересах.

Проекти мають бути пов'язані з однією з галузей або напрямків: освіта, охорона здоров'я, мир і стабільність, розвиток демократії і верховенство закону, економічний розвиток, екологічно сприятливий розвиток, інформування громадськості та глобальна освіта. Контакти: WEB-сайт <http://www.estemb.kiev.ua/ukr>, E-mail Embassy.Kyiv@mfa.ee [53].

Фонд «Східна Європа» (ФСЕ) - це благодійна неприбуткова українська організація, що розпочала свою роботу у 2008 році. Одними з пріоритетів діяльності: Фонду є місцевий економічний розвиток, місцевий соціальний розвиток, розвиток громадянського суспільства та ефективне управління, екологія та енергоефективність. Контакти: WEB-сайт <http://www.eef.org.ua/>, E-mail info@eef.org.ua [53].

Європейська молодіжна фундація (EYF) надає гранти на реалізацію пілотних проектів молодіжних громадських організацій. Спільна рада з питань молоді Ради Європи прийняла рішення про те, що особлива увага при розгляді питань щодо виділення грантів має бути приділена пілотним проектам українських громадських організацій або європейськими громадськими

організаціями, які мають бажання співпрацювати з українськими громадськими організаціями у зазначених сферах. Запропоновані пілотні проекти повинні бути «інтервенційними», тобто їх діяльність має бути спрямована: на соціальні зміни, які залучають молодь на місцевому рівні, мати чіткі зв'язки або вплив на місцевому рівні, розроблена на місцевому, регіональному або національному рівні (тобто міжнародні громадські організації не можуть подаватись на отримання гранта). Максимальна сума гранта — 10 000 євро. На заявках на отримання гранта від українських громадських організацій на початку опису слід вказувати: «Special Call Ukraine». Контакти: WEB-сайт <https://www.coe.int/en/web/european-youth-foundation/>, E-mail eyf@coe.int [57].

Як бачимо, є ряд міжнародних організацій та фондів, які фінансують розвиток соціальних проектів, що допомагають вирішувати чітко окреслені проблеми за своїми пріоритетними напрямками. До організацій, що фінансують соціальних підприємців, належать United States Agency for International Development, Western NIS Enterprise Fund, East Europe Foundation? United Nations Development Programme, International Organisation for Migration, EU Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises, European Bank for Reconstruction and Development, Danish Refugee Council, Canada Fund for Local Initiatives, USVF (Ukrainian Social Venture Fund). Ми повинні чітко визначити свої цілі і завдання і порівняти їх з пріоритетами потенційних фінансових партнерів, які можуть нам допомогти не лише коштами, а й необхідними знаннями для покращення бізнес-моделі, розробки ефективного бізнес-плану та дієвої маркетингової кампанії, яка забезпечить отримання достатнього ресурсу для виконання своєї соціальної місії. В Україні вже є перші приклади імпаکت-інвестування, серед ключових ознак якого є чіткий намір інвестора підтримувати саме соціально важливі та екологічні ініціативи, закладена модель повернення капіталу та усвідомлена необхідність вимірювання впливу проекту.

3.3. Рекомендації для створення соціального підприємства на базі невеликих громадських організацій

З попередніх розділів ми бачимо, що некомерційні організації можуть створювати соціальні підприємства з метою реалізації свої статутних цілей і завдань. Для налагодження довіри із своєю цільовою аудиторією, кінцевими бенефіціарами і потенційними стейкхолдерами громадські активісти повинні обрати для своєї організації конкретні напрями, а не братися за вирішення усіх проблемних питань, які болять суспільству або окремим громадам. Добре орієнтуватися на аналітичні дані, опитування мешканців, а також на сфери, в яких члени команди досягли певної експертності і готові в подальшому далі розвиватися.

На основі здобутого досвіду ми пропонуємо наступні кроки для невеликих громадських організацій, які виявили бажання започаткувати власне соціальне підприємство. Мусимо тут зауважити, що громадська організація «Агенція розвитку громад «Інтонія ЗМІН» утворилася у 2019 році, проте на момент реєстрації засновники не мали чіткого уявлення чим саме буде займатися команда, які джерела фінансового забезпечення можна використовувати і як забезпечити свій соціальний вплив на місцевому рівні. За нашими спостереженнями за партнерськими організаціями у Рівненській, Тернопільській та Запорізькій областях схожа ситуація є досить частим явищем для невеликих команд, що призводить до емоційного вигорання засновників, втрати членів команди, припинення діяльності. Саме тому ми пропонуємо планувати свою діяльність категоріями соціального впливу та використовувати бізнес-інструменти для вирішення обраних проблем. До речі, щоб прийти до рішення створювати своє соціальне підприємство нам знадобилося два роки, а визначальним фактором стала участь у навчальній програмі «STALI. Інкубаторі для громадських організацій та соціальних підприємців», де протягом 6 місяців ми вчилися користуватися бізнес-інструментами на практиці [52].

Для того, щоб розпочати власну справу, потрібно згенерувати хорошу проривну ідею. І тут ми можемо навести чотири способи, як це зробити

максимально ефективно. Спочатку треба поставити себе на місце своїх майбутніх клієнтів, пошукати болі або те, що дратувало у вашому особистому досвіді, адже саме такий підхід може стати ключем для пошуку геніальних ідей. Далі потрібно подумати хто саме може стати вашими клієнтами і починайте з ними говорити, дискутувати і розповідати про своє рішення, щоб виокремити актуальні проблеми і протестувати себе, чи вистачить сили в майбутньому спілкуватися з людьми і збудувати свій бізнес. Наступний крок – максимально детальна мапа точок болю, який ви беретеся вирішувати, адже це – можливість полегшити життя своїм клієнтам та отримати прибуток. Останній метод – це наслідування, адже в Україні працює і купують те, що не робить ніхто, тому потрібно вивчати закордонний досвід, більше шукати робочі кейси та креативно застосовувати їх у своїй діяльності.

Після того, як ми народили прогресивну ідею, потрібно розробити ясну і зрозумілу концепцію соціального бізнесу, який зможе забезпечити довготривалий вплив на вирішення конкретної соціальної проблеми. Варто приділити достатньо часу та уваги на бізнес-планування і формування фінансової стратегії. Ми повинні також зауважити, що зараз купують не лише товари чи послуги, а й ідеї та історії. Гроші прийдуть до нашої організації лише тоді, коли ми будемо чітко розуміти, що ми хочемо робити, кому ми хочемо допомогти.

Отож, важливими факторами для створення соціального підприємства є наявність ідеї, сформованої команди для її реалізації та віри колективу в успіх. Людей потрібно підбирати за цінностями підприємства та підтримкою того бачення, що означатиме перемогу в майбутньому. Команді, в якій нічого немає, потрібна ціль, яка змінить світ та об'єднає людей навколо.

Якщо ми не приділимо достатньо часу проблемі, яку ми хочемо вирішити, то є великий ризик того, що ми не тільки не змінимо ситуацію, а й будемо чинити негативний вплив. І тут нам корисно використати інструмент «Дерево проблеми», щоб визначити першопричину і можливі наслідки. Створення «дерева мети» візуалізує наші рішення – товари або послуги, які

працюватимуть із соціальною проблемою [58]. На цьому етапі потрібно врахувати доступні фінансові і нефінансові ресурси (навички членів команди, організаційну та індивідуальні спроможності людей, їхні інтереси, досвід), а також цінність, яку ми хочемо створити для наших стейкхолдерів. Важливо знати потенційних конкурентів, які вже працюють над вирішенням тієї ж проблеми, щоб не марнувати свої ресурси та не ризикувати відсутністю цінності у діяльності нашого підприємства.

