

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

НА ТЕМУ

«РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА»

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ПТБД-41 (з)
Спеціальності
076 Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність
Том'юк Сніжана Олегівна

Керівник
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки
Ціжма Юрій Іванович

Рецензент
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і
маркетингу
Шурпа Світлана Ярославівна

Івано-Франківськ - 2024 р.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА..... | 6 |
| 1.1. Поняття бізнес-проєкту, його сутність та різновиди, підходи до проєктування соціального підприємництва..... | 6 |
| 1.2. Мета та завдання соціального підприємництва..... | 14 |
| 1.3. Виклики та можливості розвитку соціального підприємництва. ... | 16 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД..... | 19 |
| 2.1. Дослідження міжнародного досвіду започаткування та функціонування соціального підприємництва. | 19 |
| 2.2. Аналіз розвитку соціального підприємництва в Україні у період 2014-2023 роки. | 28 |
| 2.3. Оцінка економічної активності як передумова для розвитку соціального підприємництва. | 32 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПРОЄКТУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА «ЕМЕКС-HUB»..... | 40 |
| 3.1. Місія, структура та стратегії розвитку бізнес-проєкту соціального підприємництва «ЕМЕКС-HUB». | 40 |
| 3.2. Розробка фінансового та операційного плану соціального підприємництва «ЕМЕКС-HUB». | 52 |
| 3.3. Оцінка впровадження соціального підприємництва «ЕМЕКС-HUB» на місто Івано-Франківськ. | 54 |
| ВИСНОВКИ..... | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 67 |
| ДОДАТКИ..... | 72 |

ВСТУП

Соціальне підприємництво набуває особливої актуальності в сучасних соціально-економічних умовах, коли держава стикається з обмеженнями у виконанні своїх соціальних функцій. Внаслідок цього виникає потреба у нових підходах до вирішення соціальних проблем. Соціальне підприємництво, яке має на меті суспільне благополуччя, може стати таким інструментом. У багатьох країнах світу воно допомагає знижувати рівень безробіття та підвищувати економічну активність. Соціально орієнтований бізнес, що враховує соціальні та екологічні аспекти, сприяє створенню стійких та екологічно чистих продуктів і послуг.

У періоди воєнних конфліктів соціальне підприємництво набуває ще більшого значення, оскільки його метою стає не лише отримання прибутку, але й допомога постраждалим. Такі підприємства сприяють відновленню інфраструктури, створенню робочих місць для тих, хто їх втратив, та наданню соціальної підтримки вразливим верствам населення.

Соціальне підприємництво також є ефективним засобом для розвитку соціального партнерства між державою, громадськістю та бізнесом. Працюючи зі спільнотами, соціальні підприємства сприяють їхньому розвитку, залучають інвестиції та забезпечують економічне зростання.

Дослідження цього феномену проводили численні вчені та експерти в галузі економіки, соціології та менеджменту. Серед українських науковців, які вивчають соціальне підприємництво, варто відзначити А. Арсеєнка, О. Бондаренка, Ю. Пачковського, В. Пилипенка, Є. Сірого та Є. Суїменка.

Мета роботи полягає в розробці бізнес-моделі соціального підприємства ЕМЕКС-HUB на основі вивчення впливу соціального підприємництва на вирішення соціальних проблем у після воєнних спільнотах. Така бізнес-модель має забезпечувати створення позитивного соціального впливу та економічну стійкість підприємства. Для досягнення цієї мети здійснено аналіз теоретичних і практичних аспектів соціального підприємництва, включаючи його роль у підтримці соціальної реабілітації, реінтеграції ветеранів та внутрішньо

переміщених осіб. Використання даних наукової літератури, статистичних матеріалів і конкретних прикладів дозволяє обґрунтувати ефективність запропонованої бізнес-моделі та визначити її ключові компоненти, які сприятимуть досягненню зазначених цілей.

Згідно поставленої мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити поняття бізнес-проєкту, його сутність та різновиди, підходи до проєктування соціального підприємництва;
- визначити мету та завдання соціального підприємництва;
- визначити виклики та можливості розвитку соціального підприємництва;
- дослідити міжнародний досвід започаткування та функціонування соціального підприємництва;
- провести аналіз розвитку соціального підприємництва в Україні у період 2014-2023 роки;
- оцінити економічну активність як передумову для розвитку соціального підприємництва;
- визначити місію, структуру та стратегії розвитку бізнес-проєкту соціального підприємства «ЕМЕКС-HUB»;
- розробити фінансовий та операційний план соціального підприємства «ЕМЕКС-HUB»;
- оцінити вплив від впровадження соціального підприємства «ЕМЕКС-HUB» на місто Івано-Франківськ.

Об'єктом дослідження є явище соціального підприємництва та його впливу в (по)воєнній реальності.

Предметом даного дослідження є розробка бізнес-моделі, фінансової моделі і операційного плану запуску підприємства ЕМЕКС-HUB.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення роботи щодо бізнес-проєкту соціального підприємництва

«ЕМЕКС-HUB» доведені до рівня методичних розробок та прикладних рекомендацій та будуть застосовані в практичній діяльності.

У даній роботі було використано аналітичний метод дослідження, щоб проаналізувати міжнародний та український досвід створення та функціонування соціальних підприємств. Шляхом аналізу було досліджено різні аспекти цієї теми, включаючи конкретні кейси соціальних підприємств у Грузії та Україні, що дозволило нам зробити висновки та встановити взаємозв'язки між їхньою діяльністю та соціальним впливом. Додатково, було використано метод опису для представлення результатів опитування соціальних підприємств. Цей метод дозволив детально описати отримані дані та висвітлити ключові аспекти функціонування цих підприємств з погляду їхньої соціальної діяльності.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, дослідження та практичного) та містить: 66 сторінок друкованого тексту, 2 таблиці, 10 рисунків, список літературних джерел з 43 найменувань, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.

1.1. Поняття бізнес-проєкту, його сутність та різновиди, підходи до проєктування соціального підприємництва.

Поняття «бізнес-проєкт» є актуальним та відносно новим у сучасній економічній науці, і його трактування поки що не є єдиною узгодженою концепцією в економічному дискурсі. Для отримання більш повної та науково обґрунтованої інтерпретації цього терміну слід провести детальний аналіз складових його семантики.

Перший компонент – «бізнес» – визначається як господарська діяльність, орієнтована на отримання прибутку. Це включає в себе широкий спектр економічних процесів, спрямованих на максимізацію фінансових результатів.

Другий компонент – «проєкт» – може бути уявним чи умовним представленням об'єкта, процесу чи явища. Це може включати зображення, опис, схему, креслення, графік, план, карту тощо, які є спрощеним відображенням реальності [1, с.53].

Бізнес-проєкт може розглядатися як система, що об'єднує господарську діяльність та концепцію проєкту. Це підприємницька ініціатива, спрямована на досягнення конкретних цілей та отримання певного результату. У даному контексті важливим є взаємодія між стратегічними бізнес-цілями та конкретними етапами проєкту, що дозволяє забезпечити ефективність та успішність реалізації підприємницьких ініціатив [2, с.24].

Поняття «бізнес-проєкт» може бути визначено як систему функціонування підприємства, орієнтовану на досягнення конкретних цілей та оптимальне використання ресурсів. У контексті цього визначення, бізнес-проєкт компанії можна розглядати як складну систему, що включає в себе різні елементи та компоненти [3, с.241].

Зокрема, бізнес-проєкт компанії описується як сукупність елементів, які

характеризують принципову логіку її діяльності. Це включає в себе ефективне використання компетенцій та стратегічних ресурсів з метою створення продукту або послуги, що має високу цінність для споживачів та спроможна забезпечити генерацію прибутку.

На рис. 1.1 зображено основні змістовні елементи бізнес-проєкту підприємства, які визначають її економічну сутність та призначення. Ці компоненти включають в себе ключові аспекти бізнес-проєкту, такі як стратегічне планування, управління ресурсами, виробництво та маркетинг, спрямовані на досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб ринку.

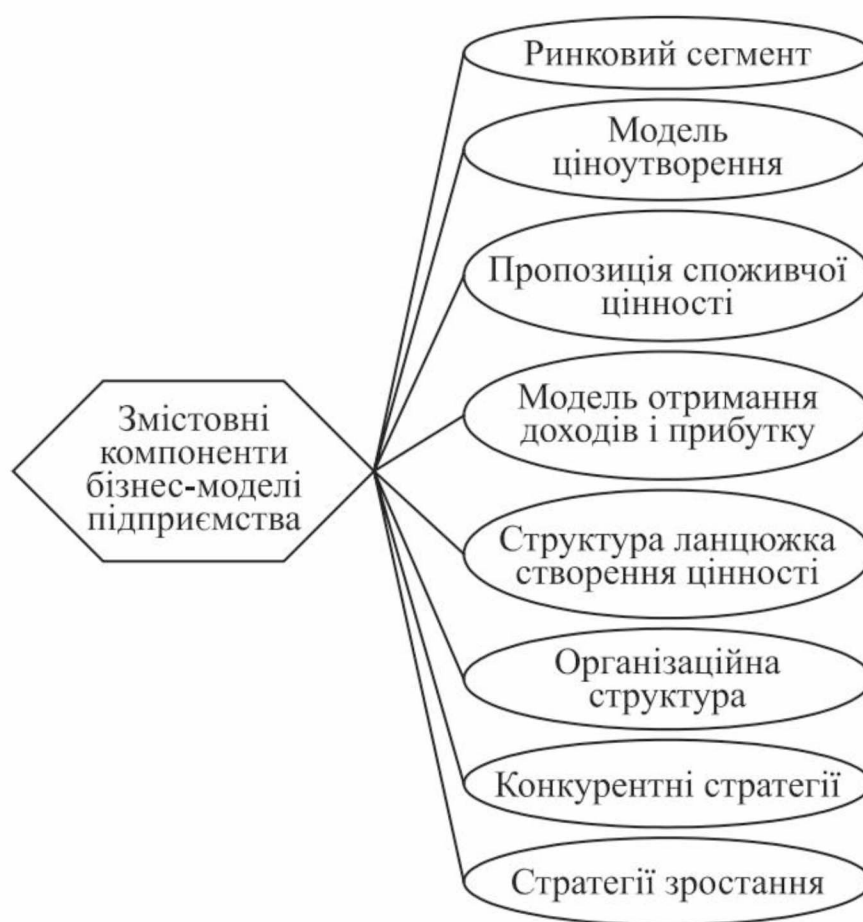


Рис. 1.1. Змістовні компоненти бізнес-моделі підприємства [4, с.82].

Ефективний бізнес-проєкт підприємства вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння різних аспектів його функціонування. У цьому контексті ключовими етапами є розробка стратегії для взаємодії з ринковим сегментом, формування ефективної системи ціноутворення, створення

унікальної торгової пропозиції, що відповідає споживчим потребам, моделювання механізму отримання доходу та прибутку, а також розробка організаційної структури та конкурентних стратегій для успішного просування на ринку. Зазначена комплексність визначається різноманітністю завдань, які стоять перед підприємством.

Основна мета бізнес-проєкту полягає в тому, щоб за допомогою внутрішніх ресурсів підприємства, таких як людські ресурси, технології та компетенції, генерувати зовнішні вигоди. Це включає в себе створення економічної цінності для покупців та фінансового результату для самої компанії. Іншими словами, завдання бізнес-проєкту полягає в трансформації внутрішніх «входів» у зовнішній «вихід». Цей підхід до процесу створення цінності із внутрішніх ресурсів підприємства ілюструється на рис. 1.2.

Такий глибокий та системний підхід забезпечує розуміння всіх аспектів бізнес-проєкту та його ефективного управління для досягнення стратегічних цілей та утримання конкурентоспроможності на ринку.



Рис 1.2. «Змістовна» модель бізнес-проєкту компанії [4, с.95].

Формування та розвиток концепції бізнес-проєкту стає необхідністю у зв'язку з появою нових можливостей та змінами на ринковому середовищі. Бізнес-проєкт підприємства визначається не лише внутрішнім потенціалом, а й здатністю враховувати зовнішні можливості та конкурентні переваги.

Бізнес-проект є складною категорією, яка визначає спосіб організації та функціонування підприємства. Він враховує позиції в ланцюжку створення вартості, пропозиції продукту та стратегії ціноутворення, а також вибір цільової аудиторії.

В аспекті бізнес-моделювання соціальних підприємств важливо враховувати можливі підходи. Соціальне підприємство може існувати як автономний суб'єкт господарювання, або бути інтегрованим з неприбутковою організацією.

Цей підхід дозволяє не лише використовувати внутрішній потенціал, але й ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Такий комплексний підхід сприяє оптимізації стратегії підприємства, щоб воно відповідало сучасним вимогам ринку та забезпечувало стійкий розвиток.

В сучасному контексті розвитку соціального підприємництва важливо розглядати різні способи інтеграції цього виду діяльності з неприбутковими організаціями. Розглянемо декілька підходів, які можуть визначити таку інтеграцію.

Підприємство і соціальна програма – одне і те саме: В цьому варіанті підприємство і соціальна програма не є відокремленими елементами. Вони взаємодіють як єдина сутність, спрямована на вирішення соціальних завдань через підприємницькі зусилля.

Підприємство створено для обслуговування клієнтів (це відображено в місії): У цьому випадку місія підприємства тісно пов'язана з обслуговуванням клієнтів, і соціальна складова вбудована у всю діяльність підприємства.

Бізнес-діяльність переплітається з соціальними програмами: Тут бізнес-процеси та соціальні програми взаємодіють, переплітаючись одне з одним. Бізнес створено так, щоб фінансувати та підсилити місію організації через соціальні ініціативи.

Соціальна діяльність та бізнес-складова можуть бути не пов'язані між собою або з місією організації: В цьому випадку соціальна і бізнес складові можуть функціонувати незалежно одна від одної, інколи навіть без прямого

зв'язку з місією організації.

Бізнес створюється для фінансування та підтримки соціальної діяльності: У цьому випадку бізнес-структури розробляються як інструмент для забезпечення фінансової стабільності та підтримки соціальних ініціатив організації.

Вивчення соціального підприємництва розпочалося у 90-х роках двадцятого століття та стало предметом систематичних наукових досліджень. У сучасному науковому середовищі відсутнє узагальнене визначення цього явища, що викликає потребу у подальших дослідженнях та концептуальному уточненні.

Теоретичною основою дослідження соціального підприємництва є концепція «змішаної» або «комбінованої цінності». Дж. Емерсон (J. Emerson) визначає організацію як складову соціально-економічної реальності, де взаємодіють економічні та соціальні аспекти. Ці компоненти розглядаються не відокремлено, але як взаємодоповнюючі елементи [7, с.112].

Г. Діза (J. Gregory Dees) пропонує визначення соціального підприємництва, яке вважається класичним та підкреслює роль цих підприємств як агентів змін у соціальній сфері. Його визначення акцентує на ухваленні місії, що має як приватну, так і соціальну цінність; визнанні та постійному пошуку нових можливостей для втілення місії; участі у постійному процесі інновацій, адаптації та навчання; сміливих діях, що не обмежуються наявними ресурсами; демонстрації підвищеного почуття відповідальності перед цільовою аудиторією та готовності звітувати про досягнуті результати [8].

Розглянуто чотири ключові підходи до визначення соціального підприємництва, а саме: широкий, комбінований, інноваційний та проблемно-орієнтований.

Широкий підхід, як запропоновано Е. Шоу, Дж. Вірвардено, Г. Мортом, А. Фоулером та Центром з поліпшення соціального підприємництва, базується на гіпотезі, що соціальне підприємництво є видом діяльності, який в кінцевому результаті призводить до досягнення соціальних цілей. Згідно з цим підходом,

соціальне підприємництво охоплює ініціативи як державних соціальних організацій, так і традиційних комерційних підприємств, за умови, що вони мають соціальну складову, а також неприбуткові організації [10, с.127].

Проте, даний підхід, не надає конкретних характеристик та особливостей соціального підприємництва, оскільки усі види діяльності, що спрямовані на досягнення соціальних ефектів, можуть вважатися соціальним підприємництвом в рамках даного підходу. Така широка інтерпретація ускладнює аналіз та порівняння соціальних підприємств, позбавляючи визначення чіткості та деталізації.

Підхід комбінованого (комерційно-соціального) характеризується об'єднанням концепцій, і базується на припущенні, що соціальне підприємництво визначається як діяльність, орієнтована на досягнення не лише соціальних, але й комерційних результатів. Згідно з цим підходом, соціальне підприємництво представляє собою обмежену сферу діяльності, в якій передбачається наявність підприємницької, бізнес-орієнтованої складової. Комбінований підхід визначає соціальне підприємництво як більш конкретну сферу, де соціальні та комерційні аспекти взаємодіють, утворюючи єдиноцільову орієнтацію на досягнення якісних соціальних та економічних результатів.

