

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку**

**Магістерська робота
на тему:
Розробка платформи екосистеми для літніх людей
"Життя Чудових Людей" (ЖЧЛ)**

**Виконав: студент 6 курсу, групи СБА-18
спеціальності 073 « Менеджмент»**

Васильченко Д.О.

Керівник Кокоячук Ю.Б.

Консультант Гайдай П.

Рецензент

Львів 2020

2.2.3		
Капіталомісткість.....		38
2.2.4	Дослідження і розробки/Підхід до створення нових продуктів.....	39
2.2.5	Механізм виходу на ринок.....	40
2.3	Організаційні виміри.....	42
2.3.1	Структура організації.....	42
РОЗДІЛ 3	ВПРОВАДЖЕННЯ.....	46
3.1	Етапи впровадження.....	46
3.1.1	Підготовчий етап.....	46
3.1.2	Запуск.....	47
3.1.3	Стандартизація.....	48
3.1.4	Масштабування.....	48
РОЗДІЛ 4	РЕСУРСИ.....	49
4.1		
Фінансування.....		49
4.2		
ресурси.....	Негрошові	49
РОЗДІЛ	5	ФІНАНСОВА
ЧАСТИНА.....		51
5.1	Бюджет проекту.....	51
5.2	Фінансові показники в сценаріях розвитку проекту.....	53
РОЗДІЛ 6	РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПРОЕКТУ.....	55
6.1	Ризики проекту.....	55
6.2	Можливості та потенціал проекту.....	57
ВИСНОВКИ.....		60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ.....		63
Додатки.....		66

Вступ

Чому я обрав зосередитися на літніх людях?

Населення планети старішає, при цьому категорія людей віком 65+років зростає найшвидше. Згідно даних ООН, до 2050 року кожен шостий мешканець планети матиме вік 65років (16%). Зараз це кожен одинадцятий (9% в 2019 р.). До 2050 року кожен четвертий мешканець Європи та Північної Америки може бути старшим за 65 років. В 2018 році вперше в історії людства людей віком від 65 років більше, ніж дітей віком до 5 років. Це глобальна статистика. Кількість людей віком від 80 років зросте втричі, від 143 млн в 2019 році до 426 млн в 2050 році [18, с.18].

Скорочення пропорцій працюючого населення до непрацюючого створює великий тиск на системи соціального захисту. Це напружує економіку, породжує цілий ряд викликів, на які державна система не завжди може дати ефективну відповідь. Людина приходить з народженням в цей світ, отримує любов батьків, виховання, освіти і вчиться давати. Отримувати – її природній стан. Для того, щоби давати, потрібно вчитися. І ось людина – студент починає віддавати. Через різні соціальні ініціативи, активність в суспільному житті, допомогу

оточуючим. Вона знаходить роботу, починає творити продукт, приносить спільно з колегами або самотійно додаткову цінність для інших. Потім вона одружується, з'являються діти. Вона дбає про дітей. Продовжує працювати. Постійно вона дає. І ось настає час, коли вона не проти, щоби подбали про неї. Принаймні частково. Але разом з тим вона все ще готова віддавати. По суті – віддаючи, вона отримує.

На цьому етапі вона стає вразливішою. І тут виникає напруження. З одного боку – сам факт появи вразливостей переживається важко. І людині потрібна допомога і підтримка інших, зокрема спільність подібних собі, які стикаються з тими ж викликами та побоюваннями. З іншого боку – людина стикається з тим, що до неї починають ставитися вже не так, як раніше. Вона починає відчувати певне упередження з боку інших. І не тільки. Вона все ще в силах, але інші вважають, що це не так. Виникає напруга між внутрішнім сприйняттям та ставленням середовища. І тут потрібна допомога. Людина починає втрачати ті матеріальні можливості, які завжди були в її доступі. Вона стикається з тим, що потрібно урізати свої витрати, задовольняючись все меншим. В нашій країні це виражено особливо сильно.

Здавалося би, людина ціле життя працює і на якомусь етапі повинна почати насолоджуватися результатами цієї праці. Але за злою іронією, в багатьох людей цей момент проходить непомітно і людина, замість того, щоби насолоджуватися плодами своєї трудової діяльності, мусить вдовольнитися тим невеликим, яке передбачене державною системою пенсійного забезпечення. Це виглядає на велику несправедливість. Сивина та втома вимушена животіти, а не жити. А повинно бути не так.

Хтось на цьому етапі втрачає своїх найближчих. Приходить гнітюче відчуття самотності. В таку пору хочеться отримати підтримку, якусь допомогу. Можна переключити увагу, знайти нові способи реалізовувати себе. Відкривати для себе нові сфери. Можливо, щось, на що завжди бракувало часу через роботу та домашні турботи. Увесь час витрачався на дітей – їх виховання, освіту, підтримку. Зараз час знову зайнятися собою, вийти на нову орбіту. Можливо,

знайти нові сенси, нові способи приносити цінність та реалізовувати себе. Винаходити нові таланти, розвивати в собі те, що лежало в очікуванні, поки з'явиться час проявляти та розвивати. Як це зробити? Тут потрібна допомога. Необхідна пропозиція цієї можливості. В час, коли суспільство швидко змінюється, людина в пенсійному віці розгублюється, оскільки не встигає адаптуватися до цих змін. Технології розвиваються стрімко і все щільніше входять в побут. Замість комфорту вони приносять цій людині страх. Страх через нерозуміння – як цим користуватися. Хто допоможе адаптуватися до цих нових реалій? Хто допоможе побачити, що цю загрозу можна перетворити на інструмент? Як її перетворити на цей інструмент? Інструмент, яким можна вирішувати багато задач. І допомагати іншим, і спростити своє життя, і можливо, отримати додатковий дохід, а з ним – нові можливості. Натомість, залишена наодинці з цими новими реаліями, людина починає замикатися, закриватися в своєму світі, який стає дедалі меншим та скутішим. Горизонти стають ближчими, бажання – коротшими, прагнення – біднішими. Розумова та фізична активність йде на спад, на фоні цього зменшується яскравість емоційних переживань. Одні процеси породжують інші. Стрімко розвиваються хвороби, депресія.

Але перебіг подій може бути зовсім іншим. Процеси старіння неможливо зупинити. Але їх можна уповільнити. Їх можна змінити. Цей етап життя можна наповнити новими барвами. Мінорні сірі тони можуть замінитися на мажорні, яскравіші. Речі можуть стати на свої місця. Досвід та зрілість можуть бути усвідомлено затребувані. Вони потрібні, хоча не завжди ця потреба чітко сформульована. І не завжди адресуються туди, де наявний цей ресурс. Можна передавати знання та те, чому не вчать в школах і університетах – особистий досвід дорослішання, поразок та перемог. Для цього потрібен формат. Передумови є. Потрібно створити пропозицію, яка предметно може змінити існуючу дійсність на бажану. Створити продукт для людей, які досягли «третього віку». Перший вік – вік навчання. Другий вік – вік праці. А цей вік – вік досвіду. Люди цього віку мають потенціал, який істотно недооцінений. Це

скарб, який потрібно відкрити. Це можливість змінити даність. Від приреченості перейти до вибору кращого.

Тому мета цієї праці – створити цей інструмент. Це буде платформа для людей похилого віку, через яку вони знаходитимуть нові змісти для себе в цій особливій порі життя. Це економічний проект, оскільки він створюватиме цінність, яка нестиме не лише нематеріальний, а і цілком вимірювальний фінансовий ефект.

РОЗДІЛ 1

ПРОБЛЕМА ТА ЇЇ ВИРІШЕННЯ

1.1 Актуальність проблеми

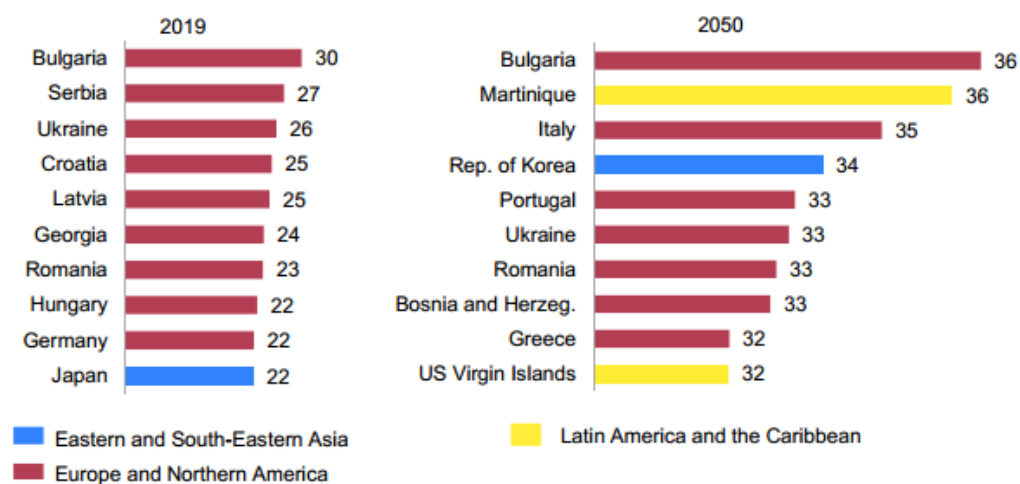
1.1.1 Макроекономічний і демографічний виміри проблеми

Показник потенційної підтримки, який порівнює кількість людей працездатного віку до людей віком від 65 років, падає по цілому світу. В Японії цей показник становить 1,8, що є найнижчим в світі. Ще 29 країн, здебільшого в Європі та Карибському басейні мають цей показник на рівні менше трьох [19, с.14]. В Україні на 1000 осіб постійного населення віком 15-64 роки в 2018 році припадало 247 осіб віком 65+ років, тобто в нас цей показник – чотири (за даним Держкомстату в 2018 році) [23, с.56]. До 2050 року 48 країн, здебільшого в Європі Північній Америці, Східні та Південно-Східній Азії матимуть цей показник на рівні менше двох [18, с.20]. Ці параметри вказують на загрозливий тренди ринку праці та фіскальний тиск на країни в час, коли вони

намагатимуться будувати та підтримувати державні системи охорони здоров'я, пенсійного забезпечення і соціального захисту для людей старшого віку.

Згідно даних ООН, ми входимо в перелік топ-10 країн з найбільшим потенційним демографічним навантаженням (к-сть людей віком 65+ на 100 людей працездатного віку 20-64) (див. Рис.1.1) [19, с.14]. За умов криз, а особливо – їх новітнього формату, зростання долі непрацюючого населення стає особливо загрозливим. У ситуації, коли країні потрібно надолужувати втрачені економічні показники, тиск витрат істотно зменшує чистий економічний результат від кожного працюючого.

Ten countries or areas with the highest prospective old-age dependency ratio, in 2019 and 2050



Source: provided by Warren Sanderson and Sergei Scherbov based on the methods outlined in Sanderson and Scherbov (2005, 2010, 2015).

Рис.1.1. Топ-10 країн з найбільшим потенційним демографічним навантаженням в 2019 і 2050

За даними ООН, в Україні проживає 7,349 млн осіб віком від 65 років. За прогнозами ООН, в 2030 році їх стане 8,179 млн. І це при скороченні загальної чисельності населення в країні. Відсотково їх частка зростає з 16.7% до 20%. А показник демографічного навантаження зростає до 33,3% [19, с.35].

Є ще один показник, який вимірює потенціал демографічного навантаження - Prospective old-age dependency ratio. Це відношення кількості людей в віці, де очікувана тривалість життя складає 15 років до кількості людей

у віці від 20 років до цього самого порогу, де залишається 15 років. В 2019 році в Україні він склав 25,7%, а в 2030 складе 29,5% [19, с.35]. Тобто, людей, яким статистично залишатиметься жити 15 років буде 29,5% до молодших людей віком від 20 років до того самого віку, в якому перебуває фокусна група.

І, нарешті, показник економічного демографічного навантаження: відношення споживачів віком від 65 років до реальної кількості працюючого населення будь-якого віку. В 2019 році він склав 28,6%, а в 2030 році складе 35% [19, с.35]. Тобто, на 100 працюючих припадатиме 29 людей віком від 65 років, які споживатимуть створений продукт. І це не враховуючи всіх, хто ще не доріс до працездатного віку.

Середня тривалість життя в Україні в 2019 році становила 71,76 років. За прогнозами ООН, в 2030 році вона становитиме 73,46 років. Ці дані можна отримати при роботі з аналітичними файлами з бази даних ООН, що доступні на офіційному порталі організації [13].

На підставі всіх наведених даних ми констатуємо:

1. В Україні та світі надалі збільшуватиметься кількість людей літнього віку (зростання тривалості життя).
2. Питома вага пенсіонерів в структурі населення зростатиме.
3. Пенсіонери будуть дедалі сильніше здійснювати економічний тиск через споживання на працююче населення, яке створює ВВП.

Дослідники з Департаменту Соціальних та Економічних справ ООН в своєму дослідженні економічних проблем старіння населення твердять, що в літніх людей є декілька опцій щодо свого економічного забезпечення. Це наступні варіанти: 1) працювати і заробляти собі на життя; 2) жити з активів; 3) отримувати фінансову підтримку від своїх дітей; 4) отримувати державне забезпечення. Паралельно з тим пропонується просто скорочувати своє споживання [19, с.16]. Проблема матеріальної забезпеченості в літньому віці є актуальною в більшості країн світу.