Соціальні підприємці повинні чітко розуміти свою мету впливу і як вони це будуть робити. Тут варто використати інструмент «теорія змін» для пошуку відповіді на запитання «як» на основі наших припущень, що базуються на причинно-наслідкових зв'язках і певних доказах (управлінський досвід, інші програми, аналітика, наукові дослідження, що пов'язані з нашою проблемою [59]).

Соціальним підприємцям важливо захистити свою місію, забезпечуючи сталий фінансовий потік для свого підприємства, а це породжує ризик того, що за реальністю ведення сталого бізнесу з економічної точки зору можна втратити свою соціальну цінність. Потрібно врахувати те, що соціальні підприємства використовують роботу найманих працівників та волонтерів, тому потрібно вміло керувати обома групами людей. Операційну діяльність повинні виконувати професіонали, тому знайти правильних людей є критично важливим для успіху. Важливу роль також відіграє організаційна культура, яка допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів. Засновники також повинні створити належну структуру і модель управління бізнесом, які будуть відповідати місії, оскільки це важко змінити після запуску підприємства. Найкращий підхід – отримати незалежну консультацію від експертів.

При цьому важливо забезпечити моніторинг можливостей для фінансової підтримки соціального підприємництва, навчання і вдосконалення навичок, дослідження позитивного і негативного досвіду колег. Команді організації потрібно подбати про ефективну організаційну структуру та оптимальну організаційно-правову форму для реєстрації підприємства. Одразу варто

продумати критерії, частоту і механіку вимірювання соціального впливу та результатів діяльності. Для цього потрібно запровадити практику публічної звітності.

Організація повинна сформувати стратегію маркетингових комунікацій та інвестувати час і кошти в залучення комерційних консультантів. Для розширення ринку та залучення нових клієнтів потрібно започатковувати нові партнерства та мережуватися з подібними підприємствами. Значну увагу потрібно приділяти плануванню, роботі з грантами та професійному юридичному супроводу.

Важливо формувати якісну соціальну звітність, тому експертка Аліна Бочарнікова пропонує орієнтовну структуру комплексного звіту для клієнтів, яку вона підготувала після аналізу імпаکت звітів соціального бізнесу з різних країн [60]. Отож публічний звіт повинен містити інформацію про айдентику, передмову від засновників, історію про соціальне підприємство, як давно команда працює, чим займається, соціальна місія і мета, які Цілі сталого розвитку досягає підприємство, коротку суть соціальної проблеми і бізнес-рішення, яке допоможе її вирішити, детальний опис бенефіціарів. Потрібно описати товари і послуги, які можна придбати або замовити, розповісти про нові товари або послуги, які запустили у поточному/ минулому році, навести важливі цифри (бажано у вигляді інфографіки) про досягнення у бізнесі і продажах, а також важливі цифри про досягнення у вирішенні соціальної або екологічної проблеми, у залученні додаткового фінансування. Корисно також розповісти про те, що нового відбулося за останній рік (переїзд на нове місце, створення нового сайту, нова техніка чи нові члени команди), що пішло не так (наші невдачі) і як команда з ними впоралася.

У публічному звіті ми надаємо детальний опис реалізованого проекту чи проектів (навчання вразливих категорій населення, освітній чи просвітницький проект – по 1 сторінці на кожну ініціативу, розповідаємо про команду соціального підприємства, додаємо цитати/ думки членів команди і як соціальне підприємство впливає на їхнє життя і соціальну інтеграцію, що

робота в соціальному підприємстві дає їм і чому це для них важливо. Можна також розповісти про отримані нагороди протягом року, надати посилання і згадки в ЗМІ, логотипи партнерів.

Вкінці публічного звіту ми обов'язково ділимося своїм фінансовим звітом за рік, показуючи діаграми доходів і витрат СП з зазначенням джерела і річних обсягів, а також розповідаємо про план соціальних змін на наступний рік.

Нам також вдалося спроектувати 4 варіанти можливих дій для запуску соціального підприємства, в залежності від наявних ресурсів та формату нашої ідеї. Тому пропонуємо організаціям наступні рекомендації:

1. Якщо у вас є бізнес-ідея, ідея проекту соціальних інновацій і ви хочете структурувати її як бізнес, або ви хочете проаналізувати та описати її для презентації стейкхолдерам, тоді потрібно збудувати циклічні ланцюжки користувачів вашого рішення та всіх можливих партнерів, які утворюють модель реалізації вашого рішення. На виході ми отримаємо універсальну презентацію майбутнього бізнесу з проаналізованою і описаною бізнес-ідеєю.

Від себе можемо додати, що за останній рік ми зробили понад 10 презентацій нашого підприємства та його продуктів, що дозволило з кожним разом бачити свої прогалини в поданій інформації і описувати нашу діяльність зрозумілими словами для конкретного споживача.

2. Коли у вас з'явилася бізнес-модель і ви зрозуміли свої продукти чи послуги та своїх клієнтів, потрібно все прорахувати і розробити план дій, визначити ресурси, дорожню карту реалізації та розвитку обраної бізнес-моделі. Завдяки цьому ми отримаємо бізнес-план як документ для старту, управління і розвитку бізнесу, детальний план залучення фінансування та партнерів, детальне розуміння ринку, бізнес-процесів і можливих ризиків, розрахунок продажів, доходів і витрат.

Можливо, цей етап злякає громадських активістів і вони відмовляться від свого задуму, але в будь-якому випадку така детальна робота зможе підвищити ефективність діяльності організації та побудувати стратегії розвитку за допомогою бізнес-підходів.

3. Коли ви маєте готовий бізнес-проект і хочете залучити безповоротне фінансування для його запуску, випробувати бізнес-ідеї або розробити прототипи продуктів, потрібно вивчити можливі джерела фінансування та розумно залучати цільові кошти або ресурси. Таким чином можна залучити грантове фінансування від партнерів з розвитку або експертну підтримку для запуску соціального бізнесу.

4. Якщо ви вже реалізовуєте проект, в якому передбачені соціальні інновації, і ви хочете зрозуміти що працює вдало, а що не працює, дійте шляхом управління, моніторингу та залучення більшого кола учасників та однодумців, щоб створювати зміни разом. В такому разі ми отримаємо зрозумілий і спланований проектний цикл та інструменти для його управління.

Отже, в Україні на сьогоднішній день існує велика кількість можливостей для заснування соціальних підприємств на базі громадських організацій, що є ефективним інструментом для підвищення їх фінансової спроможності вирішувати обрані соціальні проблеми та здійснювати соціальний вплив.

Нам вдалося розробити бізнес-модель нового соціального підприємства, вивчити можливості для його запуску вже у 2022 році і, виходячи з отриманого досвіду розробити невеликим громадським організаціям конкретні рекомендації щодо створення соціального бізнесу в громадському секторі.

ВИСНОВКИ

Соціальне підприємництво відрізняється від громадської діяльності. Основна відмінність тут полягає в тому, що громадські активісти прагнуть викликати зміни шляхом впливу на прийняття рішень органами влади та іншими інституціями або шляхом зміни ставлення суспільства чи окремої громади до конкретної проблеми. Громадську діяльність можна розглядати як окрему складову соціального підприємництва або один з інструментів просування необхідних змін.

У нашій роботі ми опрацювали теоретичні засади розбудови фінансової спроможності громадських організацій, визначили основні поняття, мету і завдання, які можна вирішити за допомогою соціального підприємництва та вивчили популярні інструменти бізнес-моделювання соціальних підприємств. Таким чином ми побачили, що громадські організації можуть створювати або не створювати комерційні підприємства чи організації для просування бажаних змін, оскільки це - один з можливих способів забезпечення сталої діяльності для здійснення ефективного соціального впливу.