Інноваційний підхід, представлений Дж. Мейр, Е. Нобоа, Е. Остіном, Дж. Вей-Скіллерн, Х. Стівенсон, Ф. Перріні та С. Вурро, визначає соціальне підприємництво як форму діяльності, де основний акцент розміщений на інноваційних підходах до вирішення соціальних проблем. Цей підхід визнає важливість впровадження новаторських методів та технологій для досягнення соціальних цілей. Інноваційний підхід відрізняється від комбінованого, оскільки акцентується на важливості інновацій у соціальній сфері, виключаючи ті підприємства, які не застосовують новаторські підходи у вирішенні соціальних викликів. Згідно з цією концепцією, не підпадають під визначення соціального підприємництва бізнеси, які не використовують інновації у своїй соціальній складовій, а також неприбуткові організації та державні установи,

які не впроваджують новаторські підходи. Це визначення визначає чітку межу та враховує ключовий аспект інноваційності у контексті соціального підприємництва [11, с.23].

Проблемно-орієнтований підхід, висвітлений у роботах К. Лідбітера та Фонду Шваба (Schwab Foundation), визначає соціальне підприємництво як форму діяльності, спрямовану на вирішення конкретної соціальної проблеми або задоволення потреб певної соціальної групи (наприклад, людей з інвалідністю, осіб, що страждають від залежності, бездомних тощо). Цей підхід можна розглядати як варіант широкого визначення, проте він вносить обмеження на засоби і сферу соціального підприємництва, фокусуючись на розв'язанні конкретних соціальних викликів. Зазначений підхід визнає, що соціальні результати мають бути направлені на допомогу певній соціальній групі або подоланню певної проблеми, що дозволяє уточнити мету та ефективність соціального підприємництва в контексті вирішення конкретних соціальних викликів [12].

При ретельному аналізі існуючих визначень та класифікацій соціального підприємництва можна визначити його виникнення як реакцію на конкретні соціальні потреби, що виникають на перетині секторів різних галузей, враховуючи їхні загальні інтереси.

Автори дослідження, проведеного у роботі «Міжнародні порівняльні моделі соціального підприємництва» [13], яке охопило 721 соціальне підприємство в 43 країнах світу, запропонували візуалізацію ключових чинників або «принципів інтересу», що визначають сферу діяльності соціальних підприємств. Згідно їхнього підходу, основні принципи включають інтерес до капіталу (CI), третій сектор або «організації суспільного блага» та «організації взаємної вигоди» (MI) та загальний інтерес, представлений державним сектором (GI) [13]. Зазначені принципи визначають ключові аспекти функціонування соціальних підприємств та відображають їхню взаємодію з економікою загалом. (Див. Рис. 1.3).

Примітка. SE – соціальне підприємництво; ENP – підприємницька

неприбуткова організація; PSE – державне соціальне підприємство; SC – соціальний кооператив; SB – соціальний бізнес; SCR – корпоративна соціальна відповідальність; SME – малі та середні підприємства; FPO – комерційна організація.

У сучасному контексті соціальне підприємництво є процесом взаємодії державного та бізнес-секторів, де передаються окремі види соціальних послуг з забезпеченням державного фінансування для реалізації бізнес-підприємствами. Це виражається в поєднанні бізнес-ініціатив та соціальної відповідальності, що створює ефективні механізми вирішення соціальних викликів. Такий підхід дозволяє створювати позитивний соціальний вплив та забезпечує оптимальне використання ресурсів.

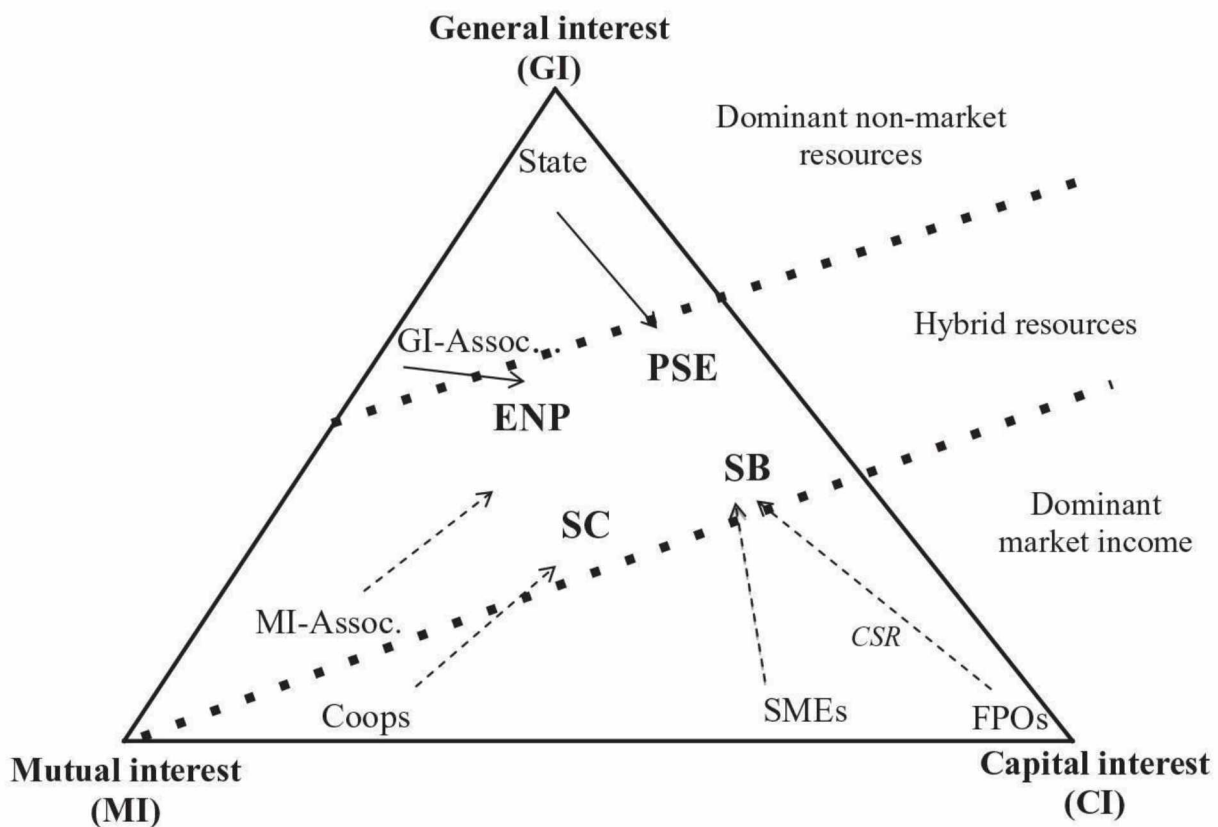


Рис. 1.3 Інституційна логіка та проєктування соціального підприємництва [13]

Однак важливо відмежовувати поняття «соціальне підприємництво» від «соціальної роботи». Незважаючи на спільні цілі та механізми для досягнення

соціальних змін, ці два явища виявляють різні підходи. Концепція соціального підприємництва включає у себе взаємодію з ринковою економікою, розвиток бізнес-стратегій та створення фінансово стійких моделей, які спрямовані на розв'язання конкретних соціальних проблем [14, с.42].

Також важливо зауважити, що соціальне підприємництво є тісно пов'язаним із соціальною роботою, орієнтованою на розвиток, де важливим компонентом є позбавлення від економічних бар'єрів та створення рівних можливостей у суспільстві. Діяльність соціального підприємництва має на меті створення соціального впливу, сприяючи розбудові соціального капіталу громади. Це визначається спрямуванням зусиль на досягнення не лише фінансового успіху, але й сталого вирішення соціальних проблем, що є ключовим аспектом його ефективності.

1.2. Мета та завдання соціального підприємництва.

В сучасному суспільстві соціальна робота та соціальне підприємництво є ключовими напрямками, спрямованими на підвищення якості життя в громадах. Обидва ці підходи мають за мету надання соціально спрямованих послуг, вирішення або пом'якшення існуючих соціальних проблем та підвищення загальної якості життя людей.

Соціальна робота – це сфера діяльності, орієнтована на розв'язання соціальних питань та надання допомоги і підтримки потребуючим групам населення. Метою її є поліпшення життєвих умов і встановлення соціальної справедливості. Професіонали в галузі соціальної роботи активно сприяють працевлаштуванню, включенню в соціальне життя та розвитку індивідів [15, с.69].

Соціальне підприємництво, у свою чергу, є формою бізнесу, де основний акцент робиться на вирішенні соціальних проблем через створення стійких бізнес-моделей. Цей підхід визначається не лише фінансовою вигідністю, але й соціальним впливом. Соціальні підприємства прагнуть до ефективного

вирішення проблем, таких як безробіття, виключення з соціального середовища та інші аспекти, що впливають на якість життя.

Обидва підходи спрямовані на підвищення якості життя, забезпечення соціальної справедливості та створення сталих рішень для соціальних проблем. Вони взаємодіють, спільно доповнюючи один одного в досягненні гармонії в суспільстві та покращенні життєвих умов громадян.

Таким чином, об'єднання зусиль соціальної роботи та соціального підприємництва створює позитивний вплив, сприяючи розвитку суспільства та формуванню сталої соціальної економіки.

Згідно із визначенням, рекомендованим Міжнародною організацією з питань стандартизації (ISO) (2010), соціальна відповідальність бізнесу представляє собою «відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище.» Ця відповідальність реалізується через прозору та етичну поведінку, спрямовану на сталий розвиток суспільства, враховуючи очікування зацікавлених сторін, дотримуючись чинного законодавства і міжнародних норм поведінки [16].

Українські науковці визначають основну спільну рису соціальної відповідальності бізнесу та соціального підприємництва – це спрямованість на створення соціальної цінності, включаючи розв'язання соціальних проблем та реалізацію соціальних ініціатив [17].

Шляхи виконання цього завдання виявляються в різних контекстах. По-перше, соціально-відповідальна компанія націлена на збільшення прибутку, тоді як соціальне підприємство орієнтоване на розв'язання соціальної проблеми за допомогою отриманого прибутку. По-друге, соціальна відповідальність є добровільним зобов'язанням компаній, має визначений бюджет, не пропорційний до прибутку. Соціальні підприємства відзначаються чітко визначеним відсотком прибутку, що спрямовується на соціальну мету [18, с.125].

Окрім того, соціальна відповідальність бізнесу є додатковою до основної діяльності підприємства, в той час як у соціальних підприємств саме соціальна

мета є основною причиною їх створення й розвитку. Слід відзначити, що діяльність соціального підприємства є довгостроковою, спрямованою на формування соціального капіталу: економічного, людського, інтелектуального, соціального.

Отже, соціальна відповідальність бізнесу та соціальне підприємництво, враховуючи їхні відмінності, обидві відіграють ключову роль у формуванні соціальної цінності та сталому розвитку суспільства.

1.3. Виклики та можливості розвитку соціального підприємництва.

Україна стикається з численними соціальними викликами та проблемами, які виникли внаслідок воєнних подій. В громадах, що зазнали бойових дій, виникає необхідність негайного відновлення місцевої економіки для подолання проблем бідності, спричиненої втратою роботи та занять. Також, в громадах, що приймали участь у військових операціях, стоїть виклик інтеграції ветеранів та необхідності посилення їхньої спроможності забезпечити базові потреби.

Одним із ключових завдань є швидкий перезапуск місцевої економіки в постраждалих громадах. Це необхідно для відновлення робочих місць та підтримки економічного розвитку в умовах післявоєнного відновлення. Втрата роботи та бізнесу стає однією з основних причин соціальної вразливості в цих громадах.

Основна мета – якнайшвидше відновити їхню діяльність для сприяння перезапуску економіки на рівні місцевих громад чи населених пунктів. Це можна досягти шляхом стимулювання місцевих підприємців для генерації власного доходу, тим самим сприяючи розвитку пов'язаних з їхньою діяльністю підприємств, таких як постачальники, підрядники, консультанти та надавачі послуг. Це стратегічне управління враховує потреби різних соціальних груп та сприяє відновленню стійкості та економічному розвитку в умовах післявоєнного періоду.

Крім того, національні виклики включають необхідність реінтеграції ветеранів з військової служби по всій країні. Цей процес вимагає системного підходу до підтримки ветеранів у їхній повернення до цивільного життя, зокрема за допомогою програм професійної підготовки, соціальної адаптації та медичної допомоги.

Загалом, розгляд обговорених соціальних викликів та необхідності інтеграції різних верств населення в систему соціального підтримання та економічного відновлення стає критично важливим для сталого розвитку України в умовах післявоєнного періоду.

Проблема реінтеграції осіб, що брали участь у військових конфліктах, особливо добровольців та учасників місцевої територіальної оборони, виступає нині як важливе завдання в контексті розвитку громади. Ці особи взяли активну участь у визволенні міста та захисті Києва під час військових подій. Зазначається, що після закінчення бойових дій частина цих осіб вирішила не приєднуватися до регулярних військових формувань, а залишилась у місцевості.

Це породжує необхідність вирішення актуальних питань, пов'язаних з їхньою подальшою соціальною інтеграцією. Важливим аспектом є забезпечення цих осіб гідним рівнем доходу та їхнє включення в соціальне життя громади. Це вимагає комплексного підходу та розробки ефективних стратегій для інтеграції ветеранів та учасників конфлікту в нормальне цивільне життя.

В контексті громадського відновлення після військових дій важливо розглядати не лише аспекти матеріального забезпечення, але й сприяння психологічній адаптації та професійному зростанню цих осіб. Створення сприятливого середовища для відновлення після війни включає в себе ініціативи з надання психосоціальної підтримки та розвитку професійних навичок, спрямованих на забезпечення їхнього успішного переходу до громадського життя.

Локальні органи та громадські організації повинні об'єднати свої зусилля

для створення програм, спрямованих на соціальну реабілітацію та інтеграцію ветеранів у повсякденне життя громади. Це може включати в себе проведення тренінгів, розвиток програм зайнятості, а також впровадження психологічної підтримки для того, щоб забезпечити стале і позитивне відновлення після випробувань війни.

Вивчаючи аналіз звітів міжнародних організацій, що базуються на дослідженні ситуації в країнах, де відбувались військові конфлікти, можна визначити, що зусилля у напрямку економічного відновлення виступають як потенційне рішення не лише економічних, але і соціальних викликів, що виникають внаслідок війни [25].

У цьому контексті ми розглядаємо можливість впровадження соціального підприємства в місті Івано-Франківськ як засобу вирішення визначених проблем у декількох ключових аспектах. Перш за все, це передбачає залучення фахівців у роботу, спрямовану на вирішення не лише економічних, але й соціальних проблем, що виникають внаслідок війни.

Додатково, реалізація соціального підприємства може сприяти підсиленню підприємницької спроможності в місті та його околицях. Це може бути досягнуто шляхом надання послуг у навчанні та консультуванні для підприємців-початківців, що, в свою чергу, сприятиме розвитку підприємницької активності в регіоні.

Крім того, створення соціального підприємства в місті може сприяти встановленню рівноправних горизонтальних зв'язків у середовищі підприємців. Це розширить можливості співпраці, обміну ресурсами та досвідом, стимулюючи стабільний розвиток підприємницької ініціативи в регіоні та сприяючи вирішенню викликів, що виникають у військових постраждалих громадах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЮЧОЇ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

2.1. Дослідження міжнародного досвіду започаткування та функціонування соціального підприємництва.

У цьому розділі розглянуто досвід країн, що мають схожий з Україною контекст, а саме Хорватії та Грузії. Обидві країни мають радянське минуле та пройшли через військові конфлікти, які були спровоковані або підтримані Росією. Дослідження проводилося шляхом аналізу наявних досліджень розвитку, впливу та специфіки соціального підприємництва в цих державах.

На прикладі Хорватії досліджено ветеранське підприємництво як один із можливих варіантів вирішення соціальних проблем реінтеграції та забезпечення українських військових, які масово повертаються або вже частково повернулися з армії. У «Стратегії розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни до 2030 року» від 23 грудня 2021 року зазначено, що ще до Російсько-Української війни в Україні кількість ветеранів сягала майже 250 тисяч осіб у віковій категорії 20-40 років .

Аналізуючи досвід Грузії, ми зосередилися на розвитку соціального підприємництва як засобу економічної стабілізації та соціальної інтеграції населення. Зокрема, досліджено роль соціальних підприємств у створенні робочих місць та забезпеченні економічної самостійності вразливих груп населення.

Таким чином, використання міжнародного досвіду може сприяти формуванню ефективних стратегій реінтеграції та підтримки ветеранів, а також розвитку соціального підприємництва в Україні. Це, в свою чергу, сприятиме економічному зростанню та стабільності в країні.[26].

З 2009 року «Центр стратегічних досліджень і розвитку Грузії» активно працює над темою соціального підприємництва. У 2022 році Інститут соціальних досліджень та аналізу при цьому центрі (CSRDG) провів

дослідження «Соціальні підприємства. Дослідження впливу в Грузії» .