1.1.2 Соціально-психологічний вимір проблеми

Люди, які виходять на пенсію, стикаються з новими реаліями. Їх сприймають інакше, ніж молодших, працюючих співгромадян. Вікова сегрегація, так званий «ейджизм» (ageism), - це певна стигма, яку набувають люди по мірі старіння. При цьому, це явище починається ще до настання пенсійного віку. Дискримінація за ознакою віку помітна в відкритих вакансіях на ринку праці в Україні. Частина оголошень містить вікові обмеження вже від 40 (!) років. Годі і казати про тих, кому за 60. І немає значення, що людина бадьора, сильна тілом і має кришталеву чистий розум. В нашій країні є стереотип, що люди після 45 років ні на що не здатні, перестають вчитися і гірше працюють. Насправді це не так. Всесвітня організація охорони здоров'я вже переглянула вік молоді. Такими тепер вважаються люди 25-44 років. А середнім віком – діапазон 45-60 років. В 2019 році на замовлення компанії «1+1» було проведено дослідження «Вікова дискримінація українців». Ось деякі результати: 54% українців називають «застарілий вік» найбільш вагомим фактором дискримінації на роботі. Ті, хто стикався з дискримінацією на роботі, зазначили 49 років, як «застарілий вік». Третина українців знає принаймні одиничні випадки гіршого ставлення керівників до працівників старшого віку. Про цю проблему говорять і активісти в США. Але в силу певних суспільних стереотипів, в Україні вона виражена більш гостро. Частина населення вважає, що компанії досягають більших успіхів, якщо в них працює переважно молодь. В Україні так думають 48% респондентів, в Польщі – 20%, а в США – 14% [24].

Насправді люди, які виходять на пенсію, часто почуваються в силах продовжувати працювати і готові надалі творити національний продукт. Ігнорування цієї категорії все ще продуктивних сил є очевидним упущенням і не використовує доступний потенціал. Тут є можливості збільшення виробництва, споживання і підвищення ефективності праці за рахунок наставництва і передачі досвіду від старших молодшим. Так, аналіз, проведений Організацією Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР), показує, що, в середньому, країни отримали би 19% приріст реального ВВП на душу населення, якби залученість старших людей до праці наблизилась до рівня

Ісландії (там найвищий рівень участі літніх людей в ринку праці, вони працюють до віку 74 роки) [12]. На заваді цьому стоять соціальні упередження щодо віку, навчання, підтримка, а також певні законодавчі зміни.

1.1.3 Захворюваність як вияв проблеми

Однією з проблем старіння в світі став розвиток деменції. Хвороба, яка вражає літніх людей, які стали жити довше, викликає жах в тих, хто наближається до пенсійного віку. Хоча вік і вважається основним фактором ризику, вчені дослідили, що існує зв'язок між хворобою та освітою, стилем життя, фізичною неактивністю, нездоровою дієтою, вживанням тютюну та алкоголю. Окрім того, встановлено перелік потенційних факторів ризику, серед яких – соціальна ізоляція та відсутність когнітивної активності [16, с.18]. Відтак, будь-яка стратегія попередження цього негативного явища має ґрунтуватися саме на впровадженні та підтримці правильного стилю життя, навчання, соціалізації, здорового харчування та спорту.

1.1.4 Потреби та прагнення літніх людей

Станом на сьогодні, в Україні проживає 9,8 млн осіб віком понад 60 років [23]. А це - 23% населення кількістю 42 млн. Тобто, це майже кожний четвертий. Цей кожен четвертий наш співгромадянин і опиняється потенційно в фокусі нашого проекту.

За моїми спостереженнями, опитуваннями та дослідженнями я зробив висновки про потреби, бажання та виклики в житті людей літнього віку. І на деяких з цих потреб, бажань та викликів я хочу сфокусуватися.

Потреби та бажання людей у літньому віці:

- Бажають залишатися активними та брати участь в житті інших
- Бажають приносити користь і створювати цінність
- Прагнуть компанії, щоби уникнути самотності
- Бажають мандрувати
- Бажають вивчати/пізнавати щось нове

- Бажають навчати і ділитися досвідом
- Бажають зберігати фінансову незалежність
- Шукають нових вражень
- Потребують отримувати пропорційні фізичні навантаження
- Потребують допомоги в догляді за домом
- Потребують допомоги в транспортуванні
- Потребують медичної допомоги
- Потребують підтримки з адаптацією до нових умов життя
- Потребують допомоги з опановуванням сучасних технологій, які стають нормою в суспільстві

Вирішення цих проблем зняло би причину виникнення депресії багатьох людей на пенсії. Депресія знижує продуктивність людини, її соціальну участь, пригнічує її тонус та створює передумови для розвитку хвороб та прискорення старіння.

1.1.5 Місток між поколіннями

Я зустрічав на конференціях тезу про те, що у всіх культурах і народах діти конфліктують з батьками. І схильний цьому вірити. Конфлікт поколінь – явище універсальне, не стільки культурне, скільки, на мій погляд, антропологічне. При тому, що діти конфліктують зі своїми батьками, вони водночас тягнуться до своїх прабабків – дідусів та бабусь. Ці два покоління чудово ладять між собою та мають спільну мову. Соціологи досліджували, які люди почувають себе щасливими. Дослідження відбувалося в різних країнах в різних поколіннях. Результатом дослідження стала Парабола щастя (U-curve of happiness), яка відображає цю вікову зміну (див. Рис. 1.2.).



Рис.1.2. Середній рівень задоволеності життям залежно від віку

Суть висновку в наступному: люди почуваються найбільш щасливими на початку та на завершенні свого життя. Відома криза середнього віку – це «дно» кривої, обумовлене тим, що, обтяжені відповідальністю за своїх старших та молодших членів родини, люди все ясніше усвідомлюють, що не можуть здійснити мрії своєї юності.

Так і виходить, що найщасливішими категоріями серед людей виявляються діти, молодь та люди літнього віку. І, на мій погляд, вони тяжіють одні до одних. Середній показник «дна» кривої по світу становить 45 років. А в Україні це - 62 роки [21].

З одного боку – тут є потенціал взаємної допомоги та вивільнення ресурсу середнього покоління. З іншого боку – є виклик: українці продовжують почуватися нещасними аж до 62 років. І це схоже на початок пенсійного етапу життя. Далі ситуація покращується. Можливо, серед іншого, страх життя в статусі пенсіонера пригнічує настрій людей, бо в нашій культурі пенсія асоціюється з завершенням активної та цікавої пори життя.

Ми задавалися питанням – як можна об'єднувати різні покоління в контексті платформи? І побачили, що окрім сервісів по догляду за дітьми та праці в одному середовищі, це можуть бути групи хоббі, які вестимуть люди літнього віку (акторське мистецтво, ораторські вміння, спів, хореографія, шахи, і т.д.). Ці зустрічі можуть, зокрема, притягувати дітей, підлітків та молодь.

1.1.6 Зв'язок між задачами проекту та цілями сталого розвитку людства

Проблеми старіння в Україні тісно пов'язані з загрозами дезінтеграції суспільства, нерівномірністю економічних навантажень, нереалізованим потенціалом зрілості як етапу людського життя. Ефективне розв'язання всіх цих питань наблизило би нас до виконання програми сталого розвитку, розробленої ООН та сформульованої в 17 принципах [17]. З огляду на вищезазначене, в роботі з людьми похилого віку в даному проекті варто зосередитися на восьми зі згаданих принципів:

Ціль 1. Подолання бідності

Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя

Ціль 4. Якісна освіта

Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання

Ціль 10. Скорочення нерівності

Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад

Ціль 16. Мир, справедливість та сильні інститути

Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку

Відтак, вирішення проблеми дезінтеграції людей літнього віку в суспільстві, їх соціальної ізоляції, стереотипного детермінізму, нереалізованого трудового потенціалу та інших обмежень дозволить відкрити джерело нових можливостей для цієї категорії людей і створить умови для більш повноцінного розвитку та інтеграції українського суспільства.

Детальніше про це в описі самого проекту.

1.2 Ідея проекту

Ідея проекту – створити платформу, яка складатиметься з мережі партнерств і служитиме потребам людей літнього віку. Ми будемо систему, яка інтегрує розрізнені сервіси, що існують на ринку і позиціонуємо їх для цих людей. Всі ці сервіси доступні на ринку по окремої частини з них маловідома. Ми зведемо їх всіх разом.

Ми не будемо творити ці сервіси. Ми зберемо їх всіх в одне середовище, в якому нашому споживачеві (людині літнього віку) з-поміж них буде просто обирати. Більш того, ми допоможемо цій людині з вибором. Ми будемо рекомендувати програму сервісів залежно від профілю споживача (потреб та побажань людини).

Ця програма будуватиметься в такий спосіб, щоби охопити максимум потреб людини і навіть випередити її бажання. В програмі обов'язково буде закладено можливість розкриття та розвитку творчого і трудового потенціалу людини.

Пандемія COVID-19 та карантин, який супроводжує її, стають ще одним викликом для людей, які опиняються в соціальній ізоляції. Тому в платформі з часом будемо розвивати онлайн-модулі, зокрема організовану соціалізацію у вигляді відеоконференцій, віртуальних подорожей та інших сервісів в цифровому форматі.

Частина сервісів буде платною (як вони є на ринку), частина буде безкоштовною. Платні сервіси мають коштувати дешевше, ніж вони доступні на ринку завдяки корпоративній знижці, яку матиме платформа. Суть в наступному: платформа об'єднує велику кількість споживачів, які можуть купувати послуги в рекомендованих постачальників. Цінність для споживачів в тому, що вони отримують підготовлений перелік перевірених сервісів та товарів. Цінність для продавців послуг та товарів в тому, що вони отримують через платформу доступ до цього зростаючого числа споживачів. Цей обмін реалізується через корпоративну знижку, яку кожний постачальник надає платформі. Знижка ділиться навпіл - половину отримує споживач у вигляді

знижки на послугу або товар, а половина перераховується платформі у вигляді комісійних. В результаті продавець отримує доступ до нового сегменту споживачів, споживачі отримують доступ до перевірених послуг за зниженою ціною. Платформа отримує додатковий грошовий потік на розвиток.

Ми активно залучатимемо людей літнього віку до праці в проекті, як в якості волонтерів, так і як штатних працівників. Окрім того, значно масштабнішою має бути активація цих людей в волонтерській роботі в партнерських проектах та організаціях і закладах. Окремий важливий модуль – працевлаштування людей літнього віку в різних галузях економіки. Для цього буде організоване додаткове навчання та профорієнтація, якщо це буде нова для людини професія. Навчання буде здійснюватися професійними сервісами (навчальним та профоорієнтаційними) або на ресурсній базі зацікавлених партнерів-працедавців. В цьому ми покладаємо надії на підтримку професійних сервісів pro bono, принаймні на початкових етапах. Серед різноманітних посад, які є на ринку і потенційно можуть бути зайняті нашим головним споживачем (особою літнього віку) є одна, особливо затребувана. Це позиція няні, яка доглядає дітей. Батьки дуже чутливі до того, хто доглядатиме їх нащадків, при цьому завжди шукають рекомендованих нянь, які добре проявили себе в інших сім'ях. Платформа може стати базою таких нянь з рекомендаціями. Для цього буде проводитися ретельний відбір пулу працівників та аудит задоволеності сімей, в яких вони працюють. Няню знайти важко в принципі, а якщо потрібно знайти няню на декілька днів, або на декілька годин (а така потреба в сімейному житті виникає часто), то такої пропозиції на ринку практично немає. А ми можемо цей сервіс запропонувати ринку. Механізм монетизації такого сервісу цілком простий – це може бути фіксована плата за кожну закриту вакансію та комісія за виконані роботи на короткостроковій основі (виклик на декілька годин). В частині економічної активності наших клієнтів, ми будемо не тільки організовувати працевлаштування, а й підтримуватимемо створення власних бізнесів.

Надціль цього проекту – дати людям, які вийшли на пенсію, змістовне, наповнене життя, а саме - далі бути активною частиною суспільства, продовжувати свій розвиток, робити те, на що не вистачало часу в період професійної зайнятості, коли потрібно було дбати про дітей та виконувати масу рутинних завдань. Тепер, коли настав час відпочити, частина людей виявляється не готовою до цього, позаяк суспільні стереотипи підсилюють відчуття непотрібності і установку «мій час пройшов». Насправді - не пройшов і ми хочемо це показати та реалізувати.

Сенсовність життя буде реалізована з-поміж всього іншого, в можливості робити те, що людина вважає змістовним та правильним. Спостереження соціальних працівників в будинках літніх людей концентровано виражається в наступному: «в кінці життя люди згадують і думають про соціально змістовні речі, які вони робили, а не про бізнесові активності». І ще: коли медсестри опитували смертельно хворих людей, вони просили їх назвати топ-5 речей, про які ті шкодують в своєму житті найбільше. Лідером в цьому рейтингу став жаль про те, що людина протягом життя не була вірною собі. І на останок вона розкаюється в тому, що їй не вистачало відваги жити життям, більш вірним своїм справжнім цінностям. Я це записав під час перегляду численних відеозаписів виступів людей, пов'язаних з темою старіння.

Ми будемо творити інфраструктуру для цього. Ми будемо вести людей до розуміння та переживання принципу щастя через давання. Це гра з позитивною сумою: вкладаючи в інших, ми не втрачаємо для себе, а навпаки – збагачуємось емоційно та змістовно. Давання, як і все в нашому, житті, пов'язане з системою цінностей. Цінності обумовлюють і цілі людини. Коли цілі людини виходять за межі її маленького світу, її світ перестає бути маленьким, а сфера її впливу виходить за звичні межі. В контексті цієї роботи назву такі цілі Великими. Тобто такі, які, при досягненні, не тільки творять істотний результат для цієї особи, але й впливають на навколишній світ. Життя з Великими цілями не є грою з нульовою сумою. Воно не витісняє особисті радості та особисті цілі. Люди, які ставлять перед собою Великі цілі, які виходять за межі особистих

інтересів, разом з тим з насолодою відпочивають, розвиваються, вчаться. І роблять це навіть більше, ніж люди, які не ставлять перед собою Великих цілей. Це підтверджується дослідженням, проведеним в США організацією Encore.org спільно з Stanford Graduate School of Education в 2016 році. Люди з Великими цілями – надзвичайно цінний актив у вирішенні соціальних проблем та підвищенні якості життя в суспільстві. Є численні докази того, що цілеспрямованість, бажання зрощувати молодші покоління і волонтерство мають сильний позитивний вплив на ментальне та фізичне здоров'я цих людей. Цілі, спрямовані на добрі міжлюдські стосунки, соціальний внесок і духовність, сильніше впливають на благополуччя людини, ніж цілі, пов'язані з досягненнями, владою та матеріальним успіхом [15].

