

Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Пояснювальна записка

до магістерської роботи

магістр

(освітній ступінь)

на тему: **«Арт-терапевтичні соціальні підприємства: особливості
заснування та управління»**

Виконала: студентка 6 курсу, групи СУН-17/М

спеціальності 073 «Менеджмент»

Цюник І.С.

Керівник Павлик Х.Б.

Рецензент Щурко У.В.

Львів 2019

Цюник І.С. Арт-терапевтичні соціальні підприємства: особливості заснування та управління: Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: Х. Б. Павлик, к.е.н., доцент. – Львів: УКУ, 2019. – 76 с.

Анотація. У роботі висвітлено особливості започаткування та управління арт-терапевтичним соціальним підприємством. Досліджено теоретичні підходи до розуміння феномену соціального підприємництва, наведено приклади зарубіжних та вітчизняних соціальних підприємств у галузі арт-терапії. Розроблено ціннісну пропозицію та бізнес-план соціального підприємства «Перша сімейна музична школа».

Ключові слова: соціальне підприємство, ціннісна пропозиція, клієнт, послуги, ринок, музикотерапія, арт-терапія, соціальна цінність.

Abstract. The features of art-therapeutic enterprise launching and management are highlighted in the paper. Theoretical approaches to understanding the social entrepreneurship phenomenon are developed, international and national art-therapeutic social enterprises are described as examples. The value proposition and business-plan of the 'First Family Music School' social enterprise are elaborated.

Key words: social enterprise, value proposition, client, services, market, music therapy, art therapy, social value.

Зміст

Анотація.....	2
Перелік умовних позначень та скорочень	5
Вступ.....	6

РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК ЕТАП ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРАПЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Підходи до трактування терміну "соціальне підприємство" та особливості соціального підприємництва націленого на терапію.....	9
1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід соціального підприємництва з арт-терапії та музикотерапії як її підвиду.....	23

РОЗДІЛ 2. АРТ-ТЕРАПЕВТИЧНЕ І МУЗИКОТЕРАПЕВТИЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО В М. ЛЬВОВІ

2.1. Аналіз арт-терапевтичного та музичного середовища та передумови започаткування самоокупної організації "Перша сімейна музична школа".....	31
2.2. Створення "Першої сімейної музичної школи": стратегія та місія, організаційна структура та юридична форма.....	39
2.3 Ціннісна пропозиція "Першої сімейної музичної школи" та управління нею.....	45

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ СТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ МУЗИКОТЕРАПЕВТИЧНИМ СОЦІАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ПЕРША СІМЕЙНА МУЗИЧНА ШКОЛА»

3.1. Виробничий та маркетинговий план	51
3.2. Бюджет/фінансовий план, залучення ресурсів, оцінка самоокупності та можливих ризиків.....	59
3.3 Управлінські висновки на основі моніторингу та оцінки результатів бізнес-плану.....	65

Висновки	69
Список використаних джерел	71
Додатки.....	77

Перелік умовних позначень та скорочень

див. – дивитися

год. - години

грн. – гривня

ЄС – Європейський Союз

ЗМІ – Засоби масової інформації

ФОП – Фізична особа підприємець

ін. – інші

кв. м. – квадратні метри

м. – місто

млн. – мільйон

р. – рік

рр. – роки

ст. – сторінка

США – Сполучені Штати Америки

ВСТУП

Протягом довгого часу в історії розвитку людських відносин панувало уявлення про те, що суспільні проблеми повинна вирішувати держава. Частково так було і є в нас час. Однак зусиль держави давно не вистачає, щоб дати відповіді на усі виклики. Їх стає дедалі більше і сьогодні вони стають глобальними, тобто виходять за межі держави. Проблем, які держава не в змозі вирішити, дуже багато: глобальна міграція, кліматичні зміни, соціальна нерівність, тероризм. У зв'язку з глобалізацією криза відносин у сучасному суспільстві стає гострішою. Інститут сім'ї втрачає своє значення внаслідок пропаганди вільних відносин.

Ці та інші проблеми взялися вирішувати активні громадяни різних країн світу, котрі свого часу створили неприбуткові організації. Завдяки їх діяльності вдається певною мірою відповідати на ці проблеми. Через деякий час бізнес відчув себе соціально відповідальним. На стику діяльності громадського сектору та бізнесу виник феномен соціального підприємництва.

Частина існуючих проблем організації взялися вирішувати через мистецтво. Арт-терапія є одним із таких інструментів, котрі безболісно усувають наслідки негативного досвіду та дають змогу в процесі взаємодії здобути новий, позитивний.

Актуальність теми. Соціальне підприємництво є достатньо новим для українського простору і потребує детального дослідження та аналізу для застосування у вітчизняному контексті. Застосування арт-терапії та музикотерапії як її різновиду також знаходиться на етапі становлення. Саме тому поєднання музикотерапії та соціального підприємництва стане інноваційним рішенням для м. Львова та України. Як результат, дане дослідження описує процес заснування та управління таким соціальним підприємством.