Для досягнення цілей дослідження були використані кількісні та якісні методи соціологічного аналізу, включаючи кабінетні дослідження, фокус-групи, глибокі інтерв'ю, телефонні інтерв'ю та онлайн-опитування. Було опитано 143 підприємства, що забезпечило репрезентативність результатів з похибкою вибірки 5,4%. Серед опитаних 57% респондентів ідентифікували себе як соціальні підприємства, а 32% - як організації, що надають соціальні послуги. За організаційно-правовою формою 70% підприємств є некомерційними юридичними особами [27].

Результати показали, що 20% з опитаних підприємств діють на ринку від десяти до п'ятнадцяти років, а третина — менше п'яти років. З тих підприємств, які не надають соціальні послуги, 37% зайняті у сфері виробництва та торгівлі, 24% надають освітні послуги. Половина всіх опитаних заявили, що надають соціальні послуги, 24% виробляють продукцію, а 26% надають різноманітні послуги, переважно в сфері освіти.

Соціальні підприємства визначають своїми головними соціальними цілями створення робочих місць (19% респондентів) та усунення проблем маргіналізації та ізоляції вразливих груп населення (12% респондентів). [27].

Дослідження показників зайнятості вразливих верств населення на соціальних підприємствах виявило, що 79% таких підприємств працевлаштовують до 10 молодих людей, 70% – до 10 жінок, а 61% - представників інших категорій вразливих груп.

Респонденти зазначають, що до 2021 року найвищий щорічний оборот складав понад 51 001 ларі (19 030 USD), а з 2021 року цей показник почав зростати. Основним джерелом доходу 41% соціальних підприємств є доходи від комерційної діяльності, 19% отримують гранти, а 12% мають державне фінансування.

Вимірювання впливу соціальних підприємств на спільноти здійснюється різними методами. Найпоширенішими є метод вимірювання позитивних і негативних результатів діяльності (27%), оцінка рівня задоволеності

користувачів (22%) та рівень добробуту (19%). Водночас 57% респондентів не мають статистичної інформації про видимі результати соціального впливу своїх підприємств.

Для підвищення впливу соціальних підприємств респонденти вказали на необхідність фінансового зміцнення підприємства (4,94 з 5 за шкалою оцінювання), покращення взаємодії між підприємцями та стейкхолдерами (4,93) і прозорості діяльності підприємства (4,99).

Результати дослідження підтверджують, що соціальне підприємництво є ефективним інструментом розв'язання соціальних проблем у суспільстві. Воно сприяє одночасно соціальним і економічним змінам, розвитку підприємницьких навичок, формуванню соціального капіталу та підвищенню громадянської відповідальності, що загалом сприяє демократичному розвитку держави.

Учасники опитування підкреслили, що бізнес-модель соціальних підприємств повинна враховувати соціальну складову та забезпечувати можливість економічного розвитку. Соціальні підприємства повинні бути економічно ефективними на рівні зі звичайним бізнесом. Прибуткова діяльність підприємства є показником його стійкості, що дозволяє ефективно реалізовувати свою соціальну місію [27].

Далі дослідимо три успішні приклади створення соціальних підприємств у Грузії після війни 2008 року. Особливу увагу приділено підприємствам, що виникли після конфлікту, зуміли знайти ефективну бізнес-модель та продовжують успішно функціонувати.

Соціальне підприємство «Dadagi» було засновано внутрішньо переміщеною особою з Абхазії у зв'язку з військовими діями в регіоні. Це підприємство виробляє екологічно чисті дитячі іграшки, які реалізуються як у Грузії, так і на міжнародних торгових онлайн-майданчиках. Основна соціальна місія «Dadagi» – це навчання та працевлаштування людей з обмеженими можливостями та особливими психосоціальними потребами, їх інтеграція в соціальне життя. Усі операційні витрати та соціальна складова підприємства покриваються доходами від комерційної діяльності, а прибуток реінвестується

в розвиток підприємства .

Підприємство «Lemo» було засноване у 2016 році Ніно Гіоргадзе в місті Горі. У своєму інтерв'ю для журналу «Forbes» власниця розповіла про історію створення підприємства та його соціальну місію. «Lemo» спеціалізується на швейному виробництві, і основною мотивацією для заснування бізнесу було сприяння працевлаштуванню жінок у Горі, які постраждали від наслідків бойових дій, навіть через вісім років після деокупації міста російською армією.

Підприємство фінансується за рахунок доходів від комерційної діяльності та залучення грантової підтримки. Основними партнерами стали ініціатива «Кластери для розвитку», фінансована Європейським Союзом та урядом Німеччини, а також GIZ. Прибуток підприємства спрямовується на розширення прав і можливостей соціально вразливих жінок у муніципалітеті Горі, які постраждали від війни.

За час роботи «Lemo» навчило швейній справі 361 жінку з місцевої громади, з яких 186 були працевлаштовані на різних підприємствах, а інші стали самозайнятими.

Дослідження соціальних підприємств у Грузії виявило вагомі приклади успішної діяльності, зокрема в контексті екологічного та «соціального впливу». Важливим елементом діяльності швейного підприємства «Lemo» стала екологічна складова, що включає перероблення текстильних відходів. На сьогодні «Lemo» є єдиним підприємством на Кавказі, яке збирає, переробляє та продає текстильні відходи. Від моменту заснування було перероблено 10 тонн текстильних відходів, що суттєво зменшило екологічний вплив.

Соціальне підприємство «Ikorta Handicrafts» було засноване у 2011 році грузинською громадською організацією «За краще майбутнє» як відповідь на потреби внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що виникли внаслідок російсько-грузинської війни. Підприємство розташоване в селищі Тцеровані, де було створено табір для переселенців. Основна мотивація створення ювелірної майстерні полягала у забезпеченні працевлаштування для жінок ВПО, які стикнулися з безробіттям.

«Ikorta Handicrafts» займається виробництвом автентичних крафтових прикрас і їх продажем. Весь отриманий прибуток спрямовується на реалізацію програм підтримки та розвитку жінок і молоді, а також на захист їхніх прав. На підприємстві працевлаштовано дванадцять жінок з числа ВПО, які не мали альтернативних можливостей для працевлаштування. Дохід від діяльності використовується на організацію навчальних заходів та програми з правового захисту жінок і молоді.

Дослідження підтверджує, що соціальні підприємства «Dadari», «Lemo» та «Ikorta Handicrafts» є важливими прикладами ефективного поєднання комерційної діяльності з соціальною місією. Вони не лише забезпечують працевлаштування вразливих груп населення, але й сприяють екологічній стійкості та соціальному розвитку. Такий підхід є особливо актуальним для регіонів, що постраждали від військових конфліктів, де соціальне підприємництво може стати ключовим інструментом для вирішення соціальних та економічних проблем.[28]

На основі детального аналізу діяльності соціальних підприємств у Грузії, можна зробити висновок, що їх заснування тісно пов'язане з наслідками воєнних дій. Ці підприємства спрямовані на розв'язання проблеми безробіття через працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та інших вразливих груп населення. Крім того, вони створюють значний позитивний соціальний вплив у таких сферах, як екологія, розвиток жінок та молоді, підтримка людей з інвалідністю.

Одним з ключових факторів успішного старту соціальних підприємств стала грантова підтримка. Проте, для створення кожного з досліджених підприємств, були залучені також особисті кошти засновників. Це свідчить про високу мотивацію і віру в успішність своїх ініціатив.

Завдяки розвитку комерційної діяльності, підприємства, що розглядалися у дослідженні, змогли створити стійкі економічні моделі. Це дозволило їм не лише забезпечити стабільне функціонування, але й масштабувати свою діяльність та розширити соціальний вплив.

Соціальні підприємства у Грузії демонструють ефективний підхід до розв'язання соціальних проблем через комерційну діяльність. Їх приклади є важливими для розуміння того, як бізнес-ініціативи можуть сприяти соціальному та економічному розвитку в умовах постконфліктного відновлення.

Реінтеграція ветеранів бойових дій та забезпечення їм гідного рівня життя в Україні стає одним із соціальних викликів, особливо в деокупованих регіонах. З метою розуміння досвіду та можливостей у цій сфері, пропонується аналіз «ветеранського» соціального підприємництва в Хорватії [28], який був представлений на конференції «Підприємницька Одиссея: Корпоративне управління та громадська політика – шлях до стабільного майбутнього» у Загребі у 2012 році.

Дослідження проводилося шляхом опитування ветеранських кооперативів, охоплюючи три основні напрямки: соціальне підприємництво, ветерани як потенційні підприємці та ветеранські кооперативи як форма підприємництва. Опитування дозволило зібрати та проаналізувати демографічні характеристики ветеранів, їх мотивацію, досвід та обізнаність у сфері підприємництва, а також визначити сферу діяльності, використання ресурсів та потреби для подальшого розвитку.

Згідно із зібраними даними, на момент дослідження в Хорватії кількість ветеранів становила 11% від загального населення країни. За інформацією служби зайнятості, на початку 2011 року безробітних ветеранів було 8,5% від загальної кількості безробітних, при цьому найбільшу частку становили люди старше п'ятдесяти років [28].

Дослідження надало можливість глибше розуміти характеристики ветеранів, які обирають шлях соціального підприємництва, а також визначити ключові фактори успішності та потреби для подальшого розвитку в цій сфері.

Підприємництво для ветеранів стає важливим аспектом їхньої реінтеграції в суспільство після періоду війни та соціальної адаптації. Ветерани, після військової служби, розвивають підприємницьке мислення, що

виявляється у їхній проактивності, спрямованості на результат та ефективності у вирішенні завдань. Це зумовлено потребою швидко реагувати на кризові ситуації та знаходити альтернативні рішення.

Успішність ветеранського підприємництва залежить від низки факторів, які визначені у хорватському дослідженні та відображені у результатах американського дослідження «Фактори, що впливають на підприємництво серед ветеранів». Опитування, проведене компаніями Waldman Associates та REDA International у 2004 році серед ветеранів США, показало, що понад третина власників бізнесу ветеранів зазначили, що навички, необхідні для підприємницької діяльності, вони отримали під час військової служби [29].

Одним із факторів, що робить підприємництво привабливим для ветеранів, є його відмінність від найманої праці, оскільки вони звикли до роботи в жорсткій ієрархічній структурі армії. Дослідження, представлене на конференції в Загребі, пояснює, що підприємництво для ветеранів у Хорватії є менш ризикованим, оскільки держава надає різноманітні підтримки та компенсації для цієї категорії підприємців. [28].

Програми підприємництва для ветеранів сприяють створенню переходу від військового до підприємницького стилю мислення. Дослідження розкрило сфери, в яких ветерани найбільш схильні до відкриття свого бізнесу, а також виявило профіль ветерана-підприємця, включаючи вік, освіту, потреби в навчанні для розвитку бізнесу та джерела фінансування. Нижче наведено короткі висновки дослідження.

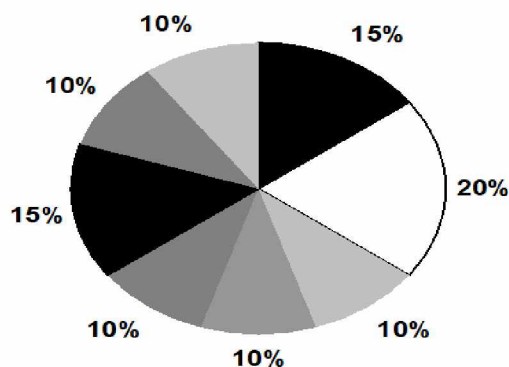


Рис. 2.1. Сфери підприємницької діяльності, в яких залучені ветерани [30].

У сфері діяльності ветерани-підприємці займаються такими видами бізнесу:

Вирощування фруктів: 20% опитаних.

Бджолярство та вирощування медичних рослин: по 15% опитаних.

Виноробство: 10% опитаних.

Вирощування овочів, горіхів, деревообробка та сфера ІТ: по 10% опитаних.[29]

Середній вік опитаних підприємців - сорок шість років.

На малюнку 2.2. відображена питома вага підприємців-ветеранів за рівнями освіти.

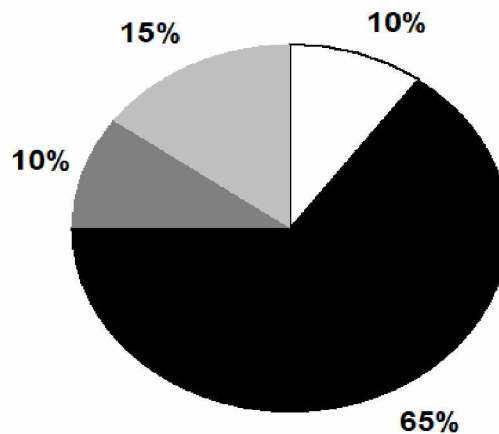


Рис. 2.2. Рівень освіти ветеранів-підприємців [30].

Дослідження показало, що більшість опитаних мають середню освіту (65%), далі йдуть випускники коледжів (15%), особи з середньою спеціальною освітою (10%), та ті, хто має базову шкільну освіту (10%). Щодо професійного досвіду, було виявлено, що дві треті опитуваних мали в середньому шість років досвіду перед військовою службою, третя частина не мала жодного досвіду. Більшість провели не менше трьох років у військовій службі (дві треті), 25% – від року до двох, 13% – до двох років. Не було жодного військовослужбовця, який би служив менше року.

За результатами дослідження, основні сфери зацікавлення у навчанні для розвитку бізнесу включають:

Семінари з законодавчого регулювання діяльності (75%).

Можливості, що надаються європейськими проектами та фондами (38%).

Бухгалтерський облік (26%).

Усвідомлення потреби у подальшому професійному розвитку відзначили 75% підприємців, тоді як 25% не виявили зацікавленості.

Найбільший попит на професійне навчання був у маркетингу, операційному управлінні, фінансах, бухгалтерії, інформаційних технологіях та логістиці. Найменший попит був на управління людськими ресурсами.

Для започаткування бізнесу респонденти залучали особисті кошти, лізинг та банківські кредити. Найпопулярнішим джерелом фінансування були особисті кошти, які використовували всі опитані підприємці. 48% скористалися кредитом або лізингом від Хорватського Банку Реконструкції та Розвитку, 16% – кредитами від комерційних банків.

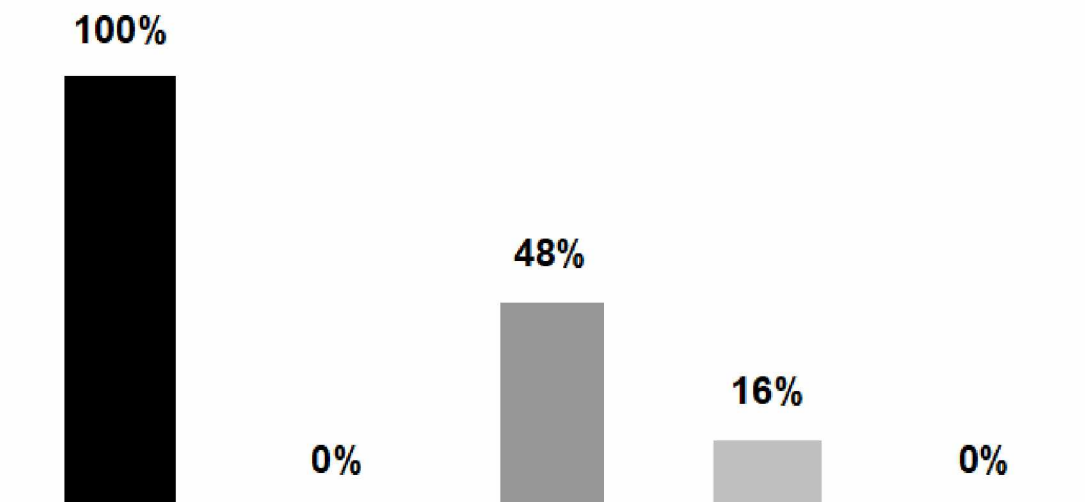


Рис. 2.3. Джерела фінансування відкриття власної справи [30].

Рекомендації, що випливають з результатів дослідження, включають наступні аспекти: підвищення кваліфікації ветеранських підприємств через надання якісного бізнес-навчання, розвиток програми бізнес-менторства для ветеранів-підприємців, впровадження програм для підтримки розробки нових продуктів цих підприємств, залучення фінансування та формування нових партнерств, а також створення інституту підтримки ветеранського підприємництва.

Після аналізу досвіду Грузії та Хорватії, наступним кроком буде вивчення досвіду створення та функціонування соціального підприємництва в

Україні.

2.2. Аналіз розвитку соціального підприємництва в Україні у період 2014-2023 роки.

В Україні відсутні регулярні дослідження у сфері соціального підприємництва, останні звіти відносяться до 2017 та 2018 років. Тим не менш, ці звіти відображають лише початкові тенденції розвитку цієї галузі до повномасштабного втручання.