Ще одна надціль цього проекту – зміна стереотипів і упереджень щодо старості в українському суспільстві. Шаблонні уяви про те, що люди літнього віку не розуміють сучасність, не можуть бути ефективними працівниками, генерувати цікаві рішення, бути ефективними менеджерами, не тільки заважають бачити цінність цих людей, а відтак і блокують багато можливостей, які породжені цією цінністю. Ця закритість, негативна відповідь суспільства деморалізує і самих людей літнього віку, вводить їх в стан паралічу, зневіри у власні сили, можливості, а відтак і перспективи. І коло замикається. Не можу, бо не дають, не дають - значить це неможливо. Мабуть і справді не можу. Ці стереотипи потрібно змінювати. Змінювати через практичні кейси, через популяризацію історій цих людей, їх актуальність та практичне введення в світ професійного та медійного життя. Одним з очікуваних ефектів від цих процесів має стати зміна сприйняття людей літнього віку в родинах. Ми сприймаємо один одного доволі шаблонно і часом недооцінюємо своїх батьків та прабаб'яків. Суспільне визнання, яке отримуватимуть учасники платформи, стане катализатором для переоцінки їх особистості в сім'ї, коли діти та внуки зможуть оцінити по-новому характер та цінність своїх батьків та прабаб'яків.

1.2.1 Місія платформи «ЖИТТЯ ЧУДОВИХ ЛЮДЕЙ»

Місія: дати людям, які вийшли на пенсію, можливість продовжувати вести активне і продуктивне життя, повне змісту, розвиватися і робити внесок в життя суспільства через допомогу тим, хто потребує, та бути економічно активними через творення корисного інтелектуального та матеріального продукту. Творити для них можливості через мережу партнерств та участь спонсорів, які розділяють наші цінності.

1.2.2 Візія платформи «ЖИТТЯ ЧУДОВИХ ЛЮДЕЙ»

Візія: платформа, яка покриває всі міста України, служить десяткам тисяч літніх людей, які гідно проводять своє третє життя, отримуючи і надаючи допомогу іншим. Ці люди становлять спільноту, яка є значимою та продуктивною частиною суспільства. Платформа має сотні партнерів з різних предметних областей, конструє новий формат «третього життя» та формує нові покоління свідомих, відповідальних, гідних українців.

1.2.3 Цінності платформи

Платформа будуватиметься на системі цінностей і це критично в роботі, адже цінності – це наші «захисні стіни», які дозволяють зберігати фокус та ухилятися від рішень, які можуть завести проект зовсім не туди, куди ми задумали від початку. В додаток до цього, цінності – це наш культурний код, символ, за яким ми визначаємо себе, привертаємо таланти та творимо імунітет від практик та явищ, які не поділяють цей «код». Отже, наші цінності:

- Змістовність
- Любов і милосердя
- Повага до людини
- Відповідальне Партнерство
- Свобода
- Відкритість
- Довіра

- Гідність
- Проактивність
- Відповідальність
- Чуйність

РОЗДІЛ 2 БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

2.1 Стратегічні виміри бізнес-моделі

Цей розділ я побудував на методології розробки бізнес-моделей Адріана Сливоцького [21], людини непересічного розуму та досвіду, тому кожний підрозділ починається з питання моделі, на яке я даю відповідь.

2.1.1 Клієнти і стейкхолдери платформи

Для яких клієнтів я можу створити реальну додаткову цінність?

Насамперед, це **люди літнього віку**, наш центральний споживач (див. Рис 2.1.). Їм ми пропонуємо наповнене життя. Що саме слід розуміти під наповненістю? Насамперед – зміст. І вміст. Наша пропозиція полягає в створенні індивідуальної програми, яка враховує особливості людини, її історію

та характер. Після виходу на пенсію вона не потрапляє на «звалище життя» або «відстійник», де лишається тільки чекати, поки прийде час перейти у вічність. Ми відкриваємо перед нею горизонти. З одного боку – вона може далі бути активною і працювати. Продовжувати працювати за фахом, який має, або ж набувати новий фах і працювати, заробляючи гроші. Проходити навчання і засвоювати нові навички. Заводити нові знайомства з такими, як вона, і не тільки. Перед нею відкриваються нові знайомства – люди, які надають їй послуги, та які відкриті до спілкування. Це великі можливості для соціалізації. І можливість допомагати іншим. Іншим літнім людям-учасникам платформи, літнім людям в геріатричних центрах, людям в кризових центрах, підліткам та дітям в інтернатах. Це і відчуття належності до спільноти, що є особливо критичним, коли людина втрачає свого життєвого партнера. Наш клієнт отримує індивідуальну програму підтримки фізичного здоров'я. Спеціалісти організацій-партнерів вестимуть ці програми для літніх людей. За рекомендаціями ВООЗ, люди віком 65+ повинні проводити від 150 до 300 хвилин на тиждень в аеробних фізичних навантаженнях [16, с.14]. Це і розширення рамок культурного життя (лекції, екскурсії, візити в музеї, на виставки та цікаві топографічні місця). Це навчання в різних областях знань, яке не обов'язково призведе до якихось прикладних навичок. Це і майстер-класи та тренінги, де люди літнього віку будуть засвоювати прикладні навички, а на частині навчань власне вони і будуть вчителями, які передаватимуть свої вміння, знання та досвід своїм одноліткам та молодшим поколінням. Все це вкупі дає наповненість життя пенсіонера, задіює людину, переключає з почуття самотності, саможальної, приреченості, відділеності від суспільства на активну участь, за якої вона не тільки отримує багато нового, але й має можливість давати. Коли людина допомагає ближнім, вона оживає. Вчені дослідили, що при допомозі іншим в людини виробляється окситоцин (гормон радості) [8]. Це так, оскільки ми створені для того, щоби бути продуктивними. Ісус вчив, що більше щастя приносить давати, аніж брати (Дії 20:35, Новий Заповіт).

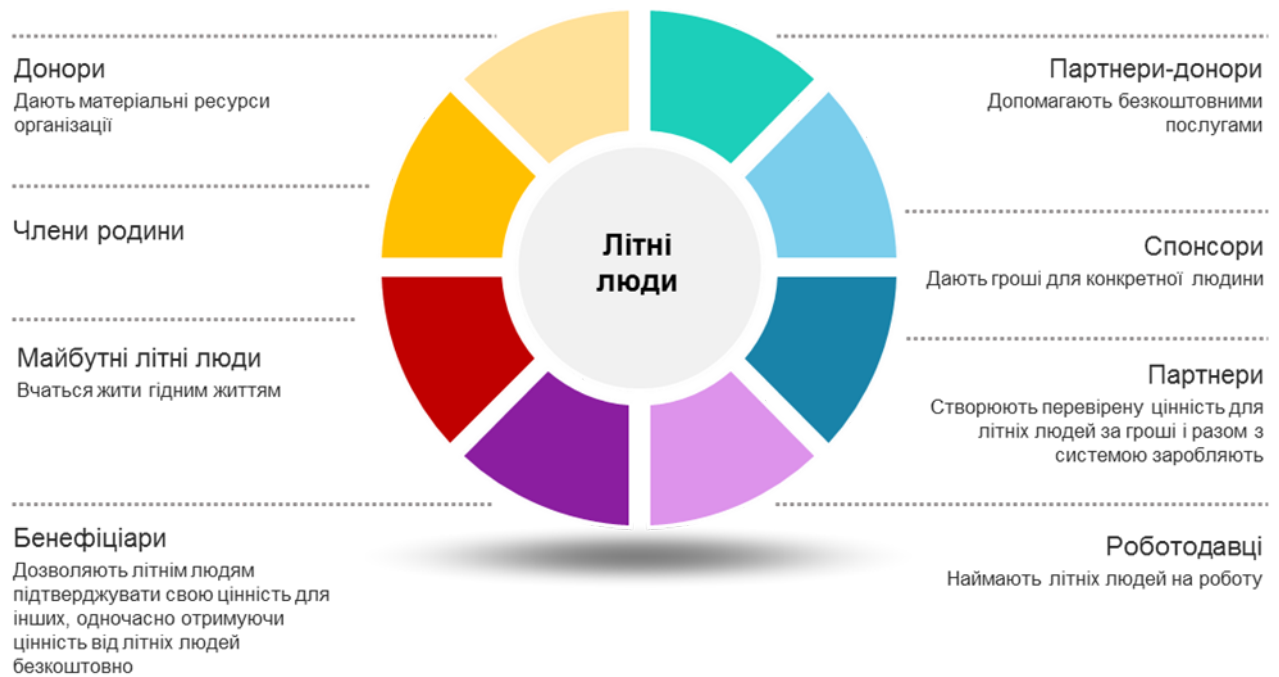


Рис. 2.1. Клієнти платформи

Друга категорія клієнтів, які отримують додаткову цінність – **близькі родичі** літньої людини, які зараз зайняті нею або гризуться через те, що не зайняті, а мали би нею займатися. Як правило, це - працюючі люди, які зайняті роботою, дітьми, часто саморозвитком. Частина з них може бути соціально активна. Все це залишає мало часу на увагу та догляд за своїми батьками або прабабками. Навіть, коли діти приділяють більше часу своїм батькам, все ж таки залишається відчуття, що це можна робити краще. З одного боку, це потрібно робити системно, не обмежуючись однією сферою. З іншого боку, певні речі повинен робити професіонал. При цьому витрачається менше зусиль і досягається більший результат (вплив експертизи). Відтак, існує запит на те, щоби хтось якось вирішив цю проблему.

Українці звикають до розуміння, що все має свою ціну та відносну вартість. Неможливо встигати все. Але можна встигати більше, делегуючи та довіряючи. Так, люди довіряють брендам, коли обирають рішення своєї задачі. Люди довіряють іншим людям, коли розраховують на їх експертність та вірять, що отримують обіцяний сервіс та вирішення своєї проблеми. Ми пропонуємо

цим людям взяти на себе (платформу) турботу про те, як полегшити життя їх батьків. І не тільки полегшити, але змінити, перевівши увагу з проблем на можливості. Це дає більше вільного простору, можливість взаємодіяти з батьками в форматі нових досвідів та допомагати їм асимілювати нові враження та ролі. Додатково, це і додаткові сервіси догляду за батьками на час відпустки і допомога у вирішенні побутових проблем людей літнього віку через сервіс телефонного асистента.

Третя категорія клієнтів, які отримують додаткову цінність – це **донори**. Що саме ми можемо їм дати? Частині з них – можливість стати спонсором рішення проблеми для четвертої частини населення України. Компанії, які бажають бути соціально відповідальними, можуть допомагати в різний спосіб. Це спонсорування програми, адресна допомога в окремих проектах, допомога обладнанням, послугами або експертними консультаціями. Для донорів буде створена окрема сторінка «визнання» на веб-сайті платформи. Це суттєвий плюс для тих, хто рекрутує молодих талантів. Для міленіалів, які є зростаючою категорією на ринку праці (особливо інтелектуальної), соціальний вплив роботодавця є фактором №4 при виборі місця праці.

Для компаній, в яких працюють люди, які мають літніх батьків (а таких – більшість) виникає можливість допомогти з турботою про батьків своїх працівників. Це, в свою чергу, збільшує лояльність працівника до компанії та його фокус на роботі. Особливо це стосується компаній ІТ сектору, які шукають все нові і нові способи диференціюватися в забезпеченні найрізноманітніших потреб свого головного капіталу – працівників. Це і державні та самоврядні органи, створені для захисту та опіки над соціально незахищеними верствами (наші споживачі). Ми пропонуємо те, що по суті, є продовженням їх мандату. При чому ми не претендуємо на їх роль, а готові співпрацювати, доповнюючи те, чого бракує.

Ще один клієнт в цій ролі – це міжнародні інституції, які надають грантову допомогу, орієнтовані на речі, які пов'язані з порядком денним розвитку людства. Серед 17 цілей сталого розвитку до 2030 року є такі, на які працює і

наша програма. Це – подолання бідності (допомагаємо літнім людям залишатися фінансово незалежними), міцне здоров'я та благополуччя (частина програм, які ми пропонуємо літнім людям, орієнтовані саме на запобігання хворіб; благополуччя літніх – це взагалі один з очікуваних результатів нашого проекту), якісна освіта (нова вікова категорія студентів призведе до адаптації навчальних курсів та появи нових програм), гідна праця та економічне зростання (праця літніх людей зменшує навантаження на працюючих в макроекономічному вимірі), скорочення нерівності (по ходу зростання проекту ми проводитимемо просвітницьку роботу та працюватимемо на зміну стереотипу про непродуктивність осіб літнього віку), сталий розвиток міст та спільнот (адаптація середовища під потреби літніх людей, більша їх включеність в життя громади працюють на цю ціль).