Об'єкт дослідження – арт-терапевтичні соціальні підприємства.

Предмет дослідження – особливості започаткування та управління соціальним підприємством «Перша сімейна музична школа».

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та практично дослідити процес заснування та управління арт-терапевтичним соціальним підприємством на прикладі «Першої сімейної музичної школи».

Відповідно до предмета, мети визначено основні **завдання** дослідження:

1. Проаналізувати підходи до трактування терміну "соціальне підприємство" та описати особливості соціального підприємництва націленого на терапію.
2. Порівняти вітчизняний та зарубіжний досвід соціального підприємництва з арт-терапії та музикотерапії як її підвиду.
3. Проаналізувати арт-терапевтичне і музикотерапевтичне середовище та передумови започаткування самоокупної організації "Перша сімейна музична школа".
4. Розробити та описати стратегію, місію, організаційну структуру та юридичну форму «Першої сімейної музичної школи».
5. Описати ціннісну пропозицію "Першої сімейної музичної школи" та особливості управління нею.
6. Розробити виробничий та маркетинговий план "Першої сімейної музичної школи".
7. Описати та обґрунтувати бюджет/фінансовий план, залучення ресурсів, оцінку самоокупності та можливі ризики.
8. Висвітлити управлінські висновки на основі моніторингу та оцінки результатів бізнес-плану.

На різних етапах дослідної роботи з метою розв'язання поставлених завдань і були використані такі **методи дослідження:** загальнонаукові (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація зібраного матеріалу); теоретичні (аналіз літератури), історико-ретроспективний (вивчення наявних матеріалів у хронологічній послідовності), емпіричні (бесіди).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному описі застосування музикотерапії в соціальному підприємстві. У роботі співставлено зарубіжний та вітчизняний досвід арт-терапевтичних соціальних

підприємств та прослідковано спроби започаткування таких пропозицій в українському просторі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці ціннісної пропозиції та бізнес-плану соціального підприємства «Перша сімейна музична школа», котрі є готовими до практичного втілення.

Робота має теоретичне та практичне значення для менеджменту як науки, оскільки містить теоретичне підґрунтя заснування та управління арт-терапевтичним соціальним підприємством.

Праця складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного з розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти соціального підприємництва, а також успішні аналоги закордоном та в Україні. Другий розділ описує арт-терапевтичне та музикотерапевтичне середовище м. Львова та висвітлює ціннісну пропозицію «Першої сімейної музичної школи». У третьому розділі йдеться про практичні рекомендації та управлінські рішення щодо втілення ціннісної пропозиції музикотерапевтичного соціального підприємства.

РОЗДІЛ 1

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК ЕТАП ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРАПЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Підходи до трактування терміну "соціальне підприємство" та особливості соціального підприємництва націленого на терапію

У результаті процесу глобалізації завдяки засобам масових комунікацій соціальні проблеми набули нового значення, багато питань з'явилося на порядку денному урядів різних держав. Усе це потребувало відповідей та конструктивного вирішення. Із розвитком неприбуткового сектору громадські організації почали перебирати на себе функції держави, працюючи над вирішенням локальних та глобальних проблем. Із часом бізнес не лише продовжував генерувати прибуток, але і почав працювати над створенням доданої цінності – користі для суспільства.

Однією із форм такої діяльності є соціальне підприємництво, процес якого розпочинається розпізнаванням можливостей і закінчується досягненням соціальної цілі (Див. Додаток 1, 2). Це відносно новий вид діяльності і виник він як спосіб покращити середовище, тому його розуміння обумовлюється культурними, економічними та соціальними чинниками.

Процес започаткування соціального підприємства потребує належної підготовки, якісного планування та глибинного аналізу ринку, споживачів, можливостей та ризиків. Діяльність соціального підприємця є комплексною, тому згуртовує навколо нього фахівців з різних галузей, інвесторів та волонтерів. Відповідно, до соціальної проблеми не просто привертається увага, а розпочинається процес її вирішення та усунення причин її появи, над яким працює уся громада.

Бізнесова складова має величезне значення у соціальному підприємстві. Комерційна діяльність стає інструментом для створення соціальної цінності і, залежно від зовнішніх умов, розрізняють різні підходи до його трактування (Див.

Додаток 3). Так, наприклад, Кіреєва О.Б. характеризує розуміння соціального бізнесу: «З одного боку, соціальне підприємництво – це бізнес із передусім соціальними цілями, чий надлишок радше реінвестується на досягнення цих цілей або безпосередньо в громаду, а не здобувається задля максимізації прибутку акціонерів або власників. З іншого – соціальні підприємства є своєрідними гібридами, що поєднують соціальні цінності із комерційною практикою» [28; с. 7]. Для соціальних підприємств цінності є основою діяльності, втілення місії виступає на перший план і генерування прибутку є лише засобом для досягнення соціальної місії.