Соціальне підприємництво в Україні привернуло увагу міжнародної спільноти на початку двохтисячних років, і саме тоді почали надаватися перші форми підтримки для цього виду діяльності. У 2015 році, відповідно до нових викликів, пов'язаних з російським вторгненням на сході України та загостренням соціоекономічної ситуації в країні, міжнародні донори значно посилили свою підтримку цього напрямку діяльності.

Одним із спроб дослідження розвитку соціального підприємництва в Україні є опублікований у 2018 році звіт «The Social Entrepreneurship Ecosystem in Ukraine: Challenges and Opportunities». Цей документ став спробою розглянути сучасний стан і перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні.

За даними, представленими у статті Лункіної Т.І. «Соціальне підприємництво в Україні як сучасний тренд розвитку: особливості, фінансові аспекти», основний ріст кількості соціальних підприємств спостерігався у 2015-2016 роках.

Протягом періоду з 2008 по 2017 рік було зареєстровано 112 соціальних підприємств. Звіт «The Social Entrepreneurship Ecosystem in Ukraine: Challenges and Opportunities» підтверджує значний зріст кількості соціальних підприємств з 41 у 2013 році до 150 у 2017 році. Найбільша кількість таких підприємств розміщувалась у Київській області та Києві, за ними йшли Львівська та Полтавська області. У 2017 році соціальні підприємства були представлені у

всіх областях України, за винятком Рівненської.

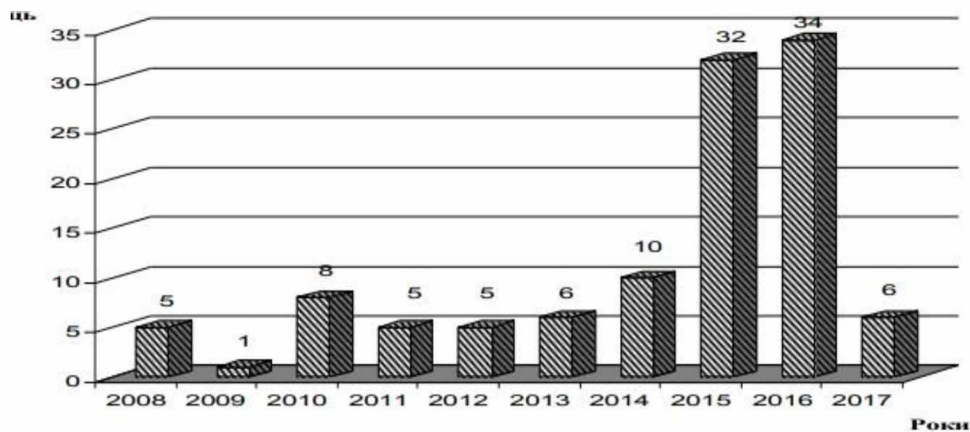


Рис 2.4. Динаміка створення соціальних підприємств в Україні за 2008 - 2017 рр. [27]

Згідно з Каталогом Соціальних підприємств, найпопулярнішими секторами діяльності були надання послуг у сферах медичної, соціальної та трудової реабілітації для вразливих верств населення, таких як військові та ветерани антитерористичної операції, а також сільське господарство, виробництво та продаж ручних виробів, а також онлайн та офлайн торгівля. Проте, варто відзначити, що багато соціальних підприємств не обмежувалися лише одним напрямком діяльності.

У складі власників соціальних підприємств переважають фізичні особи з 25% та фізичні особи підприємці з 22%. Неприбуткові організації складають 13%, а 14% припадає на колаборації неприбуткових організацій і товариств з обмеженою відповідальністю, або фізичних осіб підприємців.

На основі проведеного опитування соціальних підприємств метою аналізу є визначення джерел фінансування на етапі створення підприємств, їхньої мети заснування та відповідь на соціальні проблеми, наявність комерційної складової та спрямованість частини прибутку на соціальну роботу. Відповіді власників соціальних підприємств на це опитування наведено в Додатку А, а нижче приведено узагальнений опис проведеного дослідження для кожного підприємства.

Соціальне підприємство салон краси Dream in Style, засноване в 2018 році, є результатом співпраці благодійного фонду «Час Служити» Основним

стимулом для створення підприємства було надання можливості працевлаштування для військовополонених осіб. Другим напрямком соціальної діяльності підприємства є виробниче навчання жінок, які входять до вразливих категорій, у професіях майстринь нігтьового сервісу та перукарів для підвищення їхньої спроможності до самозабезпечення.

Джерелом фінансування для відкриття бізнесу були власні кошти засновників, які були вкладені в колаборацію з благодійним фондом. Частина прибутку від комерційної діяльності, а саме 15-17%, спрямовувалась на навчання жінок та забезпечення їх необхідними інструментами для роботи.

Протягом періоду з 2018 по лютий 2022 року на підприємстві було опановано професію 49 жінок, з яких 21 почали працювати у відповідній галузі.

Половина працівників у цьому підприємстві вважається соціально вразливою категорією населення. У 2020 році власниця підприємства пройшла навчальну програму з підприємництва на програмі Dream&Do, організовану благодійним фондом «Час Служити».

Це соціальне підприємство, яке займається виробництвом меблів під назвою DenWood. Цей кейс є цікавим з декількох причин. По-перше, завдяки навчанню на програмі для підприємців-початківців Dream&Do, власник бізнесу здобув базові підприємницькі навички, сформулював бізнес-ідею та вирішив розпочати підприємницьку діяльність. По-друге, власник підприємства є учасником бойових дій, що дозволяє проаналізувати, як підприємницька діяльність впливає на реабілітацію та реінтеграцію в суспільство ветеранів бойових дій.

Підприємницька діяльність розпочалась у 2022 році, коли після повернення до діяльності зареєстрований ФОП. Власник до цього часу не мав досвіду підприємницької діяльності, але володів фаховими навичками майстра меблевої справи.

Фінансування для відкриття бізнесу здійснювалося за рахунок власних коштів власника та гранту, отриманого після навчання на програмі Dream&Do. У 2022 році, при старті бізнесу, основною метою була генерація прибутку від

комерційної діяльності. Проте у 2023 році, після повернення до діяльності після деокупації Ірпеня, соціальна місія підприємства перетворилася на реабілітацію та реінтеграцію ветеранів російсько-української війни шляхом працевлаштування та забезпечення гідного рівня життя.

Наразі головною метою підприємства є генерація прибутку та розширення масштабів діяльності для втілення його соціальної місії.

Соціальне підприємство Sadova Bakery почало свою роботу в лютому 2023 року як товариство з обмеженою відповідальністю в партнерстві з благодійним фондом. Фінансування для відкриття було забезпечено за рахунок власних коштів співвласників та грантових коштів.

Перед започаткуванням пекарні-кав'ярні, співвласники не мали професійного досвіду у цій галузі, але володіли досвідом підприємницької діяльності.

Соціальна місія закладу включала навчання представників вразливих груп населення у пекарському ремеслі для підвищення їх шансів на працевлаштування. Після відкриття закладу, головним завданням стало забезпечення хлібом людей, які потребують допомоги з їжею.

З лютого 2023 року підприємство роздало 1600 буханок хліба, а також регулярно надає продукцію пекарні у 11 сімей. У команді закладу 60% працівників є представниками вразливих категорій, зокрема ветеранами.

Операційна діяльність фінансується за рахунок прибутку від продажу продукції. Зважаючи на короткий час функціонування підприємства, немає можливості представити фінансові показники.

Соціальне підприємство «Благо Дім» було засноване в 2019 році. Це колаборація громадської організації та ФОП, що дозволяє йому здійснювати комерційну діяльність. Організація має дві соціальні цілі: екологічну складову, яка включає усвідомлене споживання текстильних виробів, ресайклінг та зменшення текстильних відходів, і підтримку жінок з дітьми, що опинились у складних життєвих обставинах, з особливим акцентом на роботу з наслідками домашнього насилля.

Організація збирає вживані речі, які сортуються. Частина з них надається як гуманітарна допомога, частина переробляється в майстерні, а частина залишається для продажу. Бізнес-складова полягає у продажу десяти відсотків зібраних вживаних речей.

Організація залучає доходи з комерційної діяльності та пожертв. Щодо результатів соціальної діяльності, за період роботи було роздано 86 050 кг одягу нужденним, врятовано 97 512 кг одягу від сміттєзвалища, проведено 18 дитячих свят, 47 освітніх заходів для жінок, реалізовано 100 кейсів допомоги жінкам з дітьми та зайнято дві жінки-ВПО.

Дослідження свідчить про успішне соціальне підприємництво в Україні. Найбільша динаміка відкриття соціальних підприємств спостерігалася у 2016-2017 роках, що збігається з періодом після Революції Гідності та російського вторгнення. Припускається, що ці зміни стали поштовхом для збільшення кількості соціальних підприємств, як відповідь на потреби суспільства.

Комерційна складова є ключовим елементом для реалізації соціальної місії підприємств, але для їх заснування важливе поєднання власних інвестицій засновників, грантів та приватних пожертв. Це створює можливість для успішного розвитку діяльності в наступні роки.

2.3. Оцінка економічної активності як передумова для розвитку соціального підприємництва.

На початку 2022 року економіка області пристосовувалась до нових умов, які виникли внаслідок пандемії COVID-19 та військової агресії Росії проти України. Цей період відзначався адаптацією до функціонування за умов обмежень, введених у зв'язку з карантинном, а також зростанням цін на енергоносії.

У зв'язку з війною, обсяг реалізації продукції підприємств зазнав значного зменшення. Також відбулося скорочення платоспроможного попиту споживачів, внаслідок чого підприємства стали стикатися з відсутністю

обігових коштів. Логістичні ланцюги постачання матеріалів та комплектуючих були порушені, що ускладнило виробничі процеси. Крім того, велика кількість кваліфікованих спеціалістів була вилучена з виробничого процесу для військової служби в Збройних Силах України [32].

Після 24 лютого 2022 року, коли розпочалося повномасштабне вторгнення росії в Україну, український бізнес стикнувся з новими викликами, вимагаючи зміни звичних бізнес-моделей та адаптації до нових умов роботи. Зокрема, нагальною стала потреба в консолідації зусиль для надання допомоги військовим і внутрішньо переміщеним особам.

Розглянемо досвід компаній, що діють в Івано-Франківську та області, з метою розуміння того, як бізнеси різного масштабу та галузей адаптувалися до цих нових викликів. Розглянемо проблеми, з якими вони зіткнулися при впровадженні змін, вплив нових продуктів чи сервісів на їхню діяльність, а також дізнаємося більше про їхні плани розвитку після припинення військових дій.

Виробник одягу «Сгуза», заснований у 2020 році у Харкові, спеціалізувався на створенні базового функціонального одягу для повсякденного життя, такого як худі, штани та футболки. Основною філософією бренду є гуманістичний підхід до одягу.

У березні 2022 року компанія переїхала в область Івано-Франківська, де розпочала виробництво футболок для військових, а потім розширила асортимент продукції на підсумки для тактичних аптечок та куртки.

Продаж товарів здійснюється через соціальні мережі та рекомендації. Основними замовниками одягу та підсумків є благодійні фонди та громадські організації.

Компанія отримує прибуток від пошиття базового одягу, а вартість одягу для військових та підсумків для аптечок віддаються за собівартістю. Діяльність бренду здійснюється через ФОП.

Одним із головних викликів є забезпечення якісної сировини. Після завершення активних бойових дій компанія планує продовжити виробництво

одягу для цивільних та військових, а також розширити штат працівників у відповідності з отриманими компетенціями під час повномасштабного вторгнення [33].

Бренд «Моуа», заснований у 2019 році у місті Івано-Франківськ, спеціалізується на пошитті одягу, такого як сорочки, светри, сукні та штани. На виробництві працює 13 осіб.

З початку весни 2022 року бренд розпочав виготовлення білизни та головних уборів для військових ЗСУ. Першу партію білизни пошили на прохання волонтерських організацій своїми силами, а згодом отримали державне замовлення на пошиття головних уборів.

Компанія «Моуа» функціонує як Товариство з обмеженою відповідальністю та продає свій одяг через соціальні мережі, власні магазини у Івано-Франківську і Львові, а також представлений у київському центральному універмазі.

На даний момент бренд повернувся до своєї попередньої бізнес-моделі та розвивається, відкриваючи нові магазини у інших містах країни, а також планує розширення виробництва та найм нових працівників [34].

Ресторація «Дім Мулярових», заснована в 2008 році в Івано-Франківську, відома своєю автентичною кухнею Прикарпаття.

Починаючи з 3 лютого 2022 року, крім провадження діяльності у сфері громадського харчування, ресторація почала постачати їжу на фронт. Однак виникла проблема з пакуванням у скляні банки, оскільки частина їжі при перевезенні ставала непридатною для споживання. Для вирішення цієї проблеми було розроблено спеціальну рецептуру для реторт-пакетів, яка дозволила зберегти смак та якість їжі.

Спочатку проєкт був спрямований на військових, але через вимкнення електропостачання консервовану їжу стали купувати і цивільні громадяни, оскільки вона була повністю готовою до вживання. Серед асортименту консервованих страв – булгур з яловичиною, бограч, рис із куркою.

Консервована їжа постачається до зони ЗСУ через благодійні фонди та

громадські організації, які формують замовлення. Крім того, ресторація проводить власні збори для підтримки ЗСУ.

«Дім Мулярових» отримує прибуток від основної діяльності, а консервовану їжу віддають за собівартістю. Компанія працює на основі ФОП.

У майбутньому планується розширення персоналу та продовження виробництва консервованої їжі після закінчення війни. Ресторація «Дім Мулярових» є відмінним прикладом перетворення бізнесу у сфері виробництва харчової продукції [35].

Бренд Компанія «Framiorg», заснована у 2018 році в Івано-Франківську, до 2022 року спеціалізувалася на виробництві широкого асортименту жіночого одягу, займаючись цим у сорок шість осіб.

Після 24 лютого команда бренду частково переорієнтувала свою діяльність на виготовлення спальних мішків у двох варіантах: зимовому, що носить назву «Щедрик», та літньому під назвою «Summertime». Крім цього, компанія розробляє тактичні рюкзаки й турнікети.

Продукцію продають через власний сайт та партнерів, при цьому працюють виключно під замовлення. Замовлення на спальники отримують через благодійні фонди та громадські організації.

Бренд має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю і використовує гібридну бізнес-модель: компанія отримує прибуток від пошиття одягу, але спальники для ЗСУ віддають за собівартістю.

Фінансування виготовлення продукції проводиться частково за рахунок власних коштів компанії, а частково за рахунок коштів волонтерських фондів.

Головними викликами для бренду є отримання сировини та забезпечення зайнятості ліній, що зумовлює постійну необхідність чергувати виробництво одягу та спальників [37].

У 1996 році в Івано-Франківську стартував бізнес під назвою «Електросила», який почав свою діяльність як родинна компанія, спеціалізуючись на продажу інструментів, запчастин, верстатів та наданні послуг їх обслуговування. Додатково, вони займалися 3D-моделюванням.

3 березня 2022 року було запущено виробництво портативних джерел живлення. Продукцію бренду реалізують через власний магазин у Івано-Франківську, веб-сайт та соціальні мережі. Крім того, компанія активно бере участь у тендерах на закупівлю обладнання. Продукція бренду має сертифікацію. Організаційно-правова форма діяльності – ФОП. На виробництві зайнято 20 співробітників.

Компанія надає знижки на свою продукцію військовим, волонтерам та благодійним фондам. Головним викликом для них є отримання комплектуючих з Китаю. На даний момент бренд випускає три моделі зарядних пристроїв.

Плани на майбутнє включають продовження традиційної діяльності компанії, а також інтеграцію в їх бізнес-модель розвитку власних портативних джерел живлення. Зокрема, «Електросила» вже вивела на ринок акумулятори, які дозволяють світлофорам працювати без електроенергії, тісно співпрацюючи з міською радою для впровадження цих пристроїв у місті. Крім того, компанія планує розширювати виробництво, розвивати нові співпраці та збільшувати кількість працівників [38].

У 2010 році у місті Києві розпочав роботу Центр технічних видів спорту «Моделіст», який спеціалізувався на навчанні з авто та авіамоделювання.

Після 24 лютого 2022 року частина колективу переїхала до Івано-Франківська, де заснувала волонтерський центр, а пізніше організувала благодійний фонд «Ти є країна». Решта команди розмістилася у Закарпатській області, де продовжила роботу над центром, але змінила його спрямування на виготовлення дронів та навчання.

На сьогоднішній день у Центрі створено безпілотний авіаційний комплекс «Джміль», що складається з п'яти дронів, акумуляторів, відеоокулярів для пілота, планшета та комплектуючих. Благодійний фонд «Ти є країна» виконує замовлення на дрони та збирає кошти для їхнього виробництва. Фінансування частково здійснюється за допомогою прямих зборів коштів через соціальні мережі, а також на замовлення від громадських організацій чи волонтерів. Управління ведеться через ФОП та за гібридною бізнес-моделлю,

адже дрони для ЗСУ передаються за собівартістю.