Четверта категорія клієнтів – **партнери-донори**, хто можуть допомогти, надаючи послуги безкоштовно. Можна задатися питанням – який резон їм надавати послуги безкоштовно? Для частини з них – це розуміння і підтримка ідеї проекту. Для інших - це можливість збільшити коло людей, які отримують їх послугу, не збільшуючи при цьому змінних витрат. Наприклад – музеї, театри, кінотеатри, філармонії, виставки, зоопарки, які дають безкоштовні квитки для літніх людей. Для декого – це вихід на вдячну аудиторію, яка може стати рекомендатором послуги та компанії, що її надає (мовні школи, спортклуби, арт-школи, служби таксі). Вдячні і задоволені літні люди розповідають про ці організації своїм дітям та знайомим. А далі – вдячність/солідарність/визнання/просто вплив рекомендації... Для певних компаній це буде виявом їх соціальної відповідальності, який буде вигідно відрізнити їх від конкурентів. Тут же навчальні центри та вечірні школи і заклади типу Університет третього віку, які вже існують, щоби навчати, зокрема людей літнього віку. Вищі навчальні заклади, які можуть розвивати центри знань та компетенцій завдяки виходу на нову аудиторію студентів. Ресторани. Щодня потрібно кудись діти непродану їжу, бо завтра потрібно подавати на стіл свіжозготовлене. Серед людей літнього віку є багато різних сегментів. Частина з

них живе в умовах гострої бідності та недоїдання. Цих людей можна бачити на вулицях міст, в місцях, де роздають безкоштовні обіди. Ми приймаємо їжу поточного дня з ресторанів для подальшого розподілу серед бідніших літніх людей. Жодних додаткових витрат, і позитивний ефект для обидвох сторін – ресторан зробив добру справу, голодні люди поїли. Тут же громадські організації, орієнтовані на людей похилого віку. Це - місійні партнерства, коли обидва учасники служать одному споживачеві.

Волонтери. Ми даємо масу форматів, в яких можна долучитися до змін в житті літніх людей. Центри для людей з обмеженими можливостями (інвалідністю). Серед літніх людей багато таких. Партнерства з такими організаціями дає особливі можливості таким людям, а центрам – нові аудиторії. Ще одна цікава категорія – люди культури. Це - потужні агенти впливу, люди, які направляють суспільний розвиток. Люди, яким потрібне натхнення. Серед наших літніх людей – багато мають яскраві життєві історії, історії декого з них пишуться вже зараз. Це може бути досвід змін, історія драматичного перетворення в житті. Письменники, поети, кінорежисери можуть описувати життя літніх людей з нашої платформи, знімати про них короткометражні, ба, навіть повнометражні фільми.

П'ята категорія клієнтів – **спонсори, які дають гроші для конкретно визначеної літньої людини**. За визначенням, це члени родини, проте ми творитимемо моделі спонсорства, чогось на подібні стипендій, коли жертводавець може допомагати визначеній особі і розвивати стосунки з нею, отримуючи радістю від того, що можна практично долучитися до зміни чийогось життя на краще.

Шоста категорія – **партнери, які надають нашим споживачам платні послуги і заробляють при цьому**. Це - навчальні центри, арт-школи, медичні лабораторії, приватні медичні центри, мовні школи, спортклуби, транспортні компанії, туристичні компанії, клінінгові компанії, служби таксі, театри, музеї, кінотеатри, філармонії, заклади громадського харчування, виробники продукції здорового образу життя (ЗОЖ), виробники продукції для літніх людей,

торгівельні мережі (в яких ми можемо продавати продукцію, вироблену літніми людьми).

Сьома категорія – **роботодавці**. В Україні тривалий час спостерігається гострий дефіцит трудових ресурсів. Зараз на ринок праці вилилась хвиля працівників, які працювали в галузях, що найбільше постраждали від карантину – туризм, готельний бізнес, кафе, ресторани, розважальні сервіси. Однак, рано чи пізно кризові явища будуть подолані, економіка відновиться, тимчасово безробітні знайдуть нову роботу і надлишковий попит на робочу силу знову стане на порядок денний. Та і схоже на те, що трудова еміграція залишатиметься нашою реальністю в найближчі роки. В таких умовах потрібно шукати нові, нестандартні рішення. Ми пропонуємо таке рішення – задіяння в роботу пенсіонерів. Серед них є багато таких, хто відпочив і хоче знову працювати. Для когось це питання фінансової незалежності, для когось – бажання бути корисним, для когось – норма життя або втеча від незадіяності. Ми пропонуємо потенційним роботодавцям партнерства, в яких окреслюється коло посад, які потенційно можуть бути обійняті людьми літнього віку, формат (офіс/віддалена робота з дому), рівень та зміст підготовки та спосіб її проведення. Роботодавці отримують нових працівників, які будуть виконувати роботу за оплату, нижчу за ринковий рівень. Невичерпне коло цих партнерів: ІТ компанії, виробничі компанії, компанії, які ведуть бізнес в Інтернеті, виробники домашньої гастрономії, приватні дитячі садки, медичні центри, заклади харчування, магазини та культурні центри.

Нарешті, в нас є **бенефіціари**. Тобто, ті, хто дозволяє літній людині підтверджувати свою цінність для інших, одночасно отримуючи цінність від літньої людини безкоштовно. Це - студенти, які можуть проводити дослідження, писати курсові, практичні роботи і навіть дипломні роботи, досліджуючи феномен літніх людей в нашій платформі. Ті ж видавці, кінопродюсери. Молоді люди, які можуть приходити на гуртки по їх хоббі, які ведуться людьми літнього віку з підготовкою та досвідом в цій дисципліні (наприклад, спів, ораторське мистецтво, театральний гурток, хореографія і том

уподібне). Служба зайнятості, яка має закриття відкритих вакансії за рахунок літніх людей. Ми працюємо на їх КРІ (key performance indicators). Інтернати та дитячі будинки, які відвідують літні люди і зав'язують стосунки з сиротами. Кризові центри, в яких волонтерять літні люди. Дитячі садочки, де бабусі і дідусі працюють нянями на волонтерських засадах. Лікарні, де літні люди допомагають в якості санітарів або медсестер на волонтерських засадах. І нарешті – самопоміч: літня людина у кризовому стані, якій допомагає інша літня людина; літня людина, яку безкоштовно вчить новим знанням та навичкам інша літня людина.

Ще один важливий клієнт - **українець сьогодні**, що стане літньою людиною у майбутньому. Люди громади, які вже зараз спостерігатимуть реінтеграцію людей літнього віку в суспільства та їх життя, сповнене змістом. Ті, хто, ще не досягли літнього віку, можуть долучатися до роботи платформи в якості волонтерів та бути частиною сили, яка творить зміни.

Всі партнерства будуються на засадах win-win.

Для ознайомлення з картою ролей в екосистемі в табличному виразі перейдіть до Додатку А.

Які клієнти дозволять мені заробити?

Серед перелічених вище учасників системи є цілий ряд тих, хто дозволить нам заробляти. Це – наступні учасники:

1. Рекламодавці.
2. Працедавці літніх людей.
3. Спонсори з числа місцевих бізнесів.
4. Грантодавці.
5. Замовники соціологічних досліджень.
6. Партнери (виробники товарів та надавачі платних послуг).
7. Літні люди, які виготовлятимуть продукцію для продажу.

Яких клієнтів я не хочу обслуговувати?

Ми не хочемо працювати з політичними партіями, щоби не ставити під загрозу нашу репутацію та не ризикувати втягуванням в політичні маніпуляції.

Ми хочемо фокусуватися на літніх людях і розвивати саме компетенцію роботи з цією категорією людей. Тому інші вікові групи мабуть будуть тільки розмивати фокус та відкладати час визрівання експертності та формування лідерської ролі на ринку послуг для людей літнього віку.

2.1.2 Вловлювання вартості

Як я вловлюю у вигляді прибутку частину вартості, створеної для клієнтів?

Монетизація платформи відбувається в різні способи, з наданням різної цінності. На разі бачу наступні способи:

1. Рекламодавці

Це продавці продуктів та послуг для наших клієнтів. Рекламоносії: тижневик, електронна розсилка, пропозиції в мобільному додатку для учасників програми.

2. Працедавці літніх людей

Ціннісна пропозиція для працедавця – це робоча сила за вартістю нижче ринкової. Проект моделі полягає в наступному: літня людина з відповідною кваліфікацією може працювати за зарплату, на 30% нижчу від середньоринкової. Це моє припущення, яке будується на тому, що люди літнього віку мають труднощі з знаходженням роботи і оплата праці, нижча за ринкову, є кращою альтернативою відсутності роботи. У випадку закриття вакансії за таким сценарієм, працедавець отримує щомісячну економію у вигляді 30%. З цих 30% ми отримуємо 13%, а 17% лишається в працедавця у вигляді чистого економічного ефекту.

Для домогосподарств - це можливість залучити людину, яка вміє будувати довірчі стосунки з дітьми, зокрема підлітками. Транскультурне явище: в кожному поколінні присутній (різною мірою) конфлікт дітей та батьків і прив'язаність внуків до своїх прабатьків. Бабусі і дідусі можуть бути надійним

та зрілим другом дітей. В цьому модулі ми можемо брати платню за підбір нянь (після набору необхідної критичної кількості записів верифікованих працівників в базі даних).

3. Спонсори з числа місцевих бізнесів

Допомога бізнесів, які співпереживають ідеї та підтримують її, покриє частину операційних витрат.

4. Грантодавці

Цільова допомога зменшить тягар операційних витрат.

5. Замовники соціологічних досліджень

На етапі, коли кількість активних клієнтів становитиме статистично значний масив, можна надавати послуги адресних досліджень (для цього будуть залучатися експерти).

6. Партнери (виробники товарів та надавачі платних послуг)

Партнери надаватимуть знижку для наших клієнтів, 50% знижки повертатиметься платформі. З часом, по мірі зростання і популяризації системи, можна буде брати одноразову плату за вхід на платформу.

7. Літні люди, які виготовлятимуть продукцію для продажу.

Частина коштів, виручених за продаж товарів, виготовлених клієнтами платформи через програми платформи, піде на реалізацію проектів платформи. Це додаткове джерело фінансування проекту.

З часом, коли платформа доведе свою дієздатність та надасть клієнтам відчутну цінність, виникне довіра між існуючими/потенційними клієнтами та організацією. На цьому етапі можна буде впроваджувати платню підписку. Учасники отримуватимуть іменну пластикову карту учасника платформи.

2.1.3 Вирізнєння з-поміж інших. Стратегічний контроль.

Чому клієнти, на яких я орієнтуюся, купують саме в мене?

Ми пропонуємо клієнтам унікальний сервіс з наступними атрибутами:

Споживачам:

- Індивідуальний підхід при складанні програми (в майбутньому буде автоматизований за допомогою алгоритмів).
- Комплексність догляду. По суті, це не окремі сервіси і навіть не сукупність, а система. Система, яка залучає всі складові людини – її дух, душу та тіло.
- Широта спектру послуг. Досягається завдяки партнерствам, а не творенню власними силами.
- Доступ до нових соціальних кіл.
- Перспектива зростання кола доступних сервісів за рахунок збільшення кількості партнерств.
- Можливість перетворити старість на продовжену активну зрілість.

Що робить мою пропозицію цінності унікальною/не такою, як у конкурентів?

Конкуренти пропонують послуги для важких ситуацій. Або це складні життєві обставини (боротьба за виживання) і тут включаються державні органи з відповідним рівнем сервісу. Або це важка хвороба – паліативні центри. Або це будинки для літніх людей, по суті – стаціонари з одноманітною програмою. В інших випадках - це конкретна вузька послуга, яка надається провайдером (медичний спектр/розваги/ЛФК і т.д.). Держава служба докладає значних зусиль для вирішення проблеми літніх людей. Проте, як показали співбесіди з людьми, які беруть в цьому участь, популярність цих заходів вкрай низька і забезпечується здебільшого почуттям зобов'язання (пенсіонер отримує регулярну соціальну дотацію від організатора сервісу). Найближчим конкурентом є благодійний проект «Жизнелюб», організований в Києві, який орієнтований на дозвілля літніх людей та безкоштовні обіди. Нещодавно вони запустили модуль по допомозі в працевлаштуванні. Але спектр їх пропозицій вужчий за той, який пропонуємо ми.

Натомість, ми пропонуємо індивідуальну програму, яка включає різні сервіси і адаптується під потреби споживача. По суті, це система, яка потенційно включає в себе всі сервіси, що пропонує кожен з конкурентів

окремо. На певних етапах життя пацієнта значимість цих сервісів буде змінюватися. Цикли хворіб та одужання змінюватимуть калейдоскоп затребуваних сервісів. Перехід споживача в стан лежачого хворого ймовірно зробить його постійним клієнтом одного з партнерів (медичного закладу, паліативного центру або хоспісу).

В Додатках наведено дві аналітичних таблиці з графіками, які демонструють наше співвідношення з тими, кого можна вважати найближчими конкурентами в Україні (див. Додаток Б) та за кордоном (див. Додаток В). Це виконано в форматі стратегічної канви, де за основу взяті основні клієнтські атрибути цінності. На базі цих таблиць можна розробити мультиатрибутивні матриці, які дозволяють вираховувати відносну привабливість пропозиції для клієнта в порівнянні з ринковими альтернативами. Для цього потрібно буде провести додаткові дослідження на базі фокус-груп та індивідуальні співбесіди, щоби визначити відносну вагу та значимість кожного окремого фактору для споживачів. Це можна буде робити на подальших етапах.

Варто зазначити, що традиційні конкуренти в нашій моделі не є для нас конкурентами, оскільки вони зосереджені на окремих предметних областях. Вони мають свою вузьку «спеціалізацію» і володіють відповідними компетенціями. Ми запрошуємо їх до партнерської співпраці в контексті єдиної системи і формуємо співкурєнцію (coopetition). Таким чином, сполучення розрізнених спеціалізованих сервісів в одну платформу творить синергетичний ефект більшої цінності для споживача, який занурюється в екосистему сервісів, не витрачаючи часу та сил на пошуки та міграцію між цими центрами компетенцій.

Якими важелями стратегічного контролю я зрівноважую ринкову владу і тиск з боку конкурентів?