Нам вдалося проаналізувати вплив соціального підприємництва на вирішення соціальних проблем в Україні та закордонний досвід діяльності соціальних підприємств у громадському секторі. Практика державної підтримки діяльності громадських організацій та створення ними соціальних підприємств в Україні непопулярна, проте з кожним роком з'являються нові можливості для отримання ресурсів на вирішення соціальних проблем з державного або місцевого бюджетів.

Розвиток соціального підприємництва має потужний потенціал для соціально-економічного розвитку громад, підвищення організаційної та фінансової спроможностей інститутів громадянського суспільства завдяки використанню ресурсів, які не задіяні традиційним бізнесом, але є важливими з точки зору інноваційності та привабливості для інвесторів і грантодавців,

зацікавленість великого бізнесу у делегуванні своєї соціальної відповідальності та запровадження програм підтримки органами місцевого самоврядування.

Для створення та розвитку соціального підприємства некомерційними організаціями варто використовувати закордонний та передовий український досвід, який допоможе проаналізувати та взяти до уваги те, що працює, а також попередити можливі невдачі, які трапилися в попередників. Після дослідження зовнішнього ринку, потрібно детально вивчити внутрішню діяльність організації, яка збирається стати засновником соціального бізнесу, за допомогою різних інструментів, щоб побачити сильні і слабкі сторони своїх проєктів та перетворити їх на потрібні і сталі продукти.

Для цього ми дослідили діяльність громадської організації «Агенція розвитку громад «Інтонація ЗМІН», яка заснована у 2019 році, має маленьку команду, не до кінця сформовані продукти і послуги та недостатньо фінансових ресурсів для вирішення визначених суспільних проблем. Завдяки здобуттю нових компетенцій у працівників, залученню експертів та проходженню інкубатора для громадських організацій і соціальних підприємців можна трансформувати ідею у бізнес-проєкт.

У третьому розділі ми працювали над бізнес-моделюванням соціального підприємства, шукали можливості для фінансування нового соціального бізнесу, створили прототип продуктів соціального підприємства на базі громадської організації. Ми побачили, що в Україні на сьогоднішній день існує велика кількість можливостей для заснування соціальних підприємств на базі громадських організацій, що є ефективним інструментом для підвищення їх фінансової спроможності вирішувати обрані соціальні проблеми та здійснювати соціальний вплив.

Нам вдалося розробити бізнес-модель нового соціального підприємства, що зможе фінансувати соціальні кампанії для вразливих категорій населення, вивчити можливості для його запуску вже у 2022 році і, виходячи з отриманого досвіду, розробити невеликим громадським організаціям конкретні рекомендації щодо створення соціального бізнесу в громадському секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко В.В., Бородін Є.І., Квітка С.А. Місцеве самоврядування в системі публічного управління: навчальний посібник у схемах. – Дніпро: ГРАНІ, 2018. – 148 с.
2. Ткачук І.Я. Регіональні особливості фінансового забезпечення діяльності громадських організацій України / І.Я. Ткачук // Регіональна економіка. – 2015. – №2 (76). – С. 124-135
3. Ukraine CSOSI Report 2019 MY UKRAINIAN.indd [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/CSOSI.pdf> (дата звернення: 12.10.2021)
4. Показники розвитку громадянського суспільства в Україні / О. Ю. Вінніков, А. О. Красно сільська, М. В. Лациба ; Укр. незалеж. центр політ. дослідж. — К. : [Агентство “Україна”], 2012. — 80 с.
5. Кокоть В., Регелюк С., Бочарнікова А. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга. Під загальною редакцією Валерія Кокотя. – К.:, 2020. – 98 с.
6. Сидоренко Д., Лациба М. Барометр ОГС. Оцінка середовища громадянського суспільства в країнах Східного партнерства. Оновлення в Україні, - К., 2020. – 28 с.
7. Горелов Д. Державне фінансування громадських організацій: зарубіжний досвід та рекомендації щодо впровадження в Україні. Аналітична записка. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://old2.niss.gov.ua/articles/811> (дата звернення: 23.10.2021)
8. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.10.2021)
9. Національні та міжнародні механізми фінансування громадянського суспільства. Міжнародні заходи зміцнення довіри між державою та громадянським суспільством.– К.: Фенікс, 2011.– 336 с.

10. Державне фінансування організацій громадянського суспільства. Як запровадити європейські стандарти? / О. Ю. Вінніков, Д. С. Ковриженко, М. В. Лациба [та ін.]; Укр. незалеж. центр політ. дослідж. – К.: Агентство «Україна», 2010. – 224 с.
11. Правові умови розвитку громадянського суспільства в Україні. Що потрібно зробити? / М. В. Лациба, А. О. Красносільська [та ін.]; Укр. незалеж. центр політ. дослідж. – К.: Агентство «Україна», 2011. – 132 с.
12. Гоподарський кодекс України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 12.10.2021).
13. Закон України «Про громадські об'єднання». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 17.11.2021).
14. Christian Seelos, Johanna Mair. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006> (дата звернення: 12.11.2021).
15. Johanna Mair. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951605000544?via%3Dihub> (дата звернення: 02.12.2021).
16. Karla I. Mendoza-Abarca, David Gras. The Performance Effects of Pursuing a Diversification Strategy by Newly Founded Nonprofit Organizations. URL: <https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1177/0149206316685854> (дата звернення: 12.12.2021).
17. Cooney, K. 2011. An exploratory study of social purpose business models in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40: 185-196.
18. Bowman, E. H., & Hurry, D. 1993. Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process. *Academy of Management Review*, 18: 760-782.

19. Stern, I., & Henderson, A. D. 2004. Within-business diversification in technology-intensive industries. *Strategic Management Journal*, 25: 487-505.
20. Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. 2006. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30: 1-22.
21. Tina Saebi, Nicolai J. Foss, Stefan Linder Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206318793196> (дата звращения: 12.10.2021).
22. Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F. 2014. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16: 417-436.
23. Mair, J., Noboa, E. 2006. Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture get formed. In Mair, J., Robinson, J., Hockerts, K. (Eds.), *Social entrepreneurship*: 121-136. New York: Palgrave MacMillan.
24. Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. 2006. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30: 1-22.
25. Zahra, S. A., Wright, M. 2016. Understanding the social role of entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 53: 610-629.
26. Shepherd, D. A., Patzelt, H. 2011. The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed.” *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35: 137-163.
27. Christian Seelosa , Johanna Mairb. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. URL: <https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006> (дата звращения: 12.11.2021).

28. Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246.
doi:10.1016/j.bushor.2004.11.006
29. Worcester Community Action Council. URL: <https://www.wcac.net/> (дата звернення: 12.12.2021).
30. SimpleSe. Про соціальне підприємництво - просто! : [посібник підприємця] / Аліна В. Бочарнікова; Кер. проекту Олександра Сметаненко; Іл. Орнелла Остапенко; ред. Марія Семенченко.– Київ : СТ-Друк, 2020.– 67 с.
31. Остервальдер Александер, Піньє Ів, Бернарда Грег, Сміт Алан. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти / пер. з англ. Роман Корнута. – К.: Наш формат, 2018. – 324 с.
32. Адріан Сливоцький. «Асиметричне мислення та навчання через дію – наші конкурентні переваги у глобальному світі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://lvbs.com.ua/news/asymetrychna-model-slyvotskogo-ne-prosto-dzherelo-perevag-a-zhyttyeva-neobhidnist/> (дата звернення: 12.12.2021).
33. Адріан Сливоцький. Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги. Львів: Видавництво УКУ, 2019. – 320 с.
34. Соціальне підприємництво як шлях до фінансової сталості організацій громадянського суспільства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:IZ+SECS101+2021_T3/course/ (дата звернення: 12.12.2021).
35. Dohrmann, S., Raith, M., Siebold, N. 2015. Monetizing social value creation— A business model approach. *Entrepreneurship Research Journal*, 5: 127-154.
36. Yunus, M., Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L. 2010. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43: 308-325.
37. Marquis, C., Park, A. 2014. Inside the buy-one give-one model. *Stanford Social Innovation Review*, 12: 28-33.