Основним викликом є отримання сировини та комплектуючих з Китаю, що часто затримує виробництво дронів. У майбутньому планується інтеграція попередньої бізнес-моделі з новими товарами та послугами, а також релокація навчального центру та виробництва до Івано-Франківська[39].

Група однодумців, що відома як «Fspace», почала свою діяльність у Івано-Франківську у 2018 році. Основна сфера їхньої роботи включала виготовлення технічних проектів в галузях електроніки, 3D-друку та робототехніки.

Одним із перших проектів був розроблений фітобіореактор для вирощування водоростей. На початку 2022 року команда «Fspace», складена з п'яти осіб, працювала над створенням комерційного проекту домашнього робота-помічника для клієнта з Швеції.

З 27 лютого 2022 року вони розпочали ремонт обладнання та рацій для ЗСУ у якості волонтерів. Пізніше їм було замовлено виробництво систем скидання для дронів від одного з великих фондів допомоги армії. Ці системи включали в себе пластикові насадки, що виготовлялися на 3D-принтерах.

Навесні їх діяльність було розширено для виконання цього замовлення, і для цього задіяно було двадцять 3D-принтерів. Крім того, вони працювали над розробкою систем скидання для різних типів дронів та рішень для розмінування території [40].

Група «Fspace» працювала за гібридною бізнес-моделлю та через ФОП. Деякі проекти виконувалися на волонтерських засадах або за собівартістю для ЗСУ, в той час як інші проекти були комерційними. Проте, з початком повномасштабної війни в липні було призупинено комерційні контракти, а в вересні група інженерів перейшла на інший проект, пов'язаний з оборонною галуззю. Обладнання та матеріали були передані військовим, які продовжили виробництво систем скидання самостійно.

Планується відновлення попередньої діяльності, і зараз триває пошук інженерів для розробки рішень у сферах радіоелектронної розвідки та

логістики. Крім того, один із засновників ініціативи займається страйкбольним клубом в Івано-Франківську, який після лютого 2022 року став навчальним центром для військових і цивільних. Планується активний розвиток цього проєкту.

До початку повномасштабної війни компанія функціонувала виключно на внутрішньому ринку. Після цього вони продовжили виконувати попередні замовлення та одночасно отримували замовлення від ЗСУ та ВПО через волонтерів та фонди. Це дозволило їм підтримати високе завантаження виробництва та уникнути звільнення працівників. Пізніше вони розпочали активний пошук замовників за кордоном та виготовлення зразкової продукції для потенційних клієнтів.

Бренд діє у формі ТОВ і має гібридну бізнес-модель. Компанія отримує прибуток від основної діяльності, а продукція для ЗСУ та ВПО передається за собівартістю, переважно це стосується двоярусних ліжок. Частина коштів на виробництво компанія забезпечує з власних ресурсів, а іншу частину фінансують волонтерські фонди та громадські організації.

Основним викликом для компанії є стабільний доступ до сировини та дотримання всіх законодавчих вимог. Окрім основної діяльності, компанія планує розширювати виробництво соціальних меблів. У 2022 році вони розпочали експорт дитячих ліжок у Молдову та ведуть переговори щодо експорту в країни Європейського Союзу.

У 2010 році в Івано-Франківську було засновано компанію, яка спеціалізується на створенні та продажу декоративних виробів для дому та саду. Серед асортименту їхньої продукції - опори для квітів, підтримки для рослин, підставки під вазони, паркани, арки, новорічні світлові фігури, декорації до свят та унікальні елементи для оздоблення домівок.

У березні 2022 року компанія розпочала виготовлення одно- та двоспальних ліжок для тимчасово переміщених осіб та Збройних сил України. Продаж продукції здійснюється через власний сайт, соціальні мережі та рекомендації. Компанія працює за формою ФОП та має гібридну бізнес-модель,

продаючи ліжка за собівартістю й одночасно продовжуючи свою основну діяльність.

Основним викликом для бізнесу є забезпечення доступу до сировини та комплектуючих, а також необхідність оновлення обладнання. У планах компанії - розширення штату працівників, подальша робота з виготовленням продукції, яку розпочали виробляти у зв'язку з війною, переважно, це ліжка. Після завершення війни планується розширення діяльності та асортименту товарів. Крім того, компанія потребує інформаційної підтримки для пошуку грантових можливостей для розвитку бізнесу [41].

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПРОЄКТУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА «ЕМЕКС-HUB»

3.1. Місія, структура та стратегії розвитку бізнес-проєкту соціального підприємництва «ЕМЕКС-HUB».

Концепція підприємства «ЕМЕКС-HUB» зосереджується на соціальному підприємстві, спрямованому на створення нових мікро та малих бізнесів у місті та регіоні, а також надання підтримки в розвитку вже існуючих підприємств. Ця ініціатива покликана стимулювати економічний розвиток в регіоні, сприяючи виростанню підприємницького середовища та підвищенню рівня підприємницької культури.

У центрі концепції «ЕМЕКС-HUB» лежить ідея сприяння підприємству через створення локальної спільноти підприємців. Ця спільнота служить місцем обміну досвідом, ідеями та ресурсами, що сприяє розвитку інновацій та підтримці молодих підприємців у їхніх починах.

Підприємство «ЕМЕКС-HUB» активно працює над популяризацією підприємництва в регіоні, надаючи доступ до освітніх та консультаційних програм, організовуючи заходи та тренінги для місцевих підприємців. Ці заходи спрямовані на підвищення професійних знань та навичок, а також на підтримку підприємницьких ініціатив.

У своїй роботі «ЕМЕКС-HUB» активно буде співпрацювати з місцевими владами, громадськими організаціями та бізнес-середовищем з метою створення сприятливих умов для розвитку підприємництва в регіоні. Він також буде використовувати інноваційні технології та мережеві зв'язки для забезпечення ефективного спілкування та обміну інформацією серед учасників спільноти підприємців.

Первинна цільова аудиторія підприємства буде розділена на два ключові сегменти, що визначаються на основі різноманітних потреб та цілей:

Сегмент 1: Підтримка для підприємців-початківців та підприємців з

мікробізнесом. Цей сегмент включає осіб, які мають амбіції стати підприємцями та розпочати власну справу, а також тих, хто вже має маленький бізнес, але прагне підвищити ефективність своєї діяльності. Для цієї групи клієнтів, «ЕМЕКС-HUB» пропонує широкий спектр послуг, включаючи консультації з розвитку бізнесу, навчальні програми з підприємництва, доступ до ресурсів та менторську підтримку. Мета цього сегменту - надати підприємцям необхідні знання та ресурси для успішного розвитку їхніх бізнесів.

Сегмент 2: Споживачі комерційних консалтингових послуг. Цей сегмент складається з осіб, які шукають професійну допомогу та консультативні послуги з підприємницької сфери. Вони можуть бути підприємцями середнього та великого бізнесу, які зацікавлені в оптимізації своєї діяльності, підвищенні ефективності та розвитку нових стратегій. Для цієї групи клієнтів, «ЕМЕКС-HUB» надає індивідуальний підхід, враховуючи конкретні потреби та вимоги, а також надає доступ до експертних знань та досвіду у сфері консалтингу.

Ці два сегменти визначають стратегічний напрямок розвитку підприємства та його спроможність відповідати на різноманітні потреби та очікування своїх клієнтів.

Діяльність підприємства розглядається як складний механізм, що включає два основних компоненти: соціальний і комерційний. Соціальна складова спрямована на створення позитивного впливу на суспільство, підтримку соціально вразливих груп та розвиток місцевої спільноти. Комерційний компонент має на меті забезпечення фінансової стійкості підприємства та генерацію прибутку.

Протягом перших п'яти років розвитку, планується, що 100% чистого прибутку буде спрямовано на реалізацію соціальної програми. Ця програма включатиме такі напрямки:

Навчальна програма та надання грантів на стартові бізнес-ідеї. Підтримка для підприємців-початківців у вигляді менторського супроводу та консультування. Створення місцевої спільноти, де підприємці матимуть

можливість обмінюватися досвідом, встановлювати партнерські зв'язки та професійно розвиватися.

Комерційний консалтинг для підприємств та підприємців. Надання професійних послуг у сфері бізнес-консультування, аналізу та розвитку стратегій.

У контексті створення соціального підприємства, ми плануємо застосовувати комбінований підхід, який поєднує в собі елементи комерційної діяльності зі соціальними ініціативами. Особлива увага буде приділятися людям з вразливих соціальних груп, таким як військові, ветерани, бездомні та родини загиблих.

Соціальне підприємство «EMEX-HUB» орієнтується на використання бізнес-моделі підтримки підприємців з метою сприяння розвитку бізнесу в місцевому середовищі. Основною аудиторією є діючі бізнеси, підприємці, а також ті, хто тільки розпочинає свій шлях у підприємництві. Продуктом діяльності цього соціального підприємства є різноманітна підтримка підприємців, спрямована на підвищення їхнього доходу шляхом надання консалтингових послуг, організації тренінгів та виділення мікрогрантів [38].

Соціальна складова програми включає наступні напрямки:

Підвищення спроможності до самостійного забезпечення гідного рівня життя представників вразливих верств населення міста Івано-Франківськ та його регіону. Це включає в себе надання освітніх та підприємницьких навичок, організацію майстер-класів та консультацій з підприємництва.

Соціальна реабілітація та реінтеграція ветеранів за допомогою створення власних бізнесів та надання можливостей для працевлаштування на підприємствах, створених у рамках програми.

Соціальна реінтеграція осіб, які пережили війну, та осіб, які повертаються з зон конфлікту. Ця ініціатива передбачає створення можливостей для їхнього заняття власним бізнесом та надання підтримки у працевлаштуванні на вже існуючих підприємствах.

Вивчаючи дослідження у сфері соціального підприємництва в країнах,

таких як Грузія та Хорватія, а також аналізуючи успішні кейси з цієї області в Україні, ми прийшли до висновку, що оптимальною юридичною формою для підприємства «EMEX-HUB» буде колаборація між благодійним фондом та ФОП. Такий підхід дозволить ефективно диверсифікувати джерела фінансування, що є ключовим для створення підприємства з акцентом на соціальну діяльність. Колаборація забезпечить можливість залучати гранти, а також одночасно вести комерційну діяльність. Враховуючи специфіку українського законодавства, саме така форма кооперації між благодійним фондом та підприємцем-фізичною особою є найбільш оптимальною на початковому етапі діяльності.

Для розробки бізнес-моделі соціального підприємства «EMEX-HUB» ми використали інструмент стратегічного планування - Lean Canvas [41], який є модифікацією відомого інструменту Business Model Canvas. Lean Canvas складається з дев'яти інформаційних блоків і сприяє розробці чіткої та конкретної стратегії для стартапів.[41].

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| <p>Проблема</p> <ul style="list-style-type: none"> Існуюча система Гарварда має дуже обмежений функціонал і вона нецікава Студентам потрібна можливість спілкуватися в онлайні <p>Існуючі альтернативи</p> <ul style="list-style-type: none"> MySpace Hi5 Friendster | <p>Рішення проблеми</p> <ul style="list-style-type: none"> Онлайн-комунікація для студентів Гарварда з можливістю стежити за подіями друзів, ділитися світлинами та новинами, спілкуватися в чаті тощо. | <p>Унікальна цінність</p> <ul style="list-style-type: none"> Платформа для спілкування, орієнтована на потреби студентів Гарварда (а потім і інших студентів) | <p>Прихована перевага</p> <ul style="list-style-type: none"> Взаємодія між користувачами Користувачі слідкують за новинами друзів Новий тип платформи — соціальна мережа з можливостями для спілкування | <p>Споживачі</p> <ul style="list-style-type: none"> Студенти Гарвардського університету Студенти інших університетів і коледжів |
| | <p>Ключові метрики</p> <ul style="list-style-type: none"> Кількість унікальних користувачів на день і на місяць North Star Metric (ключова метрика на поточний момент, може змінюватися з часом) | <p>Високорівнева концепція</p> <ul style="list-style-type: none"> Приятель студентів коледжу | <p>Канали просування</p> <ul style="list-style-type: none"> Рекомендації студентів Гарварда один одному Залучення друзів студентів Гарварда з інших університетів | <p>Ранні послідовники</p> <ul style="list-style-type: none"> Студенти Гарвардського університету |
| <p>Структура витрат</p> <ul style="list-style-type: none"> Хостинг Розробка Зарплати | | | <p>Потоки прибутку</p> <ul style="list-style-type: none"> Інвестиції Доходи від реклами | |

Рис. 3.1 Структура інструменту бізнес-моделювання Lean Canvas [41].

Опишемо бізнес-модель соціального підприємства ЕМЕКС-HUB за цим згідно даного інструменту.

Блок 1.

Аудиторія підприємства може бути розділена на кілька сегментів, які відображають різноманітні потреби та інтереси споживачів. Серед них виокремлюються ранні послідовники, які включають у себе різні категорії індивідів, що виявляють інтерес до підприємництва та підприємницької діяльності в Івано-Франківську.

Перший сегмент ранніх послідовників охоплює випускників навчальних програм з підготовки до підприємницької діяльності. Вони стають підтримкою та амбасадорами продукту, а також першими членами місцевої спільноти підприємців, яка сприяє обміну досвідом та взаємній підтримці.

Другий сегмент складають ментори, які брали участь у навчальних програмах, організованих благодійним проектом у період з 2021 по 2023 роки. Вони вже мають глибоке розуміння продукту та програми, високу лояльність і готовість допомагати новим учасникам.

Третій сегмент – випускники програми 2021-2023 років, що проживають у місті Івано-Франківськ. Вони є активними учасниками підприємницької спільноти та можуть стати цінними учасниками розвитку соціального підприємства.

Кожен з цих сегментів має свої унікальні особливості та потреби, що важливо враховувати при розробці стратегії просування та взаємодії з аудиторією.

Блок 2.

Розглянемо проблематику та наявні альтернативи в контексті соціального підприємства, враховуючи потреби різних сегментів цільової аудиторії. Виділимо ключові аспекти для кожного сегменту:

Для сегментів «Люди, що мають бажання розпочати власний бізнес» та «Підприємці-початківці» важливими є наступні проблеми:

Відсутність якісних навчальних програм з підприємництва в Івано-Франківську.

Страх перед початком власного бізнесу та нестача менторської

підтримки.

Недостатність знань та практичних навичок, необхідних для успішної підприємницької діяльності.

Для сегмента «Випускники програми 2021-2023 років, що проживають в Івано-Франківську» важливі наступні проблеми:

Відсутність спільноти для розвитку, створення партнерств та взаємної підтримки.

Недостатня кількість менторської підтримки від експертів, необхідної для поліпшення результативності їх бізнесу.

Для сегментів «Власники бізнесів, менеджери вищої та середньої ланки» та «Керівники неприбуткових організацій» важливою є потреба в професійній консультації з різних сфер, таких як маркетинг, фінанси, сервіс, лідерство та інші.

На ринку існують деякі альтернативи та навчальні програми від міжнародних проєктів, таких як The School of Me. Проте, існуючі бізнес-школи не завжди відповідають потребам соціального підприємства, оскільки є в основному комерційними проєктами.

Таким чином, важливо розробити програму, яка враховує специфічні потреби цільової аудиторії та забезпечує доступ до необхідної підтримки та консультацій для розвитку бізнесу та підприємництва.

Блок 3.

Унікальна цінність пропозиції для місцевих підприємців-початківців полягає в поєднанні різноманітних компонентів, які сприяють їхньому успішному старту в бізнесі. Серед них важливе значення має створення сприятливої атмосфери підтримки та мотивації, що спонукає до активності та розвитку. Крім того, належне прийняття та підтримка від професійних спеціалістів є важливим фактором успіху. Практичний формат навчання, який дозволяє отримати не лише теоретичні знання, але й практичні навички, також відіграє ключову роль у процесі підготовки майбутніх підприємців. Крім того, можливість отримати фінансову підтримку для реалізації своєї бізнес-ідеї додає

цінності до пропозиції для цієї цільової аудиторії.

Щодо споживачів комерційного консалтингу, для них важливою є можливість залучення висококваліфікованих експертів-практиків для отримання консультацій з питань управління та розвитку бізнесу. Окрім того, споживачі цінують можливість долучитися до підтримки створення позитивного соціального впливу підприємства через придбання його послуг. Це надає їм можливість не лише отримувати необхідну консультаційну підтримку, але й відчувати себе частиною соціально відповідального бізнесу, сприяючи його розвитку та успіху.

Блок 4.

З метою вирішення проблем потенційних споживачів послуг запропоновано комплексні рішення, які відповідають на їхні потреби та враховують специфіку кожного сегмента клієнтів. Розглянемо пропозиції для кожного з них:

Сегмент «Люди, що хочуть почати власну справу», «Підприємці-початківці»:

Навчальна програма для підприємців-початківців Dream&Do Program: Ця програма надасть необхідні знання та навички для успішного запуску власного бізнесу.

Програма менторства: Учасники отримають підтримку та консультації від досвідчених менторів протягом навчання та після його завершення.