Перш за все – це масштаб охоплення потреб та можливостей споживачів. Ми будуватимемо наступний перелік важелів стратегічного контролю:

1. Широта сервісів

2. Кількість клієнтів, які нам довіряють (власна соціальна мережа)
3. ІТ-система з плануванням подій (веб-рішення/мобільний додаток)
4. Бренд
5. Унікальна культура організації (гідність, відповідальність, чуйність, місійність)
6. Глибина знань про цільову аудиторію
7. Мережа партнерів

2.1.4 Спектр діяльності

Які саме продукти, послуги та рішення я хочу продавати?

Коли особи похилого віку стають учасниками платформи, вони, по суті, вступають до спільноти. І тут їм пропонується індивідуальна програма активностей. Важливо: цей перелік активностей не є вичерпним або фінальним. Скоріше, це – орієнтир для кращого розуміння напрямків сервісів для літніх людей (див. Рис. 2.2.).



Рис.2.2. Спектр послуг для людей літнього віку – споживачів платформи

Активності групуються за наступними класами:

Психо-фізичний розвиток і реабілітація

Соматична частина:

- Заняття з лікувальної фізкультури та гімнастики (в приміщенні та в парку)
- Заняття в тренажерному залі
- Спа-процедури
- Масаж
- Відвідання басейну/групові та індивідуальні заняття
- Скандинавська хода
- Іпотерапія
- Заняття з танців
- Доступ до медичних лабораторій та медцентрів

Психо-нейрочастина:

- Каністерапія (заняття з тваринами)
- Консультації психолога
- Арт-терапія
- Музична терапія
- Логотерапія
- Душепастирські зустрічі
- Дослідження Божого Слова

Розвиток*Культурний*

- Візити в театри та філармонію
- Візити в кіно (підібрані фільми)
- Екскурсії в музеї та на виставки
- Відвідання музичних та хореографічних концертів
- Уроки музики
- Уроки танців
- Заняття співом
- Екскурсії в цікаві історичні та природні місця
- Іноземні тури

Інтелектуальний

- Вивчення іноземних мов
- Практикуми по роботі в соціальних мережах (ведення профілю, блогерство)
- Практикуми по користуванню смартфонами
- Практикуми по відео/фотозйомці
- Практикуми по роботі з простими графічними та відеоредакторами
- Відвідання тематичних лекцій (історія/географія/мистецтвознавство/...)
- Навчання основ фінансової грамотності
- Навчання політичної грамотності та правосвідомості
- Практикуми по підприємництву та запуску власної справи

Мануальний

- Рукоділля (вишивка, в'язання, і так далі)
- Різьбярство
- Теслярство
- Гончарство
- Художня ліпнина
- Складання екібан
- Миловарення
- Виготовлення свічок
- Кулінарні практикуми

Відпочинок та розваги

- Настільні ігри
- Візити в зоопарк
- Танці
- Спільні подорожі

Окрема важлива частина сервісу – це переведення внутрішнього погляду клієнта від себе на інших людей. Вихід з позиції жертви і перехід в позицію відповідального і щедрого давача. Тому ряд активностей буде присвячено тому, як допомагати іншим людям. Отже, наступний перелік активностей.

Давання

- Виготовлення дрібних подарунків для сиріт, дітей в складних життєвих обставинах (СЖО). Це можуть бути шкарпетки, рукавички, шалики, інші предмети одягу та аксесуари
- В'язання «кікімор» та маскувальних сіток для фронту
- Випічка для подальшого продажу в магазинах та кафе
- Навчання інших (лекції, майстер-класи)
- Відвідання і наставництво сиріт
- Допомога людям в кризових ситуаціях та скрутних умовах
- Волонтерство в лікарнях
- Волонтерство в дитячих садочках

Учасники платформи матимуть знижку на релевантні товарні категорії та користування партнерським сервісами для побуту:

Побут

- Клінінгові послуги
- Транспортні послуги
- Кур'єрська доставка
- Товари для літніх людей
- Продукція ЗОЖ
- Сервіс Асістанс

Люди, які звикли працювати, можуть знову знаходити себе в праці, отримуючи задоволення від продуктивності та фінансової спроможності. Тому:

Працевлаштування

- Професійна підготовка та орієнтування
- Працевлаштування в підприємствах-партнерах
- Працевлаштування в домогосподарствах

Для побутової допомоги буде запущено сервіс телефонного асістансу, де оператори допомагатимуть літнім людям розв'язувати їх побутові завдання.

Які види діяльності та функції я хочу виконувати в рамках свого бізнесу?

Наше завдання як архітектора та адміністратора платформи – конструювати систему. Це значить:

- Розширювати коло партнерств, виробляти нові напрямки, адаптовувати існуючі.
- Розвивати діалог з органами міського самоврядування та державної влади з метою адаптації містобудування та актуалізації державних сервісів до потреб старшого покоління.
- Будувати партнерські взаємини з іноземними спорідненими організаціями та міжнародними фондами.
- Розвивати взаємодію з науковими, академічними та навчальними інституціями з метою творення інтегральної системи, яка буде переводити пенсіонерів з пасивної дотаційної верстви в активну, економічно продуктивну, соціально впливову групу.
- Вибудовувати економічну екосистему з працедавцями, відкритими до нових рішень проблеми людського капіталу.
- Творити індивідуальні програми для клієнтів

Деякі сервіси ми можемо надавати на базі денного центру. Там можуть відбуватися спілкування, відпочинок, настільні ігри та частина «виробничих» програм в контексті модуля Давання.

Які види діяльності та функції я хотів би віддати підрядникам чи стороннім виконавцям або здійснювати разом з партнерами?

Власне, основний перелік сервісів для нашого головного споживача – Літньої Людини і має здійснюватися силами партнерських організацій. А саме йдеться про категорії:

- фізіологія та душа
- розвиток
- відпочинок та розваги
- побут.

Цей перелік не вичерпним, скоріше, він обмежений нашою уявою. Більшість сервісів, за задумом, повинні надаватися партнерами, в цьому і задум екосистеми.

2.2 Операційні виміри бізнес-моделі

2.2.1 Система закупівель

Як саме я роблю закупівлі?

Оскільки одна з наших цінностей – це корисність, ми будемо фільтрувати товар, який пропонується нашим клієнтам. Товари сумнівної споживчої якості та товари, які систематично отримують низькі оцінки споживачів, будуть вилучатися з системи, каталогів та рекламоносіїв. Наш бренд стане знаком якості продукції, яка пропонується через наш у мережу. Аналогічно, продавці послуг, які будуть надавати неякісні послуги або демонструватимуть низький рівень клієнтоорієнтованості, будуть переходити в стан моніторингу. З ними працюватимуть спеціалісти по частині виправлення хиб. Якщо дефекти виправлятимуться – постачальник лишатиметься на платформі. Якщо змін не буде – він залишатиме платформу. Таким чином, ми будемо проводити «грумінг», тобто «причепурення» постачальників.

Які в мене стосунки з постачальниками: довгострокові чи від транзакції до транзакції?

Стосунки з постачальниками будуватимуться на партнерських довгострокових засадах. Саме через уважність до сервісу ми сподіваємося принести додаткову цінність нашим партнерам. В перебігу співпраці ми будемо організовувати навчальні тренінги для партнерів. Це можна робити власними силами та через задіяння партнерських тренінгових агенцій. Я бачу наступний спектр предметів:

- клієнтоорієнтований сервіс
- особливості роботи з людьми третього віку (щоби партнери краще розуміли потреби аудиторії)

- практики менеджменту та інші курси, які можуть становити практичну цінність для партнерів

Які в мене стосунки з постачальниками: антагоністичні чи партнерські?

Очевидно, партнерські. Ми не можемо собі дозволити антагоністичні стосунки, оскільки це: 1) сервіси; 2) співпраця «вдовгу».

2.2.2 Система виробництв/поточних операцій

Скільки я виробляю сам, а скільки віддаю на субпідряд?

Система передбачає розподіл ролей за спеціалізацією. Окрім загального менеджменту та розширення платформи ми будемо здійснювати самостійно сервіс віддаленої допомоги (Асістанс), облік та аналіз баз даних (зокрема каталогізація людського капіталу для цілей працевлаштування), контроль якості сервісів та товарної продукції для наших споживачів.

Чи економіка мого сервісу ґрунтується в основному на фіксованих чи на змінних витратах?

Практично всі наші витрати будуть постійними за своєю природою. Змінні витрати будуть близькі до нуля, оскільки масштабування здійснюється за рахунок партнерської мережі. Змінні витрати можуть виникати у випадках проведення навчальних проектів, коли тарифікація здійснюється на основі числа учасників. Оскільки цінність, яку створює наша платформа, є сервісною, то вона створюватиметься здебільшого командою, яка генеруватиме постійні витрати.

Чи я потребую ультрасучасної технології виробничих процесів, а чи мені досить бути серед 10% «найпросунутіших»?

Цей бізнес будується насамперед на інформації, зборі, обробці даних та їх подальшій інструменталізації (тобто перетворення аналітичних висновків у нові можливості). Тому абсолютно необхідним буде поступове створення цифрової інформаційної системи. А саме йдеться про наступне:

1. CRM (Customer Relationship management) система.
2. Інтегрована з CRM система телефонії для Асістансу.
3. Система HR обліку (для працевлаштування літніх людей).
4. Мобільний додаток для споживачів з календарем запланованих активностей та іншою важливою користувацькою інформацією.
5. Вебсайт.

2.2.3 Капіталомісткість

Яку систему роботи я обираю: капіталомістку, з високим рівнем сталих витрат, чи менш капіталомісткий, гнучкіший підхід?

На загал вся витонченість системи полягає в тому, що вона не потребує крупних капіталовкладень для запуску, оскільки працює на ресурсах партнерів. Однак ми все ж таки матимемо капіталомісткі активи. Насамперед – це оплачувана постійна команда. При тому, що ми плануємо залучати волонтерів, все ж керування напрямками буде покладене на оплачуваних працівників, які можуть забезпечити безперервне виконання процесів та передбачуваний результат.

Ще одним капіталовкладенням буде побудова ІТ-комплексу, який міститиме основний капітал системи – всю інформацію та становитиме один з інструментів стратегічного контролю. В цьому ми розраховуємо на підтримку донорів (в частині програмного та апаратного забезпечення).

2.2.4 Дослідження і розробки/Підхід до створення нових продуктів

Покладаюся на власні сили чи віддаю на аутсорсинг?

Практично всі сервіси, які ми хочемо пропонувати нашим споживачам, повинні надаватися нашими партнерами. Проте, ми будемо працювати над розвитком ширини та глибини сервісів, орієнтуючи існуючих партнерів на інновації та підбираючи нових партнерів. Окрім того, ми розраховуємо на те, що при зростанні популярності, система буде притягувати нових партнерів, втягуючи їх до своєї орбіти. Всі модулі ІТ системи, які можна купити, ми

будемо купувати, розроблятимемо тільки саме необхідне. Розробка буде виконуватися в форматі аутсорсингу. Проектування архітектури програмного рішення буде теж віддане на аутсорсинг.

Проте, є дещо, що ми будемо робити самі – це індивідуальна програма для клієнта. Ця програма буде унікальною конфігурацією партнерських сервісів, підірана на основі індивідуальних потреб та особливостей клієнта.

Фокусуємося на процесі чи на продукті?

Ми, як системоформуюча компанія, фокусуємося на процесі. Серед усіх сервісів за собою лишаємо тільки сервіс працевлаштувань. Це можна виділити в окреме підприємство. Всі решта продуктів творяться нашими партнерами.

Чи стараюся якомога зваженіше обирати проекти для реалізації?

Всі ідеї та проектні пропозиції будуть проходити перевірку на відповідність цінностям. А саме, вони мають відповідати на наступні питання:

- Чи додають вони змістовності в життя літніх людей?
- Чи ґрунтуються вони на повазі до людини?
- Чи закладене в них партнерство з розподілом ролей?
- Чи приносять вони користь літнім людям?
- Чи допомагають вони формувати відкритість та проактивність літніх людей?
- Чи допомагають вони літнім людям вести більш гідне, наповнене змістом життя?

Компроміс в цих питаннях наражатиме на небезпеку цілу платформу, оскільки може підірвати довіру до нас. А довіра в цьому бізнесі – фундамент для розвитку.

Яка швидкість розробки нових продуктів ?

Після додавання всіх сервісів, описаних в цьому проекті, швидкість додавання нових не буде критичним параметром. Значно важливішою буде якість доданих та адаптація сервісів до потреб цільової аудиторії. В цій області

не так важлива швидкість зростання сервісів, як швидкість зростання залученої аудиторії та якісний зв'язок з нею.

2.2.5 Механізм виходу на ринок

Насамперед, потрібно організувати прямий контакт з цільовою аудиторією. До літніх людей можна достукатись через осередки, в яких вони бувають зараз: навчальні центри, поліклініки, відділення пенсійного фонду, центри територіального дозвілля, різноманітні клуби. Оскільки в частині випадків особа, що приймає рішення – це діти літніх людей, то потрібно виходити на контакт з ними теж. Тут наш рекламний канал – соціальні мережі, працевластувачі. Можна розміщати рекламу в тих місцях, де люди менш квапливі. Це перукарні, салони краси, спортклуби, медичні центри, станції техобслуговування машин. Головний виклик – залучити першу когорту споживачів. Далі інформація буде поширюватися з уст в уста (сарафанне радіо). Важливим буде утримувати довгий контакт зі споживачем. Продаж послуг вимагає доброго знання споживача, його потреб, вражень від користування продуктом. Потрібно постійно збирати фідбек і на основі отриманих даних модифікувати сервіси та способи їх надання.

Частиною персоналу нашої компанії будуть люди похилого віку. Ідея в тому, щоби вони взаємодіяли зі своїм поколінням і краще розуміли клієнта.