38. Alter, S. K. 2006. Social enterprise models and their mission and money relationships. In Nicholls, A. (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*: 205-232. Oxford: Oxford University Press.
39. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник/ Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. – К.: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017 – 188 с.
40. Українська соціальна академія. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://social-academy.com.ua/> (дата звернення: 12.12.2021)
41. Социальное предпринимательство: миссия – сделать мир лучше/ Джилл Кикал, Томас Лайонс ;пер. с англ. – М. : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 304 с.
42. Український Форум Благодійників. Зелена книга соціального підприємництва в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/zelena-knyha-sotsial-noho-pidpryemnytstva-v-ukraini/ (дата звернення: 18.12.2021).
43. The Social Business Initiative of the European Commission URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/14583/attachments/3/translations/en/renditions/pdf> (дата звернення: 18.12.2021).
44. Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу /за наук. редакцією к.е.н. А. О. Корнецького — К. : Фамільна друкарня Huss, 2019. — 160 с.
45. Future Development Agency. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.fda.org.ua> (дата звернення: 12.12.2021)
46. Корнецький Артем. Veterano Pizza, «Горіховий Дім», «Україна без сміття» – бізнес, який приховує свою соціальність, бо в Україні це непопулярно. Як це змінити. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://forbes.ua/leadership/veterano-pizza-gorikhoviy-dim-ukraina-bez-smittya-biznes-yakiy-prikhovue-svoyu-sotsialnist-bo-v-ukraini-tse-neropulyarno-yak-tse-zminiti-20112021-2815> (дата звернення: 12.10.2021)

47. Сперклі Ф. Посібник з Планування Соціального Підприємництва [Електронний ресурс] / Фріп Сперклі // Британська Рада. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/britishcouncil.ua/files/posibnik_z_planuvann_ua_socialnogo_pidpriemstva.pdf. (дата звернення: 12.11.2021)
48. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. / Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. – Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. – 92 с.
49. Закон України «Про Державний бюджет України». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (дата звернення: 12.12.2021)
50. Статут ГО «Агенція розвитку громад «Інтонація ЗМІН».
51. Тетяна Яворська. Нашкодити неможливо: як врятувати життя людині? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dyvys.info/2019/12/05/nashkodyty-nemozhlyvo-yak-vryatuvaty-zhyttya-lyudyni-na-vulytsi> (дата звернення: 12.08.2021)
52. STALI. Інкубатор краудфандингу та самозарадності для громадських організацій та соціальних підприємців. <https://schoolofme.me/stali> (дата звернення: 12.11.2021).
53. ВЕЛИКА база грантів і донорів. Open source посібник від Leaders Fund. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://docs.google.com/document/d/1WTjP-cdfIhmXFGGbeNeOii-q2tWZQXrStawRWRM4gIY/edit#heading=h.jwbnw4jx2v9y> (дата звернення: 18.12.2021).
54. Представництво Європейського Союзу в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk (дата звернення: 18.11.2021).
55. Міжнародний Вишеградський фонд [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.visegradfund.org> (дата звернення: 18.11.2021).

56. Посольство Федеральної Республіки Німеччина в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.kiew.diplo.de/contentblob/4368784/Daten/4837787/pdf_Merkblatt_Kleinstprojekte_2015.pdf (дата звернення: 14.11.2021).
57. Європейська молодіжна фундація (EYF) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.coe.int/en/web/european-youth-foundation/> (дата звернення: 14.11.2021).
58. Ян Апс, Бен Карпентер, Агата Фортуна, Джеремі, Ніколлз, Гонка Онган, Серра Тітіз, Еліф Урган, Марко Уйбу та Айше Седа, Муфтюгіл Ялчін. Максимізуйте свій вплив. Дороговказ для соціальних підприємців. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1bPp53JLIyD2KogQiSaEgSGQnd8KUcmnH/view> (дата звернення: 10.12.2021).
59. EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://iefp.earpn.pt/docs/AE1_Quadro_Europeu_competencias_digitais.pdf (дата звернення: 10.12.2021).
60. Аліна Бочарнікова. Соціальний звіт за результатами 2021 року. Що розказати про соціальне підприємство? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://youtu.be/4qVJurMkWyc> (дата звернення: 03.01.2022).
61. Стратегія розвитку ГО «Агенція розвитку громад «Інтонація ЗМІН».
62. Школа якісного залучення для команд «Like.Share.Виходь». [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://makitra.org/shkola_2020 (дата звернення: 10.06.2021).

Додаток А

Бізнес-модель соціального підприємства «Лінія життя»				
Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємодія з клієнтами	Сегменти клієнтів
<p>• Хто наші ключові партнери? Нашими ключовими партнерами є заклади освіти Дубенського та Кременецького районів, місцевий бізнес, молодіжні центри, громадські організації, які займаються навчанням домедичної допомоги в Україні та закордонном, Всеукраїнська рада реанімації, місцева влада, МОН, МОЗ, ОШПО, батьки.</p> <p>• Хто наші постачальники? Всеукраїнська рада реанімації, магазини з продажу навчального обладнання, дизайнер мерчу, виробники мерчевої продукції, брендových аптечок, поліграфії, розробка методичних матеріалів, зйомка і монтаж відео.</p>	<p>• За допомогою яких видів діяльності ми зможемо налагодити канали збуту? - Інформаційні освітні заходи, майстер-класи; - виступи на конференціях; краудфандинг для проведення безкоштовних інформаційних подій. - безкоштовні майстер-класи або уроки відповідальності для старшокласників для популяризації навчання з домедичної допомоги; - платні тренінги з домедичної допомоги з отриманням сертифікату від Всеукраїнської ради реанімації або громадської організації; - безпековий табір амбасадорів домедичної допомоги для молоді; - вуличний університет домедичної допомоги для учнівської домоді; - круглі столи для комунікації з владою, бізнесом; - посібник з алгоритмом дій в</p>	<p>• Яку цінність ми пропонуємо клієнту? - люди почнуть розуміти ціну життя, свою суперсилу в екстрених ситуаціях; - у громаді з'явиться більше відповідальних людей, які вміють рятувати життя і можуть прийти на допомогу; - під час тренінгу можна отримати не лише корисні знання і навички, а й корисно провести час, здружитися командою; - у Дубенському районі з'явиться тренінгів центр з навчання домедичної допомоги, який допоможе зробити тренінги доступними для сільської молоді.</p> <p>• Які з проблем наших клієнтів ми вирішуємо? Болі педагогів і батьків школярів: - малі зарплати і пенсії викликають страх за своє життя</p>	<p>• Якого ставлення очікує кожний клієнтський сегмент? Бізнес очікує крутого проведення тренінгів для працівників зі знижками та додатковими бонусами, опис соціального впливу, який ми чинимо завдяки своїй діяльності, конкретний прас, чіткі умови, вигоду, щоб показати свою корпоративну відповідальність. Школярі хочуть, щоб заходи були динамічні, цікаві і недовгі, безпечне середовище, можливість повчитися і проявити себе, стати кращим, стати супергероєм, вміти те, чого не вміють інші, само реалізуватися і отримати винагороду (похвалу, цікаве дозвілля, мерч, сторіз). Педагоги хочуть показати свою роботу з дітьми, дізнатися щось нове, вміти надати допомогу в екстрених ситуаціях, щоб захистити себе, учнів та рідних.</p>	<p>• Хто наш клієнт? Корпоративні клієнти, бізнес, педагоги та шкільна молодь, яка не має коштів для проходження курсів з надання домедичної допомоги, але потребує таких знань і навичок для збільшення своєї самозарадності та впевненості у собі.</p> <p>Для кого ми створюємо ціннісну пропозицію? Сюди належать приватні медичні клініки, лабораторії, автошколи, людино орієнтований бізнес, який</p>