Грант на відкриття власної справи: Випускники, які успішно завершать програму, можуть отримати фінансову підтримку для реалізації своєї бізнес-ідеї.

Сегмент «Випускники програми 2021 - 2023 років, що проживають в Івано-Франківську»:

Спільнота підприємців регіону Dream&Do Club: Це середовище сприяє обміну досвідом, взаємопідтримці та розвитку бізнесу.

Менторство: Учасники мають можливість отримати підтримку та поради від досвідчених підприємців у межах клубу.

Індивідуальні консультації з експертами: Випускники можуть скористатися професійною підтримкою та консультаціями з питань розвитку свого бізнесу.

Сегмент «Керівники неприбуткових організацій»:

Тематичні консультації: Керівники отримають практичні поради та рекомендації з різних аспектів управління неприбутковим сектором.

Стратегічні сесії: Засідання спрямовані на розробку стратегій розвитку та планування дій для досягнення поставлених цілей.

Вебінари, воркшопи, тренінги: Учасники мають можливість збільшити свої знання та навички у сфері управління неприбутковими організаціями через різноманітні формати навчання.

Ці пропозиції відповідають на конкретні потреби кожного сегмента цільової аудиторії, сприяючи їхньому успішному розвитку та досягненню поставлених цілей.

Блок 5.

Комунікаційна стратегія для просування проекту включатиме різноманітні канали та інструменти для досягнення цілей. Нижче наведено детальний огляд кожного з каналів просування:

Соціальні мережі:

Використання популярних платформ, таких як Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter та інші, для створення спільноти та взаємодії з аудиторією.

Публікація цікавого контенту, включаючи статті, відео, фотографії, інфографіку, яка відображає діяльність та досягнення проекту.

Сайт:

Розробка та підтримка веб-сайту проекту для надання детальної інформації про послуги, новини, події та контактні дані.

Оптимізація сайту для пошукових систем (SEO) для підвищення видимості та привертання цільової аудиторії.

Презентація на профільних майданчиках та тематичних заходах:

Участь у конференціях, ярмарках, виставках та інших подіях, що

відбуваються в галузі соціального підприємництва.

Проведення власних заходів, таких як семінари, тренінги, майстер-класи, для залучення уваги та популяризації проєкту.

Просування через канали партнерів:

Співпраця з іншими організаціями, бізнес-структурами та установами для спільного проведення заходів та обміну ресурсами та досвідом.

Розміщення інформації про проєкт на сайтах та платформах партнерів для розширення аудиторії та підвищення його впливу.

Використання комунікаційного потенціалу амбасадорів програми:

Залучення та мобілізація випускників, які брали участь у програмі у минулому, як амбасадорів проєкту для просування та підтримки.

Використання позитивного досвіду та рекомендацій амбасадорів для залучення нових учасників та підвищення довіри до проєкту.

Подієвий маркетинг:

Організація заходів, акцій, конкурсів та інших активностей, спрямованих на привертання уваги та залучення аудиторії.

Використання інтерактивних форматів та нестандартних підходів для сприяння взаємодії та взаємодії з цільовою аудиторією.

Ці канали та інструменти взаємодіють і доповнюватимуть один одного, створюючи комплексну стратегію просування, спрямовану на досягнення поставлених цілей та залучення максимальної уваги до проєкту. Кожен з цих каналів має свої переваги та можливості для взаємодії з аудиторією, що дозволяє максимально охопити різноманітні сегменти цільової аудиторії та вплинути на них.

Згадані канали просування забезпечать широке охоплення аудиторії та забезпечать ефективну комунікацію з клієнтами, партнерами та зацікавленими сторонами. Крім того, ця стратегія просування сприятиме підвищенню свідомості про соціальний проєкт та його послуги, підвищить довіру та репутацію проєкту серед цільової аудиторії та сприятиме залученню нових клієнтів та партнерів.

Таким чином, використання різноманітних каналів просування допоможе досягти успіху та стабільного розвитку соціального проєкту, забезпечить ефективну комунікацію та взаємодію з аудиторією, а також позитивно позначиться на його репутації та впливі на суспільство.

Блок 6.

У рамках фінансової стратегії діяльності підприємства, можна виділити кілька джерел доходу, які сприятимуть його стабільності та розвитку. Аналіз цих джерел доходу важливий для забезпечення фінансової стійкості та ефективного управління ресурсами підприємства. Розглянемо їх детальніше:

Залучення грантів: Це одне з ключових джерел фінансування для соціальних підприємств. Гранти можуть надавати як урядові, так і неприбуткові організації або фонди. Їх отримання дозволяє забезпечити фінансову підтримку для реалізації різноманітних програм та ініціатив.

Дохід від часткової оплати навчання студентами: Якщо підприємство пропонує навчальні програми або курси, часткове фінансування учнями може стати значним джерелом доходу. Це також сприяє залученню інтересу та зобов'язання з боку студентів.

Часткове повернення грантів: У випадку, якщо підприємство отримало грант на певний проєкт або програму, а після його завершення частину коштів можна повернути, це стане додатковим джерелом фінансування для подальших ініціатив.

Членські внески: Якщо підприємство має статус асоціації або об'єднання, членські внески від учасників можуть стати важливим джерелом доходу для забезпечення функціонування та розвитку.

Дохід від консалтингових послуг: Якщо підприємство має експертні знання та досвід у певній галузі, вони можуть бути використані для надання консалтингових послуг іншим організаціям чи підприємствам за плату.

Ці джерела доходу доповнюють одне одного, створюючи різноманітний фінансовий портфель підприємства та забезпечуючи його стабільність у різних ситуаціях.

Блок 7.

Структура витрат управління підприємством включає в себе різноманітні складові, які варіюються за своєю природою та регулярністю. Ретельне планування та ефективне управління цими витратами є ключовим для забезпечення фінансової стійкості та успішного функціонування підприємства. Розглянемо їх докладніше:

Перемінні витрати: Ця категорія включає витрати, які змінюються в залежності від обсягу діяльності підприємства. До них можна віднести гонорари експертам, витрати на маркетинг продуктів, гранти для реалізації проектів, витрати на оренду приміщень та обладнання, а також витрати на проведення офлайн навчальних модулів.

Постійні та нерегулярні витрати: Ця категорія включає витрати, які залишаються сталими або мають непередбачувану регулярність. До них можна віднести заробітну плату співробітників, транспортні витрати, витрати на організацію заходів та нетворкінг, а також витрати на побудову соціального капіталу підприємства.

Ефективне управління цими категоріями витрат передбачає ретельне планування та контроль за їхнім використанням. Рациональне розподілення ресурсів дозволить підприємству досягти ефективності та забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку.

Блок 8.

Ключові показники ефективності та успішності діяльності підприємства в соціальному підприємництві визначаються шляхом аналізу різноманітних показників, що відображають його вплив на спільноту та соціальну сферу. Основними метриками, які використовуються для оцінки розвитку та досягнень підприємства, є наступні:

Кількість наданих послуг: Ця метрика визначає обсяг та різноманітність послуг, які надає підприємство своїм клієнтам та спільноті.

Кількість студентів, що пройшли навчання: Вона відображає успішність програм навчання та їхню популярність серед цільової аудиторії.

Кількість випускників, що започаткували власну справу: Цей показник вказує на успішність підготовки та підтримки майбутніх підприємців.

Кількість членів клубу: Вона визначає рівень зацікавленості та активності спільноти учасників.

У додатку до цього дослідження наведено фінансову модель, яка враховує конвертацію цих ключових метрик у фінансові показники діяльності підприємства. Цей прорахунок є важливим інструментом для оцінки ефективності та визначення стратегій подальшого розвитку підприємства.

Блок 9.

Ключові показники ефективності та успішності діяльності підприємства в соціальному підприємництві визначаються шляхом аналізу різноманітних показників, що відображають його вплив на спільноту та соціальну сферу. Основними метриками, які використовуються для оцінки розвитку та досягнень підприємства, є наступні:

Кількість наданих послуг: Ця метрика визначає обсяг та різноманітність послуг, які надає підприємство своїм клієнтам та спільноті.

Кількість студентів, що пройшли навчання: Вона відображає успішність програм навчання та їхню популярність серед цільової аудиторії.

Кількість випускників, що започаткували власну справу: Цей показник вказує на успішність підготовки та підтримки майбутніх підприємців.

Кількість членів клубу: Вона визначає рівень зацікавленості та активності спільноти учасників.

У додатку А наведено фінансову модель, яка враховує конвертацію цих ключових показників у фінансові показники діяльності підприємства. Цей прорахунок є важливим інструментом для оцінки ефективності та визначення стратегій подальшого розвитку підприємства.

3.2. Розробка фінансового та операційного плану соціального підприємництва «ЕМЕКС-HUB».

Фінансова модель підприємства була розрахована на п'ятирічний період, починаючи з 2025 року. У цій роботі надається короткий огляд цієї моделі, а детальні розрахунки включені в Додаток А.

Проведений аналіз дозволяє зрозуміти та продемонструвати потенційному інвестору або грантодавцю економічну життєздатність ідеї соціального підприємства ЕМЕКС-HUB. Розрахунки відображають динаміку залежності підприємства від грантового фінансування та шлях до досягнення самокупності. Зокрема, оцінюється окупність інвестицій в проєкт та прогнозується період часу, необхідний для цього. Вони також дозволяють порівняти доцільність інвестування в цей проєкт з іншими можливими варіантами інвестування, а також надають прогнозований звіт про прибутки та витрати. Економічна доцільність проєкту оцінюється на п'ятирічний період.

Для запуску підприємства передбачається залучення приватних інвестицій і грантових коштів, які будуть використані для фінансування грантів та забезпечення діяльності протягом першого року після заснування підприємства. Розрахунки включають сплату єдиного податку третьої групи ФОП, що становить 5% від доходу.

Такі детальні фінансові прогнози є важливим інструментом для залучення інвестицій, оскільки вони дають змогу інвесторам оцінити економічну ефективність проєкту та прийняти обґрунтовані рішення щодо доцільності фінансування.

Для забезпечення стійкості підприємства, а також можливості проведення основної діяльності навіть за відсутності грантового фінансування, у структурі підприємства передбачено комерційну складову як окремий вид діяльності. Вона включає надання консалтингових послуг експертами програми, однак не обмежується лише ними. Діяльність не має територіальних обмежень і може здійснюватися по всій Україні як в офлайн, так і в онлайн форматах. В

розрахунках за одиницю послуги взято двогодинну консультацію, а її вартість визначено в середньому ціновому сегменті. Для консультування планується залучити щонайменше трьох експертів, що прогнозує надання не менше трьох консультацій на квартал для кожного експерта.

Варто зазначити, що реальну кількість проданих консультацій на етапі планування стартапу можливо лише попередньо оцінити. Кількість буде варіюватися залежно від якості просування продукту та зайнятості експертів, оскільки вони не є найманими працівниками підприємства. В цьому випадку підприємство виконуватиме роль сервісного посередника, який знаходить клієнтів та підбирає консультантів відповідно до їхніх запитів і потреб. Ураховуючи можливі ризики такого формату роботи, в прогнозний розрахунок на початку було внесено мінімальну кількість консультацій.

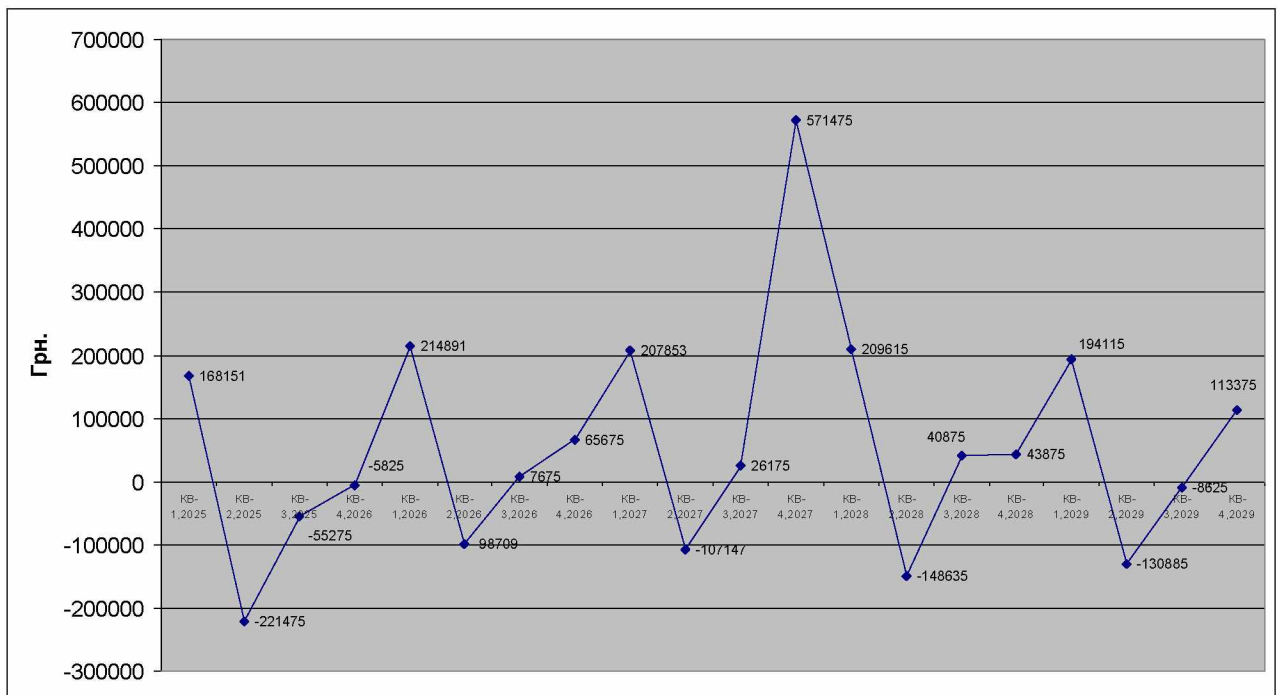


Рис. 3.2. Фінансові результати проекту

З першого кварталу 2025 року передбачається отримання доходів від членських внесків учасників підприємницької спільноти Dream&Do Club, діяльність якої планується відновити після перерви, що почалася 24 лютого 2023 року. У фінансовій моделі на другий квартал 2025 року передбачено надходження доходів від часткового повернення грантів випускниками програми. Випускники мають повертати 50% отриманої суми через п'ятнадцять

місяців. Крім того, планується, що студенти сплачуватимуть часткову вартість навчальної програми, але з урахуванням складної ситуації воєнного часу оплата розпочнеться з 2025 року. Для студентів, які навчатимуться в 2025 році, навчання буде безкоштовним, оскільки витрати покриватимуться внесками благодійного фонду та частково доходами від комерційної діяльності.

Аналізуючи фінансову модель підприємства, встановлено, що соціальна складова, яка є пріоритетною відповідно до місії підприємства, виявляється збитковою з комерційної точки зору. Отже, для забезпечення стійкості цієї моделі, підприємство буде фінансуватися за рахунок грантів і доходів від власної комерційної діяльності. На початковому етапі планується залучення безповоротної фінансової допомоги від благодійного фонду.

3.3. Оцінка впровадження соціального підприємництва «ЕМЕКС-HUB» на місто Івано-Франківськ.

Початок діяльності соціального підприємства ЕМЕКС-HUB заплановано на перший квартал 2025 року. Для ефективного запуску роботи та досягнення запланованих результатів нижче представлено операційний план (Належить до 3.2.) запуску проєкту та діяльності протягом першого року. В умовах нестабільності та складно прогнозованого майбутнього в Україні складати довгострокові плани для стартапу видається недоцільним. Замість цього було вирішено рухатися за принципом Agile, що передбачає гнучке управління змінами. Цей підхід буде використовуватися при плануванні діяльності. За підсумками першого року діяльності, на основі проведеного аналізу та висновків, буде розроблений план на наступний річний період.

У таблиці 1 представлено поквартальний план активностей для запуску та реалізації проєкту протягом першого року діяльності. Підготовчий етап, запланований на четвертий квартал 2024 року, не включено до таблиці. Підготовка передбачає досягнення угоди про співпрацю з благодійним фондом та отримання фінансування для старту проєкту, а також укладення графіка

надання фінансування фондом для грантування підприємців-початківців.

В плані окреслені основні кроки, які потребують реалізації без деталізації задач по їх втіленню

Хочемо окремо зупинитись на прогнозі потенційного впливу діяльності підприємства в місті Івано-Франківськ. Дослідивши актуальну соціальну та економічну ситуацію в місті Івано-Франківськ та проаналізувавши досвід інших країн, таких як Грузія та Хорватія, в період їх повоєнного відновлення, ми приходимо до висновку, що діяльність соціального підприємства ЕМЕКС-HUB матиме наступний соціальний вплив на місто.