Основним драйвером для поширення інформації про нас повинен стати PR. Історії успіху пенсіонерів, історії змін та досвід нових вражень будуть підхоплюватися ЗМІ. Потрібно буде виступати на галузевих конференціях, публікувати статті. Головною темою буде місія платформи, зміни, які вона покликана принести короткостроково та довгостроково. Оскільки серед людей літнього віку є багато цікавих оповідачів, людей з яскравими історіями та великим багажем курйозних життєвих епізодів, то можна застосувати цей актив для регулярної медійної комунікації в соціальній мережі. Можна випускати регулярні короткі оповідання та смішні епізоди з життя людей-учасників нашої платформи. Це повинен бути короткий, легкий текст, який може швидко

поширюватися та набирати «лайки» і «шери». Довгі історії можуть ділитися на епізоди і виходити в серіях, розтягнутих в часі, але сполучених лінками.

Люди – надзвичайно складні створіння. Найдосконаліший план ламається через неправильну реалізацію. І причина цьому часто в такому явищі, як людський фактор. Зміни суспільних стереотипів, побудова містків між поколіннями, допомога в наставництві відбуваються тоді, коли людину літнього віку сприймають, як авторитетне джерело знань та вмінь. В результаті всі перелічені цілі узалежнюються від особистісного сприйняття актора – дійової особи. Людина, яка може розташувати до себе, отримує безцінний капітал – увагу і довіру, і це дає їй можливість комунікувати, демонструвати та впливати. Тому ми будемо обирати окремих людей-клієнтів платформи, які володіють цими якостями і формувати їх образ (аж до стилістики та зачісок), щоби вони ставали амбасадорами платформи. Щоби інші люди відчували розташування до цих представників спільноти та готові були сприймати нашу комунікацію. Ми звернемося до салонів краси з пропозицією допомогти нам в цьому і взяти певну квоту безкоштовних стрижок для людей літнього віку. Це може бути виявом їх соціальної відповідальності і рекламою. Зрештою, сама задача є цілком мотивуючою – творити новітній образ Літньої Людини України.

2.3 Організаційні виміри

2.3.1 Структура організації

Організація матиме горизонтальну структуру, організовану за напрямками сервісів. В структурі будуть присутні проектні підрозділи та один адміністративний. Проектні підрозділи організовані за напрямками послуг, які надаються літнім людям. Це повинна бути плоска структура, в якій команди мотивовані місією і є самозадачними (див. Рис.2.3.). Вони потребують загального керування (стратегічний і тактичний рівень) і регулярної синхронізації між командами для узгодження дій і звірення загального руху платформи.

Стратегічне управління здійснюється Радою директорів. Тактичне управління та операційний контроль – відповідальність Виконавчого директора. П'ять сервісних відділів працюють над адмініструванням та розширенням напрямків психофізичного розвитку, побутової допомоги, культурного розвитку і дозвілля та навчання аудиторії. Відділ волонтерських місій розвиває тему давання, ключову роль в місії проекту. Цей відділ адмініструє зв'язки з бенефіціарами, залучає літніх людей до волонтерства. Відділ працевлаштування зайнятий розвитком мережі працедавців літніх людей та виступає окремою бізнес-одиницею. Його мандат – агенція працевлаштування пенсіонерів. Кол-центр є частиною оргструктури і комплектується з числа пенсіонерів. Очолюється професіоналом з відповідним досвідом. В адмінкоманду входить обслуговуючий персонал включно з адміністратором, бухгалтером (на початках - аутсорс), водіями (частковий аутсорс), тахнічним персоналом. Відділ управління даними виконує критичну для платформи роль. Це побудова баз даних, аналітика, розробка концепції ІТ архітектури, її впровадження (силами аутсорсу) та підтримка. Цей відділ є швидше перспективним і постане по ходу розвитку організації. На початкових етапах будуть використовуватися базові ІТ-інструменти і триватиме наповнення бази даних.



Рис. 2.3. Організаційна структура

Маркетинг є задачею кожного відділу в межах своїх напрямків. Водночас з цим є відділ маркетингу, що по суті є ресурсним центром компетенції для інших відділів. Цей відділ зайнятий дослідженням суміжних сфер для розвитку сервісів та займається задачами PR. Ще однією задачею цього відділу буде проведення періодичних досліджень ринку споживачів. Власними силами для потреб бізнесу та з залученням сторонніх експертів для виконання замовлень ззовні (один зі способів монетизації).

По мірі зростання клієнтської бази, записи про клієнтів та їх взаємодію з платформою будуть записуватися в базу даних. Над нею буде надбудовуватися алгоритмічна структура, яка буде аналізувати клієнтів за їх поведінкою та

видавати сегмент-аналіз бази. На основі структурованих даних будуть запускатися бізнес-процеси, прописані в CRM та адміністровані маркетологами. Ці бізнес-процеси будуть конструюватися на основі карти взаємодії клієнта з платформою (customer journey map), його сегментної приналежності та потенціалу (який ми зможемо бачити після запуску відповідного ІТ модулю та наповнення бази історичними даними про поведінку клієнтів). Це погляд в майбутнє. На початках задачею маркетологів та суміжних команд буде ретельне спостереження клієнтів, вивчення їх потреб та поведінкових моделей з тим, щоби фахово готувати для них найоптимальнішу сервісну пропозицію.

Організаційна структура є децентралізованою, тобто відділи мають працювати зі значним ступенем автономії Платформа в її широкому розумінні є мережевою структурою партнерств.

Команда повинна бути сформована частково з літніх людей. По-перше, це вже буде прямим виконанням задуму проекту – активізація людей старшого віку через працю, розвиток та соціалізацію. По-друге, це дає величезну перевагу з точки зору маркетингу - емпатію в команди щодо цільової аудиторії. Роботу контакт-центру можна віртуалізувати через створення віддалених робочих місць операторів (для роботи вдома). Люди будуть набиратися з різних галузей, без прив'язки до геріатричної області.

Частина працівників будуть найманими. Решта – волонтери (з числа літніх людей, студентів та соціально активних працюючих дорослих). Зайнятість - повна та часткова. Основні засади HR-стратегії – це управління за цінностями. Абсолютно критично, щоби в складі команди працювали люди, які розділяють цінності платформи і не є байдужими щодо долі людей літнього віку. Ці люди повинні добре розуміти місію організації і бажати її виконати. Гроші – це технічний мотиватор, навіть не мотиватор – а певна необхідність. Для мотивації людей потрібне щось більше. І в нашому випадку це більше – сам задум платформи та можливість творити систему, яка може суттєво змінити життя багатьох людей, залучаючи нові хвилі учасників на різні ролі і продукуючи нові рішення, які можуть змінити життя на краще. Тому маркетинг є критично

важливим. Не тільки для залучення нових клієнтів, але й для популяризації ідеї платформи, привернення уваги громади до неї та створення центру уваги для творчих, проактивних та соціально свідомих людей. Ці люди повинні стати кадровим активом платформи. Культура повинна стати тим фактором утримання та мотивації персоналу. Для оплачуваних працівників буде встановлено управління за цілями, з прив'язкою до системи матеріальної мотивації. Вся робота відбуватиметься в форматі стратегічного та тактичного планування і наступним впровадженням намічених планів та регулярною звіркою прогресу просування згідно цілей.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ

3.1 Етапи впровадження

3.1.1 Підготовчий етап

На початку ми формуємо команду однодумців. Це повинні бути люди, об'єднані спільним баченням та цінностями. Більшість цих людей має досвід роботи з літніми людьми в організаціях та проектах, покликаних служити пенсіонерам. Я вже провів зустрічі з деякими з них і заручився потенційною підтримкою. Вони демонструють високий рівень зацікавленості. На початкових етапах це буде робота на безоплатній основі. Далі ми зареєструємо неприбуткову організацію, яка виступатиме юридичним обличчям цього проекту. На перших етапах більшість діяльності провадитиметься саме від імені цієї організації. Тому що це є логічним з точки зору пошуку безповоротної фінансової допомоги. В майбутньому структура доповнюватиметься суб'єктами підприємницької діяльності. Найбільш прийнятною формою в цій моделі на сьогодні виглядає фізична особа-підприємець (ФОП). А до того часу ми складаємо в проекті пропозиції та подаємо їх на фінансування фондам та організаціям, які потенційно можуть надати нам фінансування. Найбільш ймовірно, проект в частині пропозицій на фінансування доведеться дробити на окремі модулі і отримувати фінансування на кожен окремо. Це рекомендації експертів в цій області, з якими я вже проводив консультації. Цей процес триватиме до того часу, поки ми не наблизимося до перспективи окупності. На самому початку буде розроблено логотип бренду, візуалізацію ціннісної пропозиції, місії та цінностей нашої платформи.

Ми розпочнемо контактування клієнтської бази. Попередні опитування показують зацікавленість цільової аудиторії в такому виді послуг. Контакти здійснюватимемо з літніми людьми та членами їх родин. Це потрібно буде для подальшого калібрування ціннісної пропозиції. Опитування буде проведено на основі анкети, яка слугуватиме прототипом карти клієнта в майбутній обліковій базі. В команді є соціолог, яка забезпечить якість проведення цих досліджень.

Паралельно з цим, команда починає пропрацювати потенційних партнерів, які надаватимуть платні та безкоштовні послуги учасникам нашої платформи. На цьому етапі формуватимуться домовленості, укладатимуться договори. Послідовність підключення сервісів буде обумовлена рейтингом запитів, які ми отримаємо на основі проведеного дослідження цільової аудиторії.

Оскільки це – соціально значущий проект, ми створимо сторінку у Facebook, де ми будемо вести розповідь про нашу ідею і поступ її розвитку та впровадження.

Підготовчий етап, за нашими планами повинен тривати три місяці.

3.1.2 Запуск

На четвертому місяці ми запускаємо розпочинаємо роботу з першими клієнтами. Приблизна кількість - 40 осіб. Це люди, які починають користуватися сервісами, авторизованими на платформі. Міська влада надає громадським організаціям офісне приміщення з комунального фонду на безоплатній основі. Зазвичай ці приміщення непридатні для того, щоби туди в'їхати і працювати в офісному форматі. Тому ми будемо мобілізувати волонтерів та спонсорів на приведення приміщення в порядок для того, щоби облаштувати його в денний центр для літніх людей. Це ідея клубного приміщення, куди можна прийти поспілкуватися, отримати консультацію. Там організуємо години прийому психолога, сімейного консультанта та юриста, які можуть на безоплатній основі консулювати літніх людей. Там же облаштуємо кухню, де учасники платформи можуть спільно пекти кондитерські вироби, які можуть споживати в форматі клубу, а також продавати для збору коштів на облаштування цього центру. Перші контакти клієнтів з сервісами стануть дослідною базою, на основі якої можна адаптовувати програму, а також вносити необхідні зміни в формати партнерств, зокрема калібрувати сервіси під очікування людей старшого віку. На цьому етапі запускаємо сервіс асітансу (соціального спуроводу), тобто телефонної підтримки для клієнтів платформи.

Це допомога у вирішенні різноманітних побутових питань. Поступово формуватиметься база стань для стандартизації і оптимізації бізнес-процесу. Ця фаза триватиме рік, залучаємо ще 200 клієнтів. Продовжуємо розширювати коло партнерств.

3.1.3 Стандартизація

На цій фазі проекту ми активно стандартизуємо бізнес-процеси задля уникнення надлишкових витрат ресурсів. Розпочинаємо роботу з потенційними працедавцями для літніх людей. Формуємо профілі клієнтів платформи, зацікавлених в роботі і підбираємо типових працедавців для них. Проводимо зустрічі з цими компаніями, узгоджуємо перелік посад, кваліфікаційний попит по профілях позицій та нашу пропозицію. На наступних етапах пропрацюємо сценарій додаткового навчання (на базі працедавця або навчальних центрів третіх сторін (приватних та державних)).

На цьому етапі розробляємо концепцію ІТ-системи і шукаємо готові рішення, на базі яких це можна розгорнути.

3.1.4 Масштабування

Після того, як бізнес-процеси відточені, програма працює за заданими алгоритмами, можна масштабуватися на інші міста України. Це не буде просто, зважаючи на соціально-культурні відмінності між мешканцями різних регіонів країни. Однак базовим в цьому процесі залишається фундамент: цінності, місія, візія. Акцент на волонтерство та максимальний аутсорсинг. Подальше масштабування може поширюватися на інші країни.

В Додатку Г міститься план з етапами реалізації, виражений таблично. Діаграма Ганта з етапами впровадження проекту міститься в Додатку Д.

РОЗДІЛ 4

РЕСУРСИ

4.1 Фінансування

В фінансуванні проекту на початкових етапах ми покладаємо надії на донорські ресурси. Фокусний перелік потенційних спонсорів включає фонди, інкубатори, посольства країн, які оголошують проектні конкурси, банки (ЄБРР), іноземні компанії та коло знайомих в Україні та за кордоном, хто вболіває за ідею (такий собі краудфандинг). Ми розглядаємо потенційну можливість залучити інвесторів, які входитимуть капіталом і матимуть долю в проекті. В такому випадку принциповим буде фокус на цінностях та місії проекту. Тобто, цілі проекту повинні домінувати над швидким прибутком будь-якою ціною. Згідно попередніх розрахунків, через 4-5 років проект вийде на самоокупність і не потребуватиме зовнішнього фінансування для своєї діяльності. Виключення можуть становити випадки крупних інвестицій, які дозволять переводити проект на якісно нові фази розвитку (наприклад, діджиталізація проекту).