<p>• Які ключові ресурси ми отримуємо від партнерів та від постачальників? Навчальні матеріали, мерчеву та роздаткову продукцію, інформаційний супровід та підтримку, навчання інструкторів, впізнаваність та експертність, людські та фінансові ресурси.</p> <p>• Якою ключовою діяльністю займаються наші партнери та постачальники? Робота з молоддю, навчання дітей та молоді, освітні проекти, продажі навчального та медичного обладнання, дизайн, розробка та виготовлення мерчевої продукції, виготовлення інформаційного контенту</p>	<p>екстрених ситуаціях; - мерчева продукція та брендвана домашня аптечка.</p> <p>• З допомогою яких видів діяльності ми зможемо збільшити потік доходів? Продаж сувенірної, орендованої продукції, продаж тренінгів в якості корпоративних подарунків для працівників установ, бізнесу, благодійні ініціативи, просвітницькі заходи. Створення комерційних продуктів для підлітків (без пекові табори, які включають навчання і дозвілля; квести на день народження; навчання лідерів, командотворення, самозарадність). Комунікаційна діяльність</p>	<p>і життя своїх рідних, людське життя в сучасному суспільстві не варте нічого, а люди відчувають розпач від байдужості в середовищі, де мало моральності і багато аморальності;</p> <p>- ми думаємо, що в нашому житті ніколи не трапиться нещастя, але в екстреній ситуації ми не знаємо як потрібно діяти, щоб врятувати людину, бо нам не відомий алгоритм дій, ми відчуваємо розпач, страх, безвихідь і бажання втекти, щоб не брати на себе зайву відповідальність за порятунок життя людини;</p> <p>- ми не знаємо про курси з надання домедичної допомоги, у нас нема часу і грошей для проходження тренінгів, ми не медики, тому можемо нашкодити;</p> <p>- нам боляче від байдужості тих, хто поруч (рідні або незнайомці), бо ми боїмося померти від нещасного випадку. Болі підприємців:</p> <p>- втрата якісних працівників через нещасні випадки;</p> <p>- відповідальність за смертельні випадки на робочому місці;</p> <p>- знайти і навчити нову</p>	<p>• Яка взаємодія налагоджена зараз? Для взаємодії з клієнтами організуємо нетворкінгові зустрічі або відвідуємо публічні події, де презентуємо своє підприємство і формуємо базу споживачів, періодично робимо розсилку, щоб розповісти про свої новинки та результати діяльності. Після проведення тренінгу пропонуємо підписку на розсилку новин та повторне проходження курсів наступного року зі знижкою.</p> <p>• Як вони інтегровані у загальну схему бізнес-моделі? Клієнти приводять клієнтів, рекомендують нас, пишуть відгуки в соціальних мережах, сторіз. Ми показуємо соціальний вплив і моніторимо як змінюється ситуація в поведінці клієнтів, проводимо систематичні опитування, щоб побачити наскільки довго вони пам'ятають те, що вивчили, залучаємо до проведення заходів в якості волонтерів, партнерів.</p> <p>• Як дорого вони нам обходяться? Найбільше часу ми витрачаємо</p>	<p>турбується про своїх працівників. Нам потрібно донести клієнтам, що ми не лише проводимо курси BLS, як це роблять інші організації, а цілеспрямовано формуємо цінності відповідальності у дітей і дорослих. Ми формуємо наші продукти дорого і круто, щоб підприємці захотіли профінансувати навчання, тому нам потрібен впізнаваний і зрозумілий бренд, якісна зовнішня комунікація та обличчя проекту.</p> <p>• Який сегмент аудиторії найбільш важливий для нас? З точки зору продажів – бізнес, автошколи, медичні установи та приватні</p>
--	--	---	---	---

		<p>людину дорожче, ніж її втримати;</p> <ul style="list-style-type: none"> - люди, які працюють разом практично нічого не знають один про одного як людей та особистостей; - працівники не вміють або не мають часу познайомитися, відчутти себе цінним та почати цінувати своє життя і життя інших. <p>• Який пакет продуктів та послуг ми пропонуємо кожному сегменту клієнтів?</p> <ul style="list-style-type: none"> - безкоштовні майстер-класи або уроки відповідальності для старшокласників для популяризації навчання з домедичної допомоги; 	<p>на пошук корпоративних клієнтів, просвітницьку роботу та освітній компонент.</p> <p>Група на тренінг складається з 8 людей, які платять по 600 грн, всього за тренінг ми отримуємо 4000 грн за 6 год.</p> <p>Група на майстер-клас складається з 10 людей, які платять по 200 грн, всього 2000 грн за 2 год.</p> <p>Щой знайти клієнтів потрібно задіяти комунікаційника, менеджера, який буде контактувати з клієнтами та інструктора для проведення занять.</p>	<p>клініки, лабораторії. З точки зору соціального впливу – школярі, студенти і педагоги, які навчають дітей, шкільні медичні сестри, керівники комунальних установ.</p>
	Ключові ресурси		Канали збуту	
	<p>Один член команди пройшов курси інструктора з викладання BLS від Всеукраїнської ради реанімації. Команда підприємства складається з трьох людей: фельдшер, який має 18 років практичного досвіду роботи на станції екстреної швидкої медичної допомоги, менеджерка проєкту, яка має 5 років досвіду реалізації проєктів соціальної дії та управлінської діяльності, комунікаційна менеджерка, яка розуміє бенефіціарів проєкту і</p>	<ul style="list-style-type: none"> - платні тренінги з домедичної допомоги з отриманням сертифікату від Всеукраїнської ради реанімації або громадської організації; - безпековий табір амбасадорів домедичної допомоги для молоді; - вуличний університет домедичної допомоги для учнівської домоді; - круглі столи для комунікації з владою, бізнесом; - посібник з алгоритмом дій в екстрених ситуаціях; - мерчева продукція та 	<p>• По яких каналах наші сегменти клієнтів хотіли б отримувати нашу ціннісну пропозицію?</p> <p>Підписка, розсилка новин, нагадування в месенджер про повторення курсів, реклама в соціальних мережах.</p> <p>• Як вони її отримують зараз?</p> <p>Публікації в соціальних мережах, особисті контакти, рекомендації колег та наших клієнтів.</p>	