Підвищення рівня економічної самоспроможності населення є важливим аспектом соціально-економічного розвитку. Відповідно до проведеного аналізу, залучення до підприємницької діяльності від десяти до двадцяти осіб щорічно протягом п'яти років може призвести до відкриття до ста нових мікро- та малих бізнесів у місті. Це безпосередньо вплине на покращення рівня життя близько ста сімей, сприяючи зростанню добробуту та стабільності місцевої громади.

Створення нових робочих місць є ключовим фактором економічного зростання. Досвід спостереження за діяльністю підприємців-випускників програм 2021-2023 років свідчить про те, що кожен підприємець у перший рік своєї діяльності залучає до роботи щонайменше одну особу, створюючи таким чином нові робочі місця. За п'ять років діяльності підприємства в місті може бути створено щонайменше сто нових робочих місць, що сприятиме зниженню рівня безробіття та підвищенню економічної активності.

Особливу увагу слід приділити реабілітації та соціальній реінтеграції ветеранів та учасників бойових дій через залучення їх до підприємницької діяльності. Дослідження, проведене у другому розділі нашої роботи, свідчить про те, що міжнародний досвід демонструє: участь у військових діях сприяє розвитку якостей, необхідних для успішного ведення бізнесу. З іншого боку, український досвід створення ветеранських бізнесів у період 2015-2023 років, а також робота з ветеранами показує, що підприємницька діяльність є одним із найефективніших та комфортніших способів соціальної реінтеграції ветеранів,

а також їх психологічного відновлення та адаптації до цивільного життя.

З огляду на специфіку регіону, зокрема міста Ірпінь, яке зазнало впливу воєнних дій, ситуація відрізняється від інших регіонів України, де бойові дії не відбувалися. У місті вже є значна кількість громадян, які брали участь у бойових діях, захищаючи місто, але після звільнення регіону не вступили до лав регулярної армії. Потреба в ефективній реінтеграції цих ветеранів є актуальною вже сьогодні. Ефективна реінтеграція ветеранів також сприяє зниженню ризику внутрішнього збройного конфлікту, на що міжнародні гуманітарні організації звертають значну увагу в стратегіях раннього економічного відновлення країн, де мав місце збройний конфлікт.

Залучення ветеранів до підприємницької діяльності є стратегічно важливим кроком, який має на меті не лише поліпшення економічного стану населення, але й забезпечення соціальної стабільності та зменшення соціальної напруженості в постконфліктних регіонах. Цей підхід підтримується міжнародними гуманітарними організаціями та вважається ефективним засобом досягнення сталого розвитку.

Підвищення рівня економічної самоспроможності населення через розвиток підприємницької діяльності, створення робочих місць та реабілітацію ветеранів сприятиме сталому розвитку та покращенню соціально-економічного становища в регіоні. Водночас, залучення до підприємництва та створення робочих місць є важливими факторами зменшення безробіття, підвищення рівня життя та забезпечення стабільності в суспільстві. Ефективна реінтеграція ветеранів у цивільне життя через підприємництво є важливою складовою стратегії відновлення та розвитку, що забезпечує соціальну та економічну стабільність у регіоні.

Міжнародний досвід та українська практика демонструють, що підтримка підприємницької діяльності серед ветеранів є ефективним засобом їх реабілітації та соціальної реінтеграції. Відповідні програми та ініціативи сприяють розвитку місцевої економіки, створенню нових робочих місць та зниженню соціальної напруженості. Це підходить не тільки для забезпечення

економічного зростання, але й для побудови стійкого та гармонійного суспільства.

Залучення благодійних фондів, міжнародних організацій та місцевих громад до підтримки підприємницької діяльності серед ветеранів та інших вразливих категорій населення є ключовим елементом стратегії сталого розвитку. Спільні зусилля у цьому напрямі забезпечать довгострокові позитивні зміни в соціально-економічному середовищі регіону та сприятимуть досягненню високих стандартів життя для всіх його мешканців.

Зниження соціальної напруги в регіоні між внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та місцевим населенням може бути досягнуто шляхом розвитку підприємницької діяльності, яка сприяє створенню якісної соціальної тканини. Інтеграція ВПО у місцеві громади зазвичай є складним процесом, проте залучення їх до підприємницької діяльності може значно полегшити цей процес, сприяючи ефективній соціалізації новоприбулих та зменшуючи рівень напруги між ними та місцевим населенням.

Економічна стабільність регіону безпосередньо залежить від підвищення рівня бізнесової обізнаності підприємців. У цьому контексті важливу роль відіграє локальна спільнота підприємців-випускників навчальної програми Dream&Do Club. Протягом п'яти років планується залучити до клубу шістдесят підприємців-випускників. Спільнота протягом першого року буде функціонувати як закритий клуб, однак з другого року роботи вона відкриється для членства не лише випускників «ЕМЕКС-НУВ», але й інших підприємців міста. Це сприятиме потенційному збільшенню кількості учасників та масштабуванню соціального впливу у цьому сегменті.

Локальна спільнота підприємців відіграє значну роль у підвищенні культури підприємництва та обізнаності щодо ефективного та екологічного ведення бізнесу. Вона стане платформою для обміну досвідом, надання взаємної підтримки та розвитку професійних навичок. Таким чином, підвищення рівня бізнесової обізнаності сприятиме економічній стабільності регіону та покращенню умов для ведення бізнесу.

Крім того, розвиток підприємницької діяльності серед ВПО та місцевого населення сприятиме створенню нових робочих місць та збільшенню економічної активності. Це, у свою чергу, підвищить рівень життя місцевих громад та сприятиме їхньому соціально-економічному розвитку. Важливо зазначити, що інтеграція ВПО в місцеву економіку також допоможе знизити соціальну напругу та сприяти побудові більш згуртованої та стабільної громади.

Міжнародний досвід показує, що розвиток підприємництва є ефективним засобом соціальної інтеграції та економічного відновлення в постконфліктних регіонах. Залучення ВПО до підприємницької діяльності не тільки покращує їхню економічну ситуацію, але й сприяє їхній соціалізації, що є важливим фактором для забезпечення соціальної стабільності. Підприємництво надає можливість ВПО використовувати свої навички та таланти, створюючи нові економічні можливості для себе та своїх громад.

У зв'язку з цим, розвиток підприємницької діяльності серед ВПО та місцевого населення є стратегічно важливим завданням, яке потребує підтримки з боку державних органів, місцевих громад та міжнародних організацій. Спільні зусилля у цьому напрямі забезпечать довгострокові позитивні зміни в соціально-економічному середовищі регіону та сприятимуть досягненню високих стандартів життя для всіх його мешканців.

Таким чином, зниження соціальної напруги, економічна стабільність та інтеграція ВПО через розвиток підприємницької діяльності є ключовими елементами стратегії сталого розвитку регіону. Це сприятиме створенню нових робочих місць, підвищенню рівня життя та забезпеченню соціальної стабільності, що є основою для сталого розвитку та процвітання місцевих громад.

Для ефективного впровадження цієї стратегії необхідно залучати благодійні фонди, міжнародні організації та місцеві громади до підтримки підприємницької діяльності серед ВПО та інших вразливих категорій населення. Спільні зусилля у цьому напрямі забезпечать довгострокові

позитивні зміни в соціально-економічному середовищі регіону та сприятимуть досягненню високих стандартів життя для всіх його мешканців.

Утримання молоді в Україні через створення нових можливостей є важливим кроком до подолання демографічних викликів та забезпечення сталого розвитку країни. Вже до повномасштабного вторгнення в 2022 році соціологи звертали увагу на проблеми демографічного спаду та старіння населення, що мали суттєві наслідки для економічної та соціальної стабільності. Війна додатково загострила ці виклики, призвівши до масової міграції молодих людей та підлітків, які стали вимушеними біженцями.

Згідно з нашими припущеннями, більшість цих молодих людей залишаться за кордоном або, після вимушеного повернення, будуть шукати можливості знову емігрувати. Як показано у дослідженні, проведеному в другому розділі, значна частина молоді сьогодні стурбована питаннями самореалізації та працевлаштування. Однак, при опитуванні саме професія бізнесмена зайняла перше місце в рейтингу професій, що цікавлять сучасну молодь.

Забезпечення можливостей для самореалізації молоді через підприємницьку діяльність може стати ефективним інструментом для утримання молодих людей в країні. Це вимагає створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу, підтримки стартапів та підприємницьких ініціатив, а також забезпечення доступу до необхідних ресурсів та знань.

Створення молодіжних бізнес-інкубаторів та програм підтримки стартапів сприятиме залученню молоді до підприємництва. Такі програми можуть включати менторську підтримку, доступ до фінансових ресурсів, навчання та розвиток навичок, необхідних для успішного ведення бізнесу. Окрім того, важливо забезпечити молоді можливості для нетворкінгу та обміну досвідом, що сприятиме створенню ефективних бізнес-спільнот.

Розвиток підприємницької діяльності серед молоді також має потенціал для створення нових робочих місць, що сприятиме зниженню рівня безробіття та підвищенню економічної активності. Це, у свою чергу, сприятиме

покращенню рівня життя та забезпеченню соціальної стабільності в регіонах.

Залучення молоді до підприємницької діяльності також сприятиме розвитку інновацій та впровадженню новітніх технологій у різних галузях економіки. Молоді підприємці часто мають свіжий погляд на проблеми та виклики, що дозволяє їм знаходити інноваційні рішення та впроваджувати нові підходи до ведення бізнесу. Це може сприяти підвищенню конкурентоспроможності української економіки та її інтеграції у світовий економічний простір.

Отже, створення можливостей для самореалізації молоді через розвиток підприємництва є ключовим елементом стратегії подолання демографічних викликів та забезпечення сталого розвитку України. Це вимагає комплексного підходу, що включає підтримку стартапів, розвиток бізнес-інкубаторів, забезпечення доступу до фінансових ресурсів та знань, а також формування сприятливого середовища для ведення бізнесу. Спільні зусилля державних органів, місцевих громад та міжнародних організацій у цьому напрямі забезпечать довгострокові позитивні зміни в соціально-економічному середовищі країни та сприятимуть досягненню високих стандартів життя для всіх її мешканців [43].

Відмітьте, будь ласка, три професії, які є найбільш привабливими для вас. А тепер скажіть, на вашу думку, які три професії дозволяють сьогодні досягнути успіху в житті?



Рис. 3.3. Бачення професійного розвитку [43].

З наведених вище даних випливає, що створення нових можливостей для молоді в Україні є нагальною потребою. Залучення та підтримка молодих людей у підприємницькій діяльності через соціальні ініціативи, такі як «ЕМЕКС-HUB», представляє собою одну з таких можливостей в Івано-Франківській громаді.

Соціальний вплив підприємства «ЕМЕКС-HUB» в Івано-Франківську буде різноплановим та матиме кумулятивний позитивний ефект на місцеву громаду як в економічному, так і в соціальному вимірі. Перш за все, залучення молоді до підприємництва сприятиме підвищенню рівня економічної самодостатності населення. Враховуючи, що щороку до підприємницької діяльності долучатиметься від десяти до двадцяти осіб, за п'ять років у місті може бути відкрито до ста нових мікро- та малих бізнесів. Це безпосередньо вплине на покращення рівня життя приблизно ста сімей.

Крім того, створення нових бізнесів сприятиме збільшенню кількості робочих місць. Виходячи з досвіду підприємців-випускників програми 2021-2023 років, кожен новий підприємець у перший рік діяльності залучає до роботи принаймні одну особу, що призводить до створення нових робочих місць. Таким чином, протягом п'яти років у місті може бути створено щонайменше сто робочих місць.

Окремо варто виділити питання реабілітації та соціальної реінтеграції ветеранів та учасників бойових дій. Залучення їх до підприємницької діяльності не лише створює можливості для самореалізації, але й сприяє психологічному відновленню та адаптації до цивільного життя. Як свідчить міжнародний досвід, участь у військових діях підсилює якості, необхідні для підприємництва. Український досвід створення ветеранських бізнесів у період 2015-2023 років підтверджує, що підприємництво є одним з найефективніших способів реінтеграції ветеранів. В Ірпені, де вже є значна кількість ветеранів, які брали участь у бойових діях, ця потреба є особливо актуальною.

Додатково, ефективна реінтеграція ветеранів знижує ризик внутрішніх збройних конфліктів. Це питання є предметом значної уваги міжнародних

гуманітарних організацій, які включають його у свої стратегії раннього економічного відновлення країн, що постраждали від збройних конфліктів.

Не менш важливим є зниження соціальної напруги в регіоні між внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та місцевим населенням. Підприємницька діяльність сприяє побудові якісної соціальної тканини, що дозволяє інтегрувати ВПО у місцеве суспільство. Це знижує рівень напруги та сприяє соціальній згуртованості громади.

Економічна стабільність регіону також підвищується завдяки розвитку бізнес-обізнаності підприємців. Важливу роль у цьому відіграє локальна спільнота підприємців-випускників навчальної програми «Dream&Do Club». Протягом п'яти років планується залучити до клубу шістдесят підприємців-випускників. У перший рік спільнота функціонуватиме як закритий клуб, але з другого року вона може відкритися для членства інших підприємців міста. Це дозволить розширити охоплення та збільшити соціальний вплив.

Таким чином, створення можливостей для молоді через розвиток підприємництва є ключовим елементом стратегії подолання демографічних викликів та забезпечення сталого розвитку України. Комплексний підхід, що включає підтримку стартапів, розвиток бізнес-інкубаторів, доступ до фінансових ресурсів та знань, а також формування сприятливого середовища для ведення бізнесу, забезпечить довгострокові позитивні зміни в соціально-економічному середовищі країни. Спільні зусилля державних органів, місцевих громад та міжнародних організацій сприятимуть досягненню високих стандартів життя для всіх мешканців країни.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі проведено дослідження теоретичних аспектів створення та функціонування соціальних підприємств. Розглянуто кілька підходів до визначення поняття "соціальне підприємництво". Визначено, що для підприємства ЕМЕКС-HUB найбільш релевантним є комбінований підхід, запропонований А. Макмілланом та Дж. Робінсоном. Цей підхід передбачає, що соціальне підприємництво поєднує орієнтацію на соціальні та комерційні результати діяльності.

Підтвердивши необхідність комерційної складової в роботі підприємства, ми звернулися до інструменту стратегічного планування – бізнес-моделювання. Було розглянуто різні підходи до бізнес-моделювання в соціальному підприємстві. На основі аналізу кількох підходів встановлено, що для досягнення цілей діяльності ЕМЕКС-HUB найкраще підходить модель підтримки підприємців. Ця бізнес-модель передбачає у своїй комерційній складовій надання консалтингових та освітніх послуг підприємствам і організаціям. Такий підхід сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку та покращенню результатів комерційної діяльності.

Для визначення вектора потенційного соціального впливу соціального підприємства було здійснено аналіз документів та рекомендацій міжнародних організацій, таких як ООН та Міжнародна Організація Праці, стосовно раннього відновлення країн, які зазнали збройних конфліктів. Спираючись на аналіз цих документів, можна зробити висновок, що діяльність у сфері економічного відновлення, зокрема відновлення підприємницької активності в регіоні, може стати комплексною відповіддю не лише на економічні виклики, але й на соціальні потреби громади та країни в цілому.

Соціальний вплив діяльності підприємства ЕМЕКС-HUB буде зосереджений на сприянні створенню рівноправних горизонтальних зв'язків у громаді, підвищенні економічної спроможності внутрішньо переміщених осіб (ВПО), населення, яке постраждало від війни, та ветеранів. Крім того, ця

діяльність сприятиме соціальній інтеграції та реінтеграції ВПО, поверненців та ветеранів, що є важливим аспектом загального процесу відновлення.

Документи та рекомендації міжнародних організацій, а також інші літературні джерела, використовувалися для підтвердження отриманих результатів та ілюстрації розглянутих концепцій. Це включало посилання на рисунки та таблиці, які слугували для більш наочного представлення даних.

Було здійснено аналіз міжнародного та українського досвіду створення і функціонування соціальних підприємств у повоєнній реальності. Об'єктами дослідження стали країни, які, на нашу думку, мають схожий з Україною контекст. Грузія, як пострадянська країна, пережила збройний конфлікт у 1991-1993 роках і зазнала вторгнення з боку росії у 2008 році. Хорватія, як постюгославська країна, мала досвід війни за незалежність у 1991-1995 роках.

Результати нашого дослідження дозволяють зробити висновок, що створення та діяльність соціальних підприємств може стати одним із найефективніших інструментів для розв'язання низки соціальних проблем у повоєнному суспільстві. Вивчення досвіду Грузії та Хорватії свідчить про те, що соціальні підприємства здатні відігравати ключову роль у відновленні економічної активності та соціальної інтеграції постраждалих від війни громадян. Зокрема, вони сприяють реінтеграції ветеранів, підтримці внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп населення, створюючи нові можливості для їх соціального та економічного розвитку.

У ході дослідження використовувалися літературні джерела, рисунки та таблиці для підтвердження отриманих результатів і наочного представлення даних. Це забезпечило наукову обґрунтованість і цілісність проведеного аналізу.