За попередніми розрахунками, проект вимагатиме вкладень в обсязі 6,5 млн грн. до отримання перших прибутків через 4,1 роки за умови розвитку реалістичного сценарію. У випадку сценарію песиміст до появи перших місячних прибутків знадобиться близько 8 млн грн. і це займе 5 років. За умови оптимістичного перебігу подій, проект засвоїть близько 5,5 млн грн і через 3,6 роки вийде на самоокупність. Детальніше про це в фінансовій частині.

4.2 Негрошові ресурси

Основні ресурси – це люди. Без відповідної в якісному відношенні команди цей задум може стати провалом, процесом генерації витрат з безславним затуханням. Тому ми будемо докладати особливих зусиль для формування

сильної цілеспрямованої команди. Детально це описано в частині про структуру організації та етапи запуску проекту.

Допоміжними ресурсами є матеріали, технології та техніка. Ми будемо звертатися до симпатиків проекту з пропозицією підтримати нас безкоштовними консультаціями, вживаною технікою, витратними матеріалами, транспортом. Після того, як буде сформовано концепцію ІТ-архітектури, ми звернемося до компаній, виробників готових рішень програмного забезпечення з пропозицією надати нам свій продукт безкоштовно або за зниженою ціною, з огляду на соціальну значимість проекту.

РОЗДІЛ 5

ФІНАНСОВА ЧАСТИНА

5.1 Бюджет проекту

Бюджет проекту складено в трьох сценаріях розвитку: оптимістичному, реалістичному та песимістичному. Основними критичними показниками росту є: темпи приросту клієнтів платформи, темпи приросту числа сервісів-партнерів та приріст кількості людей літнього віку, працевлаштованих за нашою програмою. Ми склали модель-калькулятор, в якій можна змінювати критичні показники і бачити динамічні зміни в проміжних та підсумкових фінансових результатах. Основні параметри, які впливають на виконання дохідної частини проекту, це: кількість клієнтів в проекті, кількість партнерств, кількість партнерств з платними сервісами, кількість платних сервісів, спожитих клієнтом за місяць, кількість клієнтів, які споживали платні сервіси, середня вартість сервісу, розмір партнерської комісійної знижки, виручка від комісії з реалізованих сервісів партнерів, вартість членського внеску, кількість клієнтів працевлаштованих за нашою програмою, середня зарплата працевлаштованого клієнта, розмір комісійних від працедавця, обсяг реалізації продукції власного виробництва. Бюджет на 5 років, зведений в річний показниках, доступний в Додатку Е.

В цьому проекті майже немає капітальних інвестицій. Єдине, що може тягнути на цю категорію – це витрати на ремонт приміщення, офісна техніка, меблі та програмне забезпечення. Зважаючи на те, що офісні витрати складають незначну долю загальних витрат, я не став виводити в бюджеті окремий розділ CAPEX (капітальні витрати). Оскільки не відомо, на яких умовах ми отримаємо програмне забезпечення (за мінімальною ціною чи безкоштовно), ми теж не

включали його до статей витрат. Оскільки основним капіталом платформи є люди, зокрема команда проекту, то це і відповідно відображається в його бюджеті. Навіть попри те, що ми робимо упор на широке залучення волонтерів, витрати на оплату праці (включно з податками з оплати праці) складають 92%, решта 8% - це офісні та транспортні витрати (див. Додаток Е).

Найбільш критичними статтями доходів в бюджеті є членські внески, комісійні від працедавців та комісійні від партнерів. Їх питома вага в структурі проекту виглядає наступним чином (див. Табл.5.1.).

Таблиця 5.1

Критичні статті доходів проекту в 5-річній перспективі (питома вага)			
Критичні статті доходів	Сценарій ПЕСИМІСТ	Сценарій РЕАЛІСТ	Сценарій ОПТИМІСТ
Членські внески	55%	57%	59%
Комісійні від працедавців	26%	24%	23%
Комісійні від партнерів	17%	18%	18%
Сумарно:	99%	99%	100%

Ця структура демонструє, що найсуттєвіший потік доходів приходить через членські внески. Якість сервісу повинна бути пріоритетом в роботі платформи. Це не тільки загальновідома істина, але й висновок, очевидний в таблиці. Якщо поступки, зроблені в інших дохідних розділах проекту, роблять клієнтську пропозицію привабливішою і, як наслідок, призводять до збільшення числа нових клієнтів, то очевидно, вони є прийнятними. Зрозуміло, що кількість клієнтів в платформі є основним базовим фактором, який впливає на генерацію прибутку у всіх проектах – напрямках діяльності платформи. Відповідно, кількість клієнтів-учасників платформи є основним КРІ для організації і буде відповідно акцентований в плануванні та оцінюванні результатів роботи команди та окремих управлінців. Зрозуміло, це не єдиний важливий показник. Конфігурація може змінюватися і при зростанні споживання платними сервісами почне вимальовуватися сегментація споживачів та сервісів-провайдерів. На певному етапі там проявиться правило Парето. В процесі розвитку потрібно буде вибудовувати бізнес-процеси, які

відбуватимуться на основі сегментованої клієнтської бази. Це будуть диференційовані пропозиції для різних клієнтських сегментів, розсилки та пакетні пропозиції, спеціальні тематичні пропозиції. В перспективі можна буде будувати ланцюги взаємодії клієнтів з платформою на основі алгоритмів, що працюватимуть з базою даних і адмініструватимуться через CRM систему.

5.2 Фінансові показники в сценаріях розвитку проекту

В процесі підготовки складено 3 сценарії розвитку: песимістичний, реалістичний та оптимістичний. Горизонт планування – 5 років. Варіації сценаріїв базуються на коливанні критичних факторів прибутковості проекту: зміні динаміки зростання бази клієнтів платформи, темпів приросту числа сервісів-партнерів та темпів приросту кількості людей літнього віку, працевлаштованих за нашою програмою.

Критичними підсумковими показниками роботи проекту обрано термін окупності, чиста приведена вартість та внутрішня норма прибутку. В процесі розрахунків застосовану показник середньозваженої ринкової вартості капіталу, який в Україні зараз оціночно становить 18%. При песимістичному сценарії перебігу проекту чиста приведена вартість становить -2393689 грн., річні чисті грошові потоки стають позитивними на четвертий рік проекту, внутрішня норма рентабельності (IRR) становить 0,8%. Період окупності – 5 років. Тобто, проект «для досвіду».

У випадку реалістичного сценарію перебігу проекту чиста приведена вартість становить 8118964грн., річні чисті грошові потоки стають позитивними на четвертий рік проекту, внутрішня норма рентабельності (IRR) становить 60,65%. Період окупності – 4,1 роки. За цих умов, в проект за повних 5 років буде залучено 6774 клієнта, створено 1079 партнерств і працевлаштовано 458 осіб літнього віку. Підсумок – проект з яскравим соціальним impact (впливом) та добрим фінансовим здоров'ям.

У випадку сценарію-оптиміста, коли темпи приросту бази клієнтів, сервісів-партнерів та частоти споживання платних сервісів зростуть на 10%

відповідно до сценарію-реаліста, при цьому відбуваються подальше зростання витрат на оплату праці (+20% щороку, починаючи з другого року), оскільки такі темпи приросту вимагають істотного напруження людського ресурсу. Чиста приведена вартість проекту становитиме 22039472 грн., річні чисті грошові потоки стають позитивними на четвертий рік проекту, внутрішня норма рентабельності (IRR) становить 105,32%. Період окупності – 3,6 роки. За цих умов, в проект за повних 5 років буде залучено понад 13000 клієнтів, створено 1676 партнерств і працевлаштовано 789 осіб літнього віку. Підсумок – проект з дуже яскравим соціальним impact (впливом) та прекрасним фінансовим здоров'ям.

Детальніше з бюджетними сценаріями можна ознайомитися в Додатку Е. На Рис.5.1 можна побачити, на якому році проект починає приносити прибутки в кожному окремому сценарії.

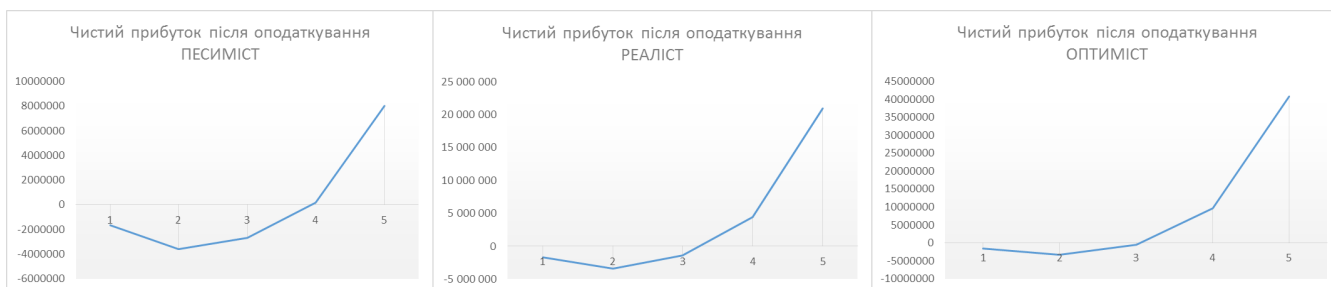


Рис. 5.1. Крива чистого прибутку в трьох сценаріях перебігу проекту

РОЗДІЛ 6

РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПРОЕКТУ

6.1 Ризики проекту

В Україні була реалізована не одна ініціатива, спрямована на допомогу літнім людям. В тому числі бізнесова. Але нам не відомі успішні історії таких бізнесів. Це складна аудиторія. Я бачу ряд ризиків, з якими ми потенційно можемо зустрітися:

Ризик №1

Споживачі не захочуть платити за участь в такій програмі, оскільки існує стереотипне уявлення, що «держава повинна подбати» і «пенсіонери не повинні платити». Перш за все, потрібно буде проводити просвітницьку роботу, пояснюючи, що цей проект приватний і не отримує державного фінансування, тобто пенсійні відрахування людей ніяким чином не поступають на рахунки організації. Зрозуміло, що не на всіх це діє, тому можна продовжувати надавати послуги, проте сегментувати їх. Виділити частину послуг, яка надаватиметься на безоплатній основі, щоби люди зберігали зв'язок з платформою та звали до неї, як до частини свого життя. Іншу частину зробити доступною через платне членство, так, щоби вона постійно була видимою і доступною для активації через платне членство в будь-який момент. Частину безкоштовних сервісів можна буде переводити в платний сегмент з часом. Певна кількість сервісів буде безкоштовною завжди, як «промочастина» платформи.

Ризик №2

Літні люди не будуть користуватися платними сервісами в обсязі, запланованому в фінансовій моделі проекту (з причин дороговизни або відсутності власного прецеденту). В такому випадку доведеться досліджувати причини – це дороговизна, відсутність звички, чи якась інша причина? І тоді

працювати з причинами. В бізнес-школі ми отримали цілий набір інструментів для діагностики проблем, як от Root Cause Analysis (RCA), себто аналіз причинно-наслідкових зв'язків та для проектування інноваційних рішень, як от Design Thinking . Якщо це дороговизна – потрібно буде зрозуміти, які сегменти клієнтів готові платити і який бюджетний потенціал дохідності цих сегментів. Розрахувати модель фокусу на платоспроможних сегментах та альтернативно – модель розвитку за зниженими цінами. Обрати кращу.

Ризик №3

Партнери дадуть мізерні знижки або спробують переманювати клієнтів, щоби не ділитися комісійними. Якщо мізерні знижки – доведеться вдовольнитися та напрацьовувати базу клієнтів, щоби продемонструвати свою цінність як клієнта і наростити важіль впливу для наступного перегляду розміру знижки. Тобто, потрібен час. Якщо це спроба переманювати клієнтів, то по-перше, потрібно працювати з самими споживачами, щоби вони розуміли, яку цінність дає їм платформа і користування послугами через платформу дає їм обґрунтоване очікування, що коло доступних їм сервісів буде зростати. Що стосується партнерів, то це вимагатиме роз'яснювальної роботи, а з часом зростання авторитету платформи – припинення роботи з партнером.

Ризик №4

Партнери будуть приховувати інформацію про кількість сервісів, придбаних в них учасниками платформи. Це буде перевірятися періодичними адресними контактами зі споживачами та опитуванням їх щодо кількості та якості спожитих сервісів, такий собі регулярний контакт для збору цінної інформації про досвід наших клієнтів. У випадку виявлення таких дій з боку партнера, буде виноситись попередження, при повторних випадках співпрацю буде завершено.

Ризик №5

Працедавці не захочуть робити щомісячні відрахування системі з зарплати працівників. В такому випадку доведеться пропрацьовувати умови, зменшуючи відсоток відрахувань, або переводити їх на виплату протягом коротшого

терміну. Прийнятність моделі для працедавців необхідно буде перевірити на початкових етапах роботи, під час перемовин про саму модель співпраці, яка повинна будуватися на принципах взаємовигідного партнерства.

Ризик №6

Економічна криза і скорочення споживання. В таких випадках споживання скорочується – або в особи літнього віку виникають нові статті витрат, як от допомога дітям та внукам, або внаслідок інфляції падає купівля спроможність клієнта. Тут доведеться скорочувати витрати та шукати і розвивати ті послуги, які будуть актуальними в добу кризи. Це так само позначиться на модулі працевлаштування, де відбудуватиметься пряма конкуренція з людьми допенсійного віку (внаслідок дефіциту робочих місць шукачі роботи будуть готові працювати за менші гроші). Можливо, в такий час доречно буде шукати способи запускати виробництво харчової продукції, в якому будуть задіяні люди літнього віку.

Ризик №7

Карантин з соціальним дистанціюванням. Тут доведеться робити упор тільки на сервіси, які можуть надаватися дистанційно (навчання), а для цього необхідно буде проводити підготовку клієнтів для користування інтерфейсами доступу в інтернет (телефони, планшети, комп'ютери) та програмами соціалізації (соціальні мережі, пошта, месенджери, груповий відеозв'язок).