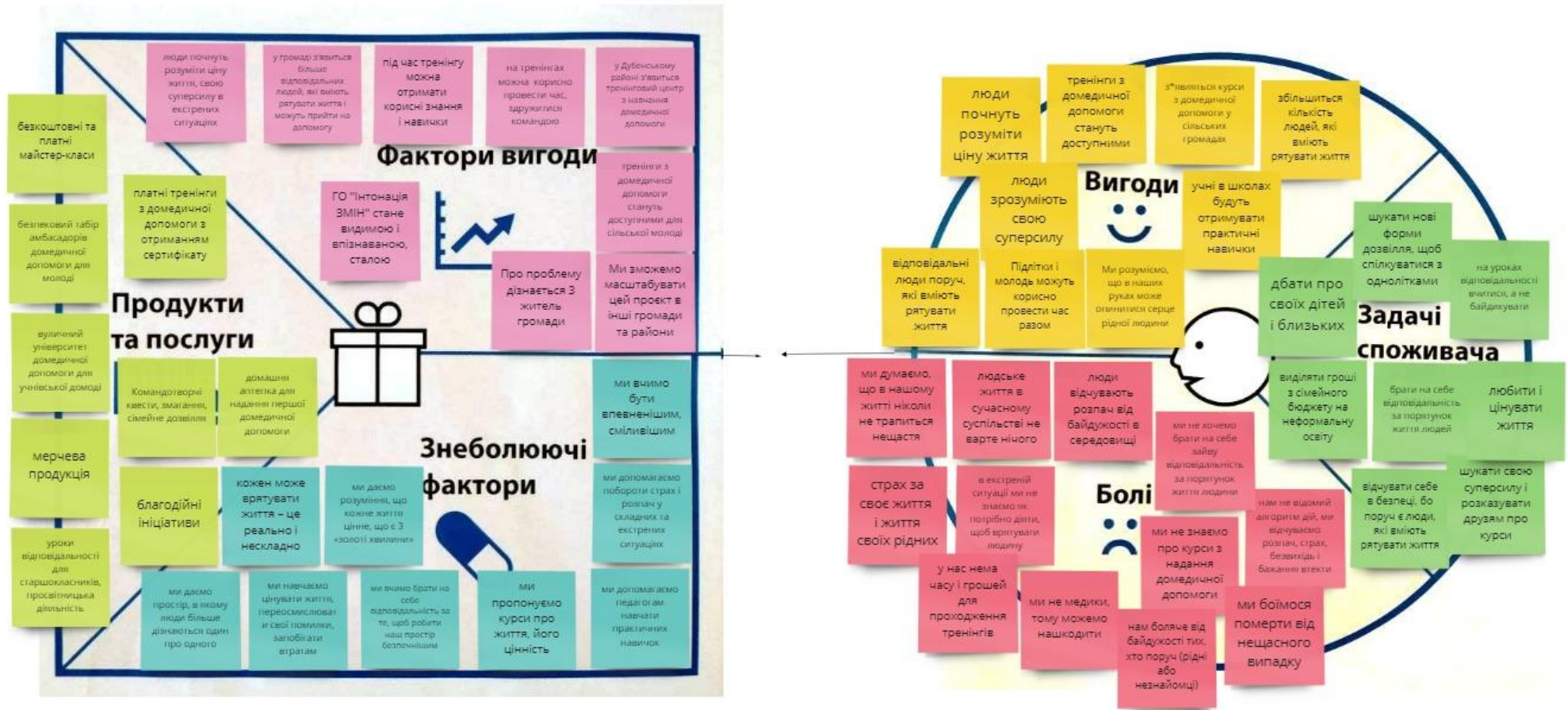
	<p>доносить ключові повідомлення мовою цільової аудиторії. Організація має 1 навчальний манекен, дефібрилятор, мішок амбу та роздаткові матеріали для проведення освітніх заходів.</p> <ul style="list-style-type: none"> • За допомогою яких ключових ресурсів ми можемо налагодити канали збуту? Людський ресурс (інструктори, менеджери з комунікацій, продавців та фандрейзер), соціальні мережі та якісна комунікація з клієнтами. • За допомогою яких ключових ресурсів ми зможемо збільшити потік доходів? Для розвитку підприємства потрібно орендувати або придбати власне приміщення для проведення системних заходів та зустрічей, створити команду тренерів (для початку 3-5 людей), які пройдуть курси інструкторів та зможуть викладати повноцінний курс, додаткове обладнання (3 манекени, 3 дефібрилятори, 3 мішки амбу). 	<p>брендована домашня аптечка.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Які потреби клієнтів ми задовільняємо? - ми даємо розуміння, що кожне життя цінне, що є 3 «золоті хвилини», протягом яких кожен може врятувати життя – це реально і нескладно; - ми даємо простір, в якому люди більше дізнаються один про одного; - ми навчаємо цінувати життя, переосмислювати свої помилки, запобігати втратам, бути впевненішим, сміливішим і брати на себе відповідальність за те, щоб робити наш простір безпечнішим; - ми пропонуємо курси про життя, його цінність, які допоможуть побороти страх і розпач у складних та екстрених ситуаціях. 	<ul style="list-style-type: none"> • Як наші канали інтегровані? Є сторінка в соціальних мережах, є дописи про нашу діяльність, створюється база даних та постійний контакт з благодійниками, які підтримують нашу діяльність, пропозиції проходження тренінгів безкоштовно для спонсорів. • Які з них працюють краще всіх? Соціальні мережі, особисті контакти, рекомендації клієнтів. • Які з них найбільш рентабельні? Реклама в соціальних мережах, інтернет-магазин 	
--	---	---	--	--

Структура витрат	Потоки надходження доходів
<ul style="list-style-type: none"> • Які найбільш важливі витрати в нашій бізнес-моделі? Обладнання, сертифіковане поетапне навчання інструкторів, транспортні витрати, приміщення (оренда, ремонт, облаштування), оплата праці дизайнера, комунікаційника, фандрейзера, команди інструкторів, реклама. • Які ключові ресурси являються найбільш дорогавартісними? Придбання манекенів, навчального обладнання, проходження сертифікованого навчання для інструкторів і команди, залучення коштів, придбання обладнання для виготовлення брендової продукції для продажів, транспортні витрати та оренда (придбання) та облаштування приміщення для проведення занять. • Які ключові види діяльності потребують найбільших затрат? Комунікація з клієнтами, створення бази даних та сегментація клієнтів та продуктів підприємства для кожного клієнта, реклама, навчання команди тренерів, пошук міжнародних партнерських організацій та обмін досвідом. Потрібно проводити систематичну просвітницьку роботу серед населення, щоб спонукати клієнтів дбати про свою безпеку, проходити систематичне навчання, а бізнес заохочувати створювати безпечне середовище для своїх працівників. Варто диверсифікувати кілька напрямів, щоб допоможуть генерувати доходи для проведення освітніх і просвітницьких кампаній, безкоштовних майстер-класів. 	<ul style="list-style-type: none"> • За яку цінову пропозицію наші клієнти готові платити? 200 грн за майстер-клас (2 год) 600 грн за тренінг (6 год) • За що вони платять зараз? 50 грн за майстер-клас (2 год) 200 грн за тренінг (6 год) • Як вони зараз платять? Благодійні внески на розвиток проєкту, придбання обладнання, проведення безкоштовних занять для школярів. • Як би вони хотіли платити? Готівка за проходження тренінгів, майстер-класів Безготівковий розрахунок на рахунок організації • Яка доля кожного з потоків в загальній сумі доходів? Всі доходи акумулюються на рахунку громадської організації, а використовуються на операційну діяльність по проєкту «Лінія життя», придбання обладнання, навчання. Готівкові кошти використовуються на транспортні витрати. <p>Додаткові джерела доходів Для фінансування діяльності можна використовувати кілька джерел надходжень:</p> <ul style="list-style-type: none"> - локальний фандрейзинг на рівні місцевої громади (благодійники, спонсори, меценати, які оплачують навчання школярів); - фінансові програми з місцевого бюджету, які покривають вартість тренінгів для працівників комунальних закладів; - іменні стипендії на навчання від відомих людей, лідерів думок, політиків та бізнесменів, які навчалися або народилися в громадах, з якими ми працюємо; - продажі мерчевої продукції, фірмових домашніх аптечок; - платна підписка на актуальні новини, інформаційний бюлетень; - платні тренінги для дорослих, бізнесу і державних службовців; - проєктна діяльність для роботи із шкільною молоддю; - гранти на розвиток соціального бізнесу.

Джерело: розроблено автором за шаблоном [31]

Додаток Б

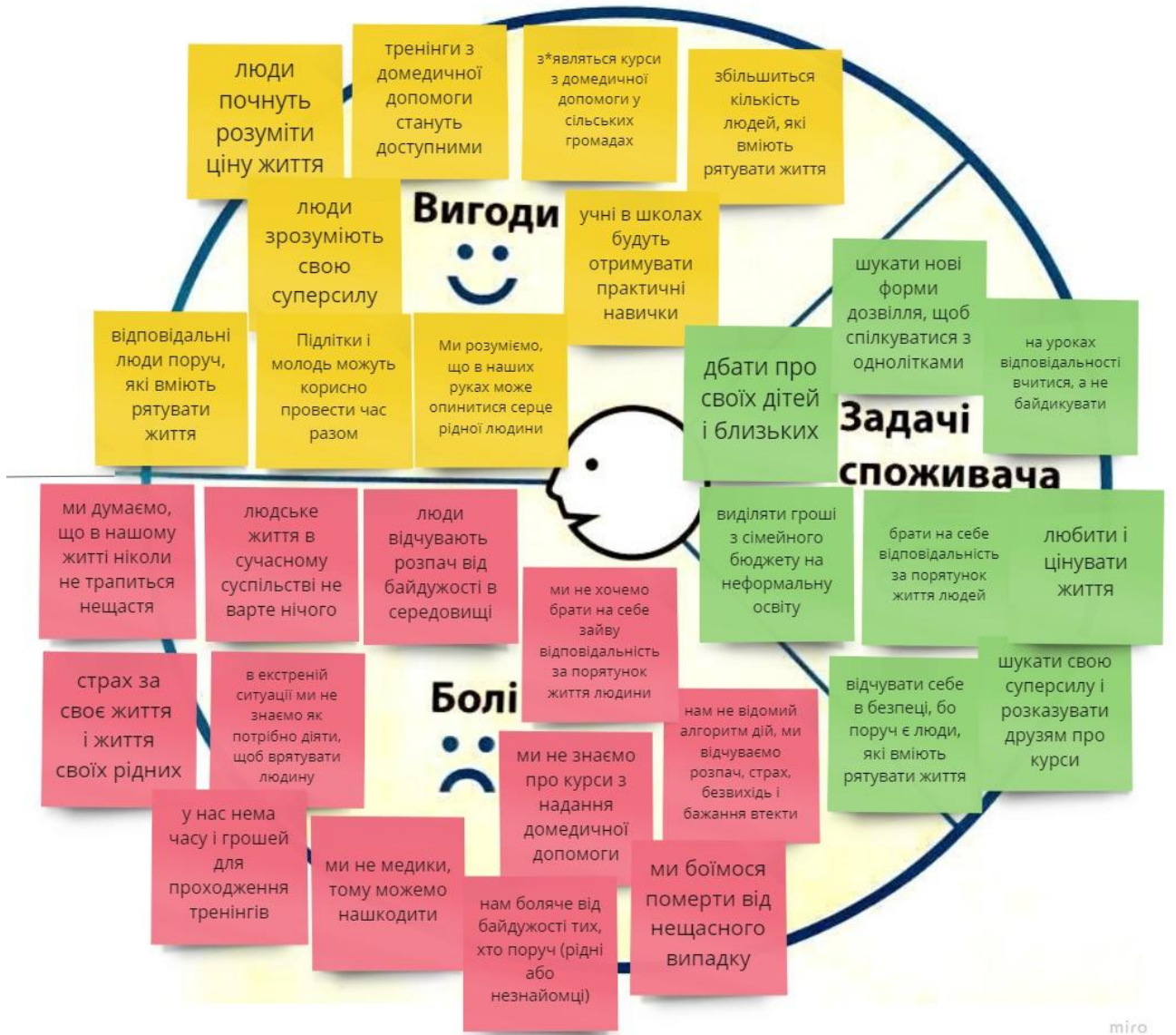
Шаблон ціннісної пропозиції соціального підприємства «Лінія життя»



Якісне зображення : за посиланням <https://miro.com/app/board/uXjVOVKiQ5c=/>

Джерело: розроблено автором за шаблоном [31]

Сегмент споживачів соціального підприємства «Лінія життя»



Джерело: розроблено автором за шаблоном [31]

Ціннісна пропозиція соціального підприємства «Лінія життя»



Джерело: розроблено автором за шаблоном [31]

Інвестиційний план для соціального підприємства «Лінія життя»

№ п/п	Стаття витрат	Сума, грн	Опис
1.	Навчальний манекен для СЛР	14 100,00	Манекен для СЛР Prestan Adult (професійний манекен-торс дорослої людини, має монітор зворотнього зв'язку, 10 плівок на лице, сумку для перенесення, яка слугує ковбиком для занять), гарантія 3 роки
2.	Навчальний манекен для СЛР	9 900,00	Манекен для СЛР Prestan Child (професійний манекен-торс підлітка, характеристики аналогічні першому варіанту)
3.	Навчальний манекен для СЛР	10 900,00	Манекен для СЛР Prestan Infant (професійний манекен немовляти, характеристики аналогічні першому варіанту)
4.	Плівка-клапан для СЛР «Парамедик»	15,00 * 1000 шт 1 500,00	Ефективний засіб для захисту та особистої безпеки під час СЛР (індивідуально для кожного учасника тренінгу)
5.	Плівка-клапан для СЛР на брелку	60,00 * 100 шт 600, 00	Плівка-клапан повинна бути в кожної людини при собі, щоб використовувати в разі потреби
6.	Мішок амбу для дорослих	1 500,00	Мішок повітряний, використовується при навчанні СЛР
7.	Мішок амбу для дітей	800,00	Мішок повітряний до дитячого манекена
8.	Розробка сайту	10 000,00	Потрібно залучити кошти на розробку сайту, щоб ефективніше взаємодіяти з аудиторією
9.	Навчальний дефібрилятор	7 000,00	Потрібен для СЛР
10.	Розробка логотипу	3 000,00	Забезпечить партнерська

			організація
11.	Форма для інструкторів	1 500,00	Футболки і кофти з лого та іменами
12.	Реєстрація підприємства	0,00	Ми обрали організаційно-правову форму ФОП, реєстрація - безкоштовна
13.	Оренда приміщення	0,00	Надає Смизька центральна бібліотека безкоштовно, плануємо взяти в оренду комунальне приміщення Смизької селищної ради для збільшення простору і можливостей.
14.	Транспортні витрати	2 000,00	Для проведення тренінгів в інших громадах
15.	Розробка і друк буклетів, рекламної продукції	3 000,00	Для інформування про підприємство і нашу діяльність
	Всього	65 800,00	

Джерело: розроблено автором за матеріалами А. Корнецького

Піраміда залучення людей до соціального підприємства «Лінія життя»

СПОСТЕРІГАЧІ

<p>Як потенційні спостерігачі дізнаються про проект? Онлайн</p> <ul style="list-style-type: none"> • Публікації на сторінці в соціальних мережах • Фото-, відео звіти з подій • Ефіри на радіо/ТБ • Розсилки • Подкасти • Таргетована реклама • Від знайомих (поширення, історії) • На ресурсах-агрегаторах, картах, каталогах 	<p>Як потенційні спостерігачі дізнаються про проект? Оффлайн</p> <ul style="list-style-type: none"> • Буклети на зустрічах • Афіші про відкриті майстеркласи • Оголошення • Повідомлення СМС • Презентація на зустрічах • Побачать афішу/брошуру • Від знайомих (ББС, побачать наліпку\мерч) • Через презентації у школах, коледжах, ЗВО
<p>Що мотивуватиме їх до дії?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Заклик до дії • Історії • Цінності • Власний приклад • Статистика • Цікавий, привабливий контент • FOMO (акції, спец. пропозиції, знижки) • Інсайти 	<p>Яка ваша ціль? Як ви її виміряєте?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поширити інформацію серед 3000 жителів Дубенського та Кременецького районів • Вподобання сторінки, кількість вподобань і поширень постів • Кількість розданих буклетів, запрошень