Було проаналізовано досвід створення та діяльності соціальних підприємств в Україні, зокрема у місті Івано-Франківськ, які були засновані в період з 2015 по 2023 роки. В результаті проведеного аналізу виявлено, що комерційна складова діяльності цих підприємств сприяє створенню ефективного та стійкого соціального впливу, дозволяючи реалізовувати їх

місію. Згідно зі статистичними даними, найбільша динаміка створення соціальних підприємств спостерігалася у 2016-2017 роках, хоча цей період не відзначається найвищим темпом економічного зростання.

Можна припустити, що цей сплеск активності можна пов'язати зі світоглядними змінами в суспільстві, що виникли після Революції Гідності та в перші роки російського вторгнення. На основі цих спостережень висунута гіпотеза, яка потребує подальшого дослідження для підтвердження або спростування, що рушійною силою зростання соціального підприємництва в Україні є саме світоглядні зміни в суспільстві та соціальні виклики, які постали в перші роки війни. Зокрема, це стосується перших хвиль внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, які стали більш значущими факторами, ніж стабільне економічне зростання та добробут громадян.

На основі проведеного аналізу та досліджень, представлених у третьому розділі нашої роботи, було розроблено бізнес-модель соціального підприємства ЕМЕКС-HUB. Ця модель включає як соціальну, так і комерційну складові, що дозволяє прогнозувати стійкість підприємства та збільшення його соціального впливу в довгостроковій перспективі. Відповідні прогнози відображені у фінансовій моделі підприємства, наведеної в нашій роботі.

Запропонована фінансова модель передбачає залучення декількох джерел фінансування для запуску та забезпечення діяльності ЕМЕКС-HUB. Зокрема, використовуватимуться власні інвестиції, безповоротна допомога від благодійного фонду та фінансування за рахунок грантів. Такий підхід забезпечує фінансову стабільність підприємства та сприяє досягненню його соціальних цілей.

У роботі представлено детально розроблений операційний план запуску та діяльності підприємства, який враховує поточну ситуацію в країні. Прийнято рішення здійснювати планування на один календарний рік, що зумовлено необхідністю уникнення довгострокових зобов'язань для стартапів у нестабільних умовах. В операційному плані поквартально описані та зафіксовані необхідні заходи для функціонування підприємства протягом

першого року діяльності, включаючи період запуску.

На основі проведених досліджень, аналізу, бізнес-моделювання та розробки фінансової моделі, ми дійшли висновку, що соціальне підприємство ЕМЕКС-HUB матиме стійку модель. Це дозволить підприємству здійснювати різносторонній позитивний соціальний вплив на місто та регіон.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
2. Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу / за наук. редакцією к.е.н. А. О. Корнецького — К.: Фамільна друкарня Huss, 2019. — 160 с.
3. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.
4. Свинчук А. А., Корнецький А., Гончарова М., Назарук В., Гусак Н., Туманова А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник. Київ: ТОВ «підприємство «Віеней», 2017. С.166.
5. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник /Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. – К:ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017 – 188 с.
6. E. Shaw, J. Weerawardeno, G. Mort, A. Fowler . Social Work and Social Development. Theories and Skills for Developmental Social Work / edited by J. Midgley, A. Conley. Oxford Press: 2010, 240 p
7. J. Mair, E. Noboa, E. Austin, J. Way-Skillern, H. Stevenson, F. Perrini, and S. Voorreau The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. EMES Working Papers Series. 2012. № 12/03. 44 p.
8. Schwab Foundation/ Social enterprise business models URL: <https://learn.marsdd.com/article/social-enterprise-business-models/> (Дата звернення: 20.02.2024)
9. Швинаденко Г. О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства. Навчальний посібник. КНЕУ, 2013 436 с.
10. Голуб'як Н. Соціальне підприємництво як механізм вирішення соціально-політичних проблем. S.P.A.C.E. Society, Politics, Administration in Central Europe : електронний науково-практичний журнал / редкол.: Д. В. Яковлев (голов.

ред.), К. М. Вітман (заст. голов. ред.), Д. Ю. Дворніченко (відп. секр.) [та ін.] ; НУ «ОЮА». Одеса, 2017. – Вип. 2. – 101 с.

11. Кифяк В., Малиш Л. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 275.

12. ISO 26000 – Social Responsibility / ISO. 2010. URL:<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (Дата звернення: 15.02.2024)

13. Корнецький А., Нагаївська Д. Ю. Соціальне підприємництво і соціальна відповідальність бізнесу: визначення, критерії та регулювання. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 204–208. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/11-2016/46.pdf> (Дата звернення: 15.02.2024)

14. Свинчук А. А., Корнецький А., Гончарова М., Назарук В., Гусак Н., Туманова А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с. URL:http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book_sotsialne-pidpryyemnytsvo_pidruchnyk.pdf (Дата звернення: 16.02.2024)

15. Проект Закону про соціальні підприємства URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=43720 (Дата звернення: 20.02.2024)

16. Свинчук А. Міжнародний досвід розвитку соціальних підприємств: уроки для України. Теорія стратегії та економічного розвитку. 2014. № 34. С. 25–32.

17. Соціальне підприємництво в контексті сталого розвитку / Л. А. Шергіна, Є. В. Нотевський, А. Й. Жемба // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 3(2). - С. 160-165: [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018-_3%282%29__34 (Датазвернення: 20.02.2024).

18. Волосковець Н. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки / Н. Ю. Волосковець 33 ВІД ІДЕЇ ДО СУСПІЛЬНИХ ЗМІН // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 125-130.

19. «Ірпінський центр для переселенців: три роки турботи і тепла.» Володимир Карплюк URL: https://lb.ua/blog/volodymyr_karpluk/415268.html (Дата звернення: 25.02.2024)
20. Смачило В. В. Соціальне підприємництво як інтегративний інструмент сталого розвитку України: Європейський досвід / В.В. Смачило, В.Ю. Халіна // Інфраструктура ринку. Економіка та управління національним господарством. Випуск 7. 2017. С. 15.
21. Соціальне підприємництво в контексті сталого розвитку/ЛІА Шергіна, ЄВ Нотевський, АЙ Жемба//Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.-2018.-№ 3 (2).- С. 160-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3%282%29__34 (Дата звернення: 20.02.2024)
22. Стратегія розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни до 2030 року. URL: <https://mva.gov.ua/ua/npa/proyekt-strategiyi-rozvitku-pidpriyemnickih-iniciativ-v-eteraniv-vijni> (Дата звернення: 25.02.2024).
23. Смаглий К. Зміни творить кожен із нас: соціальне підприємництво та стратегічна філантропія. – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська Академія», 2014. – 207 с.
24. Салун М. М. Сингулярність соціального підприємництва / М. М. Салун, Г. К. Панаєтов / Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернетконференції, 25 листопада 2022 р. : тези допов. - Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. – С. 849-852. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28727>.
25. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : навч. посіб. / А. О. Корнецький та ін. 2-ге вид. Київ : ТОВ «Підприємство «Ві Ен Ей», 2017. 190 с.
26. John B. Hope, Brian Oh, and Patrick C. Mackin SAG Corporation. Factors Affecting Entrepreneurship among Veterans URL: <https://www.sba.gov/sites/default/files/files/rs384tot.pdf> (Дата звернення: 22.02.2024)

27. Лункіна Т.І. Соціальне підприємництво в Україні як сучасний тренд розвитку: особливості, фінансові аспекти. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/51.pdf (Дата звернення: 25.02.2024)

28. Звіт Київської обласної державної адміністрації про виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку Київської області на 2022 рік. 70 с.

29. Соціальне підприємництво. Business. Diia. URL: <https://business.diia.gov.ua/socialentrepreneurship> (дата звернення 02.02.2024).

30. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 16.02.2024).

31. Бізнес-інкубатор: що це, для кого та навіщо там бути бізнесу. Дія. Бізнес – Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/biznes-inkubator-so-ce-dla-kogo-tanaviso-tam-buti-biznesu> (дата звернення: 10.04.2024).

32. Безкоштовні коуч-сесії для керівників(ць) громадських організацій та соціалізмів | Громадський Простір. Громадський Простір | Усе для третього сектору в одному порталі. URL: <https://www.prostir.ua/?grants=bezkoshtovni-kouch-sesiji-dlya-kerivnykivtshromadskyh-orhanizatsij-ta-sotspidpryjemstv> (дата звернення: 18.04.2024).

33. Соціальне підприємництво. Секція 2. Соціальне підприємництво і місцева влада: взаємодія, фінанси майбутнього, 2020. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=WtkuUhPNymk> (дата звернення: 18.04.2024).

34. Час змін. соціальне підприємництво. Як створити. Як отримати грант на розвиток. Як працювати., 2021. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Vt4b-oh5TEk> (дата звернення: 21.04.2024).

35. Час змін. Соціальне підприємництво. Започаткування, розвиток, можливості. [ВЕБІНАР], 2020. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=2AX9wW2NwtA> (дата звернення: 23.04.2024).

36. Соціальний консалтинг «Параграф». Розвиток соціального підприємництва у 2021 році, 2021. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=lq9CYnXIdJM> (дата звернення: 29.05.2024).

37. Антикризовий медіа-центр. Соціальне підприємництво в Україні, 2020. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9HmenKS1czU> (дата звернення: 11.05.2024).

38. Соціальне підприємництво. SELab – Акселератор соціального підприємництва, 2020. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=4nCFjg7asds> (дата звернення: 16.05.2024).

39. Соціальне підприємництво. Експертне обговорення. Біла книга. Розвиток соціального підприємництва в Україні (on line), 2020. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=cx4MQh90nхо> (дата звернення: 20.05.2024)

40. «Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного». Олександр Остервальдер, Ів Піньє. «Наш Формат». 2017р. 288 с.

41. Як влаштована модель «ощадливого стартапу» (Lean Canvas) <https://cases.media/article/yak-vlashtovana-model-oshadlivogo-startapu-lean-canvas> (Дата звернення: 06.06.2024)

42. Дослідження «Вплив війни на молодь в Україні.» Інна Волосевич, Ірина Когут, Тетяна Жерьобкіна, Юлія Назаренко Київ, Підготовлено ГО

43. «Аналітичний центр Cedos» і дослідницькою агенцією Info Sapiens. 2023 https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/ua_28.04_vplyv_viyny_na_molod_v_ukrayini.pdf (Дата звернення: 27.02.2024).

ДОДАТКИ

Фінансова модель створення та діяльності соціально-орієнтованого підприємства ЕМЕКС-HUB

| | КВ-1,2025 | КВ-2,2025 | КВ-3,2025 | КВ-4,2026 | КВ-1,2026 | КВ-2,2026 | КВ-3,2026 | КВ-4,2026 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Початковий баланс | 168151 | -221475 | -55275 | -5825 | 214891 | -98709 | 7675 | 65675 |
| Надходження | | | | | | | | |
| Членські внески Dream&Do Club | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 |
| Консультації підприємствам | 96874 | 96874 | 96874 | 96874 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 |
| Оплата за навчання | 0 | 0 | 0 | 0 | 80000 | 80000 | 80000 | 80000 |
| Гранти | 0 | 544752,3 | 436312,3 | 610050,8 | 171644,6 | 475948,6 | 532883,8 | 519961,8 |
| Дохід за квартал | 116874 | 661626,3 | 553186,3 | 726924,8 | 303644,6 | 607948,6 | 664883,8 | 651961,8 |
| Витрати | | | | | | | | |
| Заробітна плата - 15 чол. | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 |
| Оренда | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 |
| Комунальні послуги | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 |
| Сировина (змінні витрати) | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 |
| Реклама | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 |
| Інші витрати | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 |
| Страхування | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 |
| Гонорари та призи | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 |
| Засоби комунікації | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 |
| Відрядження | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 |
| Надання грантів випускникам учасникам БД | 0 | 0 | 0 | 0 | 100000 | 0 | 100000 | 0 |
| Відсотки за кредитом/депозитом (5% в квартал) | 0 | -11073,8 | -2763,75 | -291,25 | 10744,55 | -4935,45 | 383,75 | 3283,75 |
| Витрати за квартал | 506500 | 495426,3 | 503736,3 | 506208,8 | 617244,6 | 501564,6 | 606883,8 | 509783,8 |
| Баланс за квартал | -221475 | -55275 | -5825 | 214891 | -98709 | 7675 | 65675 | 207853 |

Продовження додатку А

| | КВ-1,2027 | КВ-2,2027 | КВ-3,2027 | КВ-4,2027 | КВ-1,2028 | КВ-2,2028 | КВ-3,2028 | КВ-4,2028 | КВ-1,2029 | КВ-2,2029 | КВ-3,2029 | КВ-4,2029 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Початковий баланс | 207853 | -107147 | 26175 | 571475 | 209615 | -148635 | 40875 | 43875 | 194115 | -130885 | -8625 | 113375 |
| Надходження | | | | | | | | | | | | |
| Членські внески Dream&Do Club | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 | 40000 |
| Консультації підприємствам | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 |
| Оплата за навчання | 80000 | 80000 | 80000 | 80000 | 80000 | 80000 | 80000 | 80000 | 80000 | 80000 | 80000 | 80000 |
| Гранти | 169892,7 | 502464,7 | 1021109 | 241213,8 | 126730,8 | 556578,3 | 479543,8 | 526933,8 | 159205,8 | 490215,8 | 596068,8 | 466793,8 |
| Дохід за квартал | 301892,7 | 634464,7 | 1153109 | 373213,8 | 258730,8 | 688578,3 | 611543,8 | 658933,8 | 291205,8 | 622215,8 | 728068,8 | 598793,8 |
| Витрати | | | | | | | | | | | | |
| Заробітна плата - 15 чол. | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 | 225000 |
| Оренда | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 | 160000 |
| Комунальні послуги | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 |
| Сировина (змінні витрати) | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 |
| Реклама | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 |
| Інші витрати | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 |
| Страхування | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 |
| Гонорари та призи | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 |
| Засоби комунікації | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 |
| Відрадженьня | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 |
| Надання грантів випускникам учасникам БД | 100000 | 0 | 100000 | 200000 | 100000 | 0 | 100000 | 0 | 100000 | 0 | 100000 | 0 |
| Відсотки за кредитом/депозитом (5% в квартал) | 10392,65 | -5357,35 | 1308,75 | 28573,75 | 10480,75 | -7431,75 | 2043,75 | 2193,75 | 9705,75 | -6544,25 | -431,25 | 5668,75 |
| Витрати за квартал | 616892,7 | 501142,7 | 607808,8 | 735073,8 | 616980,8 | 499068,3 | 608543,8 | 508693,8 | 616205,8 | 499955,8 | 606068,8 | 512168,8 |
| Баланс за квартал | -107147 | 26175 | 571475 | 209615 | -148635 | 40875 | 43875 | 194115 | -130885 | -8625 | 113375 | 200000 |

Операційний план запуску та першого року роботи підприємства.

| Задачі | 1 квартал 2025 | | | 2 квартал 2025 | | | 3 квартал 2025 | | | 4 квартал 2025 | | |
|---|----------------|------|------|----------------|-------|-------|----------------|-------|------|----------------|-------|-------|
| | січ. | Лют. | бер. | Квіт. | трав. | черв. | лип. | серп. | вер. | жов. | лист. | груд. |
| Пошук та найм координатора проєкту та SMM фахівця. | ■ | | | | | | | | | | | |
| Формування комунікаційної стратегії. | ■ | | | | | | | | | | | |
| Січень – лютий – формування лінійки продуктів. | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Початок інформування про продукти та послуги підприємства, відповідно до комунікаційного плану та фінансових цілей. | | ■ | | | | | | | | | | |
| Підготовка до набору на навчальну програму. Розробка навчальної програми, підбір експертів, пошук та залучення партнерів, складання плану реалізації навчальної програми. | ■ | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| Запуск зустрічей спільноти місцевих підприємців Dream&Do Club, 1 зустріч в місяць в офлайн форматі (підприємці випускники наборів навчальної програми 2021 – 2023 років). | | ■ | | | | | | | | | | |
| Зустріч з експертами та менторами, які були залучені до співпраці у 2021 – 2023 роках. Презентація оновленої програми, домовленості про співпрацю. | | ■ | | | | | | | | | | |
| Рекламна компанія про набір на навчальну програму, реєстрація та відбір кандидатів. | | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | | | | |
| Проведення навчання для підприємців-початківців. | | | ■ | ■ | | | | | ■ | ■ | | |
| Зустріч Dream&Do Club. | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | ■ | ■ | ■ | |
| Просування та надання комерційних консультацій | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Видача грантів, закупівля (початок місяця) | | | | ■ | | | | | | | ■ | |
| Звітування за використання грантів (кінець місяця) | | | | ■ | | | | | | | ■ | |
| Менторська зустріч з випускниками, які отримали грант. | | | | ■ | | | ■ | | | | ■ | |
| Інформування в медіа про навчання на програмі, результати проведення навчання. | | | | ■ | ■ | ■ | | | ■ | ■ | ■ | |