Цю думку також підтримує дослідниця Доброва Н.В., під соціальним підприємництвом маючи на увазі «систему господарювання, складовими якої є соціальні підприємства. Соціальні підприємства – це соціально орієнтовані суб`єкти підприємництва, діяльність яких спрямована на досягнення добробуту територіальних громад (соціальні, екологічні та етичні цілі) шляхом використання системного взаємозв`язку розвитку соціального підприємництва і розвитку місцевої економіки» [8; с. 113]. Отже, соціальне підприємство можна розглядати як інструмент часткового забезпечення добробуту суспільства. Однак слід розрізняти соціальне підприємство та соціально відповідальний бізнес. У другому випадку бізнес враховує результати впливу свого функціонування на середовище, але його першочерговим завданням залишається генерування прибутку власникам. Отож, тут соціальна складова є другорядною поряд із бізнесовою. Соціальне підприємство, у свою чергу, застосовує бізнес-складову як інструмент для вирішення соціальних проблем.

У науковій статті «Феномен соціального підприємництва: поняття та перспективи розвитку в Україні» автор З. Галушка виділяє наступні характерні риси соціального підприємства: «наявність чіткої і зрозумілої місії соціального спрямування, яка передбачає вирішення певних суспільних проблем; використання інноваційного підходу до вирішення соціальної проблеми; використання бізнес-методів управління (організації, планування, контролю), застосування підприємницького хисту з метою отримання прибутку; сприйняття

прибутку як засобу досягнення позитивних соціальних перетворень; колективна форма власності, яка охоплює учасників соціального підприємства, його працівників, цільову групу, волонтерів та інших» [7;с. 16]. Саме соціальна місія є ядром, навколо якого нашаровуються інші складові процесу діяльності соціальних підприємств. Зміни, котрі ініціюють результати такої діяльності, є ключовими і свідчать про реалізацію місії. Як бачимо, соціальне підприємство слід розглядати як комплексне явище, котре поєднує у собі кілька аспектів, котрі взаємопов'язані між собою та наскрізь об'єднані місією.

Думку З. Галушки поділяє ще одна дослідниця, описуючи визначні ознаки даної підприємницької діяльності. Основними характеристиками соціального підприємства, на думку О.Б.Кіреєвої [28], є торгівля, соціальне призначення та соціальна власність. Іншими словами, ключовими є комерційна діяльність, соціальні цілі в її основі та перебування у власності громад.

Соціальне підприємництво відповідає на соціальні проблеми або потреби, які є не вирішеними приватним ринком або урядом. Діяльність бізнесу із соціальними цілями здатна відповісти на екологічні проблеми, безробіття, виключення різних категорій населення зі спільноти, соціальну дезадаптацію, стигматизацію окремих груп та ін. Про це пише дослідниця Сара Алворд: «Соціальне підприємництво створює інноваційні рішення на нагальні проблеми і мобілізує ідеї, здатності, ресурси і соціальні домовленості для сталих суспільних трансформацій» [20; с. 262]. Джон Томсон, у свою чергу стверджує, що «соціальні підприємці – це люди, які реалізуються там, де є можливість задовольнити потреби, на котрі органи суспільного добробуту відповісти не можуть» [24; с. 331]. Соціальний підприємець мобілізує людей та ресурси, щоб творити зміни там, де держава неспроможна дати відповідь.

Грегорі Діз, котрого вважають «батьком» освіти про соціальне підприємництво, назвав соціальних підприємців агентами змін у світі. Під цим він мав на увазі такі способи здійснення цих змін: визначення місії для створення та забезпечення сталості соціальної цінності; розпізнання та послідовний пошук нових можливостей для служіння місії; залучення до процесу постійних

інновацій, навчання та адаптації; смілива необмежена діяльність щодо ресурсів, наявних у даний момент; демонстрація високого рівня підзвітності громаді щодо наданих послуг та отриманих прибутків [21; с. 4]. Вагомим у його думці є розуміння, для кого відбуватимуться зміни і підзвітність перед ними. Цей процес є безперервним, а всі його складові прямо пов'язані між собою. Г. Діз також змінив уявлення про благодійність у діяльності соціального підприємця, стверджуючи, що слід змістити акцент із полегшення в результаті благодійності на більш системні підходи до ініціювання змін.

Як бачимо, соціальні підприємці першочергово мотивовані соціальними змінами. Цю тезу підтримує науковець Дж. С. Морт, для якого соціальне підприємництво - це: «багатовимірний конструкт, який включає добродісну підприємницьку поведінку задля досягнення соціальної місії» [23; с. 76]. Базуючись на цінностях, бізнесова складова стає інструментом вирішення соціальної проблеми. І відмінність такого рішення в тому, що воно є унікальним у своєму роді, досі не застосованим на ринку.

Про інноваційність даної діяльності стверджує Д. Борнштайн: «Соціальні підприємці є людьми з новими ідеями для вирішення основних проблем, невідступними у досягненні свого бачення, [...] тими, хто не здається, поки їхні ідеї не поширені так далеко, як це взагалі можливо» [3; с. 260]. Маркетинг соціальних підприємств здебільшого спрямований на комунікацію позитивних змін, які виникають в результаті, таким чином «заражаючи» місією нових однодумців