ПОСЛІДОВНИКИ

<p>Як потенційні послідовники дізнаються про проект? Онлайн</p> <ul style="list-style-type: none"> • Публікації на сторінці в соціальних мережах. • Фото-, відео звіти з подій. • Ефіри на радіо/ТБ. • Розсилки. • Подкасти. • Вебінари. 	<p>Як потенційні послідовники дізнаються про проект? Оффлайн</p> <ul style="list-style-type: none"> • Буклети на зустрічах. • Афіші про відкриті майстер-класи. • Живе спілкування. • Дні відкритих дверей. • Безкоштовні навчання.
---	---

<p>Що мотивуватиме їх до дії?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Заклик до дії. • Історії. • Цінності. • Власний приклад. • Можливість стати «видимим». • Інсайти 	<p>Яка ваша ціль? Як ви її виміряєте?</p> <p>Створити 4 волонтерські групи, які будуть розповідати про проєкт, запрошувати на заходи, комунікувати в соціальних мережах та ЗМІ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кількість публікацій в ЗМІ, соціальних мережах. • Кількість учасників заходів. • Співвідношення лайків, реакцій, коментарів, поширень до підписників (конверсія)
--	--

ПРИХИЛЬНИКИ

<p>Як нові прихильники підтримують ваш проєкт? Онлайн</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поширюють публікації на своїх сторінках в соціальних мережах. • Розповідають про участь у заходах в сторіз. • Рекомендують друзям прийти на заходи. • Беруть участь у флешмобах. 	<p>Як нові прихильники підтримують ваш проєкт? Оффлайн</p> <ul style="list-style-type: none"> • Допмагають робити фото-, відео звіти з подій. • Малюють малюнки до подій. • Залучають (запрошують) друзів • Приходять у центр (поза подіями)
<p>Що вони отримують?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Репост публікації/історії • Приз за участь у розіграші • Стікер • Бейдж • Емоції 	<p>Що може мотивувати їх продовжити підтримувати ваш проєкт?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Залучення до організації подій • Залучення до вибору наступних спікерів/тем • Відчуття приналежності до проєкту

УЧАСНИКИ

<p>Який внесок учасники можуть зробити у проєкт (час, навички, гроші тощо)? Онлайн</p> <ul style="list-style-type: none"> • Можуть поширювати інформацію (час). • Можуть стати друзями проєкту (гроші). • Можуть розказати друзям і знати історії, фото, відео, статистика. • Пошук практик з ДД в Україні і закордоном. • Робити розсилку. 	<p>Який внесок учасники можуть зробити у проєкт (час, навички, гроші тощо)? Оффлайн</p> <ul style="list-style-type: none"> • Можуть стати учасниками заходів. • Можуть допомогти з оргмоментами. • Можуть робити майстер-класи. • Можуть збирати гроші. • Робити опитування. • Писати листи потенційним партнерам. • Шукати спонсорів для проєкту. • Вести фандрайзингову кампанію.
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Написати відгуки про захід. • Взяти участь в онлайн події / виступити на онлайн події. • Допомогти в організації подій (напр. знайти спікера, зробити анонс/прес-анонс, поширити інформацію про подію, обдзвонити зареєстрованих учасників...). • Заповнити форму зворотнього зв'язку. • + все з попередніх рівнів. • Зробити пост і позначити себе + подякувати за участь у заході 	<ul style="list-style-type: none"> • Робити дослідження, тести. • Робити інформативні пости + ставити запитання для аудиторії. <p>5хв дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • познач 5 друзів, які вміють надавати ДД/ які вміють рятувати життя; • сторіз в інстаграмі; • вести Інстаграм/Телеграм-канали; • знайти людей, які врятували життя; • опитування серед друзів/знайомих; • підводити інсайти і завдання з попередніх зустрічей; • створити і вести вайбер-групу; • від шоку/болі до гордості.
<p>Що вони отримують?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нашу вдячність. • Смаколики)). • Брендіві продукцію. • Рекомендації від нашої ГО. • Відзнаки за діяльність. • Новий досвід. • Можливість долучитися до організаційної роботи. • Корисні знайомства. • Нових прихильників/підписників (для спікерів/тренерів) • Відчуття залученості, причетності. 	<p>Як можна збільшити їхню власність над проектом?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Провести тренінг для тренерів. • Майстерню волонтерів. • Курси для фотографів. • Участь у курсах по саморозвитку за нашою рекомендацією. • Зробити прозорі процеси (всі учасники знають, що, як і навіщо робиться). • Показати, що людина може отримати з участі на рівні власника. • Показати важливість їх залучення на рівні власника.

ВЛАСНИКИ

<p>Як ви даєте власникам висловити свою більш довготривалу та глибоку підтримку вашому проекту?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Говоримо про бажання розвиватися. • Робимо систематичне опитування. • Дружні зустрічі. • Чати в месенджерах. • Спільнота нашого проекту. • Власна ініціатива і креативність. 	<p>Що їм потрібно для цього?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Тренінг для лідерів. • Воркшопи з саморозвитку. • Участь у стратегічних сесіях ГО. • Неформальне спілкування з лідерами ГО. • Спільні культурні заходи поза проектом. • Можливість реалізувати власну ініціативу. • Робити щось активніше. • Робити щось конкретне.
--	--

Як ви будете визначати потенційних лідерів цієї групи та менторити/наставляти їх?**Інструменти:**

- Систематичні зустрічі;
- Обговорення та аналіз подій, зворотній зв'язок;
- Онлайн «Responsible Talks»;
- Командотворчі воркшопи;
- Моделювання ситуацій, вдосконалення практичних навичок.

Хто вони:

- Люди, які постійно беруть участь в заходах,
- Учасники, які дають нові ідеї і хочуть їх реалізувати;
- Волонтери, які відповідально ставляться до покладених обов'язків;
- Люди, які живуть нашою ідеєю, мають спільні з нами цінності.
- Люди, яким вже пригодилися навички з ДД в житті.

Критерії визначення лідерів:

- За успішністю виконання завдань (KPI).
- За відповідальністю.
- За вмінням надихати людей.

ЛІДЕРИ**Які існують можливості для цих людей у вашому проекті, аби його підсилити?**

- Зустрічі для презентацій про ГО, проект.
- Можуть давати ідеї для нових подій та організовувати їх з нашою допомогою.
- Сталі тренінги «Як організувати події?» для власників.
- Менторство для успішних власників.
- Представлення від імені організації.
- Користування офісом.
- Прямий контакт з ГО, участь у стратегуванні.
- Спільний тимбілдінг.
- Добре робити свою роботу.
- Написати та подати грантову заявку.
- Знайти можливість експертного навчання/консультації для власників.

Що ви дозволяєте та надаєте їм можливість робити?

- Ми дозволяємо представлятися від імені нашої організації за напрацьованим алгоритмом.
- Проводити майстер-класи.
- Долучалися до планування проекту і знаходити свою роль.
- Пропонувати креативні ідеї для розвитку проекту.
- Проходити стажування в організації.
- Ставати керівниками нових ініціатив.
- Будувати свої волонтерські команди.
- Писати власні статті про ініціативу.

Що їм потрібно від нас, щоб зробити це?

- Чіткі інструкції і навчання.
- Менторство від членів команди.
- Тісніші контакти і спільнота.
- Можливість комунікувати, підтримка і визнання.
- Зворотній зв'язок від керівників проекту.
- Систематичні зустрічі, проста і зручна внутрішня комунікація.
- Делегування повноважень для особистісного розвитку.
- Просування особистісного бренду.