6.2 Можливості та потенціал проекту

Цей проект несе в собі величезний потенціал і тут є, куди розвиватися. Варто окремо звернути увагу на наступне:

1. Коронавірус загострив увагу на необхідності подбати про людей 60+ через їх вразливість. Це стає важливим аргументом у пошуку фінансування платформи.
2. Розширення переліків сервісів та провайдерів по кожному з типів. Тобто це горизонтальне (кількісне розширення однакових сервісів з збільшенням території покриття) та вертикальне (розширення переліку типів сервісів для наших клієнтів) спектру.

3. Охоплення всіх громад України. Після успішного запуску в одній області, відбуватиметься поступовий запуск в містах-мільйонниках з поступовою адаптацією до культурного розмаїття регіонів України (специфіка менталітету індустріальних міст, залишки радянської спадщини в свідомості людей літнього віку). Після успішної асиміляції досвіду можливе розширення на решту обласних центрів України.
4. Запуск партнерських програм з тисячами працедавців в Україні. Історії успіху працевлаштованих людей літнього віку вселятимуть віру в інших літніх людей, які могли би працювати, але через зневіру в таку можливість давно перестали про це думати. З іншого боку – успішні історії працедавців, які закривають свої вакансії та заощаджують на оплаті праці, будуть привабливим прикладом для інших підприємств-роботодавців в країні. Разом ці два явища дають стимул для тиражування історій працевлаштування літніх людей.
5. Розвиток партнерств зі спорідненими проектами за кордоном. Проблема «третього віку» дуже актуальна в розвинених країнах, де швидкими темпами відбувається старіння населення. В цій галузі реалізовано багато різноманітних проектів та ініціатив, досвід яких можна активно запозичувати. При цьому ділитися своїм досвідом і створювати міжнародні об'єднання та просто спільні проекти.
6. Масштабування на інші країни. На етапах, коли бізнес-процеси відлагоджені, оптимізовані та регламентовані, можна буде приступати до опису всієї моделі і виходу на франчайзинг.
7. Інфраструктурні зміни в містопроєктуванні та урбаністиці України. По мірі зростання платформи буде зростати вплив організації та можливість вести діалог з органами місцевого самоврядування, а згодом і центральної влади щодо покращення інфраструктурних умов для людей літнього віку. Йдеться про організацію зон відпочинку, центрів дозвілля, зупинок громадського транспорту та інших речей, які будуть полегшувати життя літніх людей.
8. Зміни в системі освіти і виховання, спричинені активною участю активних літніх людей в підтримці та наставництві дітей та підлітків. Якщо успішно

організувати процес передачу досвіду від покоління до покоління, задіяти літніх людей в навчальному шкільному процесі як гостей спікерів, ведучих тематичних гуртків, це уможливить зміни в системі освіти для закріплення та інституалізації явища «досвід через місток поколінь».

9. Посилення спроможності громадян України до самоврядування. Безумовно, цей проект несе в собі залежність від певного рівня громадянської свідомості всіх учасників платформи (див. карта ролей в проекті). Подальша активація цієї свідомості, практичні способи її вираження дають приріст здатності людей давати собі раду, менше морально залежати від влади та не чекати рішення своїх проблем від державної системи. Збільшення впливу зрілих, проактивних, відповідальних представників спільноти літніх людей зарядатиме енергією до змін молодші покоління.
10. Участь в законодавчій ініціативі по формуванню соціального простору для літніх людей. Успішний досвід запуску та розвитку платформи, супроводжуваний якісними фактичними змінами в житті літніх людей, досягнення цілей платформи дасть можливість брати участь в законодавчій ініціативі задля створення умов активної та продуктивної старості в Україні.

ВИСНОВКИ

Проблеми, породжені старінням населення, по світу стоять гостро, а в Україні – тим більше. Зростання кількості літніх людей, зменшення народжуваності, відтік працездатного населення на більш високооплачувані роботи за кордон творить сильне навантаження на економіку. Утримання непрацюючих людей вимагає грошей, і коли кількість працюючих зменшується, це завдання все важче виконувати. В той самий час, літня людина, яка виходить на пенсію, опиняється в незнайомому та часто непривітному для себе світі. Вона стикається з новим для себе ставленням, переживає певне нехтування собою, страждає від самотності, незадіяльності, часом переживає відчуття непотрібності. Це сильно підриває внутрішній ресурс, провокує виникнення життєвих криз змісту, послаблює тягу до життя, прискорює самі процеси старіння та розвиток хворіб. В результаті в існуючому середовищі літня людина стикається з дуже сильною течією, яка несе її на периферію життя з загрозою невідворотнього затухання і цьому дуже важко дати раду.

Щоби запобігти цьому і перетворити час літнього віку на цікаву та плідну добу, яка перестане жахати, але навпаки – дає мир та спокій, потрібні істотні зміни в суспільстві. Насамперед, потрібен новий формат літнього віку, який можна запропонувати людям. Щось більше, ніж гасла та концепції, потрібна екосистема. Система, яка дозволить літнім людям не тільки уникати самотності та задовольняти свої розумові, емоційні та фізіологічні потреби, але й дасть їм можливість почуватися повноцінними учасниками суспільства, інтегрально з ним сполученими та необхідними. Тобто, ці люди повинні отримати можливість брати, давати, жити і відчувати повноту життя. Віднаходити нові сенси в період «третього віку».

Платформа ЖИТТЯ ЧУДОВИХ ЛЮДЕЙ (ЖЧЛ) задумана, як відповідь на ці виклики. Спроектвана як екосистема з багатьма учасниками, вона створить багатовимірну сервісну і ціннісну пропозицію для літніх людей та інших учасників системи. Побудова партнерств відкриває безмежні можливості для

масштабування, індивідуальні програми дають можливість швидкого входу споживача в екосистему, широта сервісів дає можливість покрити більшість потреб людини. Концепція цієї платформи – це більше, ніж економічний проект. Це проект генерації нових сенсів, який повинен надати енергію для трансформації суспільства, і йдеться саме про трансформацію зв'язків суспільства зі зростаючою категорією людей літнього віку.

Економічний вимір проекту передбачає дохідність і вона виражається в наступних потоках: членські внески учасників, комісійні від партнерів за користування платними послугами, комісійні від роботодавців, в яких працевлаштовуються учасники платформи, розміщення реклами, проведення соціологічних досліджень. З огляду на значну соціальну складову проекту, ми розраховуємо і на безповоротну фінансову допомогу донорів, особливо на початкових етапах проекту. Оскільки фінансування передбачається без задіяння кредитних інструментів, саме грошові вливання від фондів та інших ресурсних центрів, які поділяють ідею проекту, є умовою його запуску згідно складеного плану. Очевидно, що гроші не є головною детермінантою – старт самої ідеї і є найкращим тригером для розгортання. Акцент на ідеї повинен втягувати кола волонтерів, які небайдужі до долі літніх людей. Йдеться про волонтерів різного віку, включно з самими літніми людьми, які можуть самотійно брати участь в тому, що творитиме нову екосистему для них. Спектр діяльності, передбачений проектом, є дуже широким і вимагатиме грамотної координації великої кількості задіяних учасників.

Вочевидь, цінність проекту, а відтак і бренду, зростатиме по мірі зростання платформи та обсягу знань про цільову аудиторію. Проект містить значну цифрову складову, як спосіб оптимізації робочих процесів і посилення ціннісної пропозиції для споживача. Інформаційні технології дадуть змогу коректно масштабуватися та диференціюватися від конкурентів. Реалізація проекту за планом передбачає лінійне зростання кількості споживачів з упором на найбільш критичні сервіси спочатку, поступове нарощення кількості сервісів на базі партнерів, виокремлення кадрової агенції, як самотійної бізнес-одиниці,

наступне географічне розширення на великі міста. Протягом всього часу роботи необхідно буде оптимізувати бізнес-процеси, будувати чіткі регламенти та ретельно обліковувати активності, адже база даних та надбудований над нею алгоритмічний модуль в майбутньому становитиме частину комплексу стратегічного контролю, разом з самою аудиторією споживачів, підключених сервісів та сильним брендом.

В роботі використано значну частину методик та інструментів, викладених нам під час навчання на магістерській програмі Львівської Бізнес Школи. Впевнений, багато засвоєного матеріалу буде використано протягом реалізації проекту, адже середовище змінюється, а принципи, за якими спроектовані інструменти – ні.

Проект містить ряд ризиків, що є природнім. В основу його закладене припущення по значний рівень громадянської свідомості в стейкхолдерів та їх небайдуже ставлення до суспільства та найменш захищених його верств. Літні люди є непростою аудиторією і вони самі можуть стати незгаданим ризиком. Є такий вислів в англійській мові – «make it or break it», що значить, проект з такою особливою категорією може стати або проривом, або черговим фіаско на цьому полі. Однак, продумана модель та ентузіазм викладачів і колег, які ознайомились з ідеєю, дає підстави розраховувати на успіх.

Критичним для успіху проекту буде фокус на задоволеності споживача, балансі інтересів ролей в системі та дотриманні цінностей платформи. Це максимально стислий управлінський висновок з роздумів над моделлю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. David G. Blanchflower, Andrew J. Oswald Is well-being U-shaped over the life cycle? *Social Science & Medicine* 66 (2008) 1733e1749
2. Collins, R., Silarova, B., & Clare, L. (2019). Dementia Primary Prevention Policies and Strategies and Their Local Implementation: A Scoping Review Using England as a Case Study. *Journal of Alzheimer's disease : JAD*, 2019, 70(s1), S303–S318.
URL:<https://doi.org/10.3233/JAD-180608>
3. Flicker, Leon. Life style interventions to reduce the risk of dementia. *Maturitas*, Volume 63, Issue 4, 319–322
URL:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378512209002229>
4. Gerst-Emerson, K., & Jayawardhana, J. (2015). Loneliness as a public health issue: the impact of loneliness on health care utilization among older adults. *American journal of public health*, 105(5), 1013–1019.
URL:<https://doi.org/10.2105/AJPH.2014.302427>
5. Prof Gill Livingston, MD Andrew Sommerlad, MSc Vasiliki Orgeta, PhD Sergi G Costafreda, PhD Jonathan Huntley, PhD Prof David Ames, MD. Dementia prevention, intervention, and care THE LANCET COMMISSIONS| VOLUME 390, ISSUE 10113, P2673-2734, DECEMBER 16, 2017 Published: July 19, 2017
URL:[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(17\)31363-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(17)31363-6)
6. Laura E. Middleton, PhD; Kristine Yaffe, MD Promising Strategies for the Prevention of Dementia *NEUROLOGICAL REVIEW VOL 66 (NO. 10), OCT 2009* pp.1210-1215.
7. Maria Cristina Polidori, Gereon Nelles, and Ludger Pientka. Prevention of Dementia: Focus on Lifestyle. *International Journal of Alzheimer's Disease / 2010*
URL:<https://www.hindawi.com/journals/ijad/2010/393579/>
8. Eva Ritvo, M.D The Neuroscience of Giving. Proof that helping others helps you.
URL:<https://www.psychologytoday.com/intl/blog/vitality/201404/the-neuroscience-giving>

9. Lucy Rock Life gets better after 50: why age tends to work in favour of happiness
The Guardian May 5, 2018
URL:<https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2018/may/05/happiness-curve-life-gets-better-after-50-jonathan-rauch>
10. Sommerlad Andrew, Livingston Gill. Preventing Alzheimer's dementia BMJ 2017; 359 :j5667 URL:<https://doi.org/10.1136/bmj.j5667> (Published 07 December 2017)
11. Wakefield, J.R.H., Bowe, M., Kellezi, B., Butcher, A. and Groeger, J.A. (2020), Longitudinal associations between family identification, loneliness, depression, and sleep quality. Br J Health Psychol, 25: 1-16. URL:[10.1111/bjhp.12391](https://doi.org/10.1111/bjhp.12391)
12. Age Friendly workforce on the front burner – leverageable data, resources, Network webinar. Encore Network.
URL:<https://encorenetwork.org/age-friendly-workforce-on-the-front-burner-leverageable-data-resources-network-webinar>
13. Population Dynamics. World Population Prospects 2019. United Nations. Department of Economic and Social Affairs.
URL:<https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population>
14. Prevention of Dementia URL:https://en.wikipedia.org/wiki/Prevention_of_dementia
15. Purpose in the Encore Years: Shaping Lives of Meaning and Contribution
URL:<https://coa.stanford.edu/content/pathways-purpose-encore-years>
16. Risk reduction of cognitive decline and dementia: WHO guidelines. Geneva: World Health Organization; 2019. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
URL:<https://www.who.int/publications-detail/risk-reduction-of-cognitive-decline-and-dementia>
17. Sustainable Development Goals
URL:<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
18. World Population Prospects 2019: Highlights United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). (ST/ESA/SER.A/423)
URL:https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Highlights.pdf
19. World Population Ageing 2019: Highlights United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). (ST/ESA/SER.A/430).

URL:<https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2019-Highlights.pdf>

20. Балдинюк О. Особливості соціальної роботи з людьми похилого віку Соціальна робота та соціальна освіта, Випуск 1, 2018, с.12-17
21. Сливоцький А., Моррісон Д. Зона прибутку: стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків. Видавництво УКУ, 2016
22. Закон України Про соціальні послуги від 17.01.2019 № 2671-VIII
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>
23. Демографічний щорічник "Населення України за 2018 рік"
URL:http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2019/zb_ukr_2018.pdf
24. Результати соціологічного дослідження щодо вікової дискримінації українців.
URL:<https://ideaspeople.1plus1.ua/roztsvit-tvorchoho-myslennia-vidbuvaietsia-do-40-rokiv-rezultaty-sotsiologichnoho-doslidzhennia-shchodo-vikovo-dyskryminatsii-ukraintsiv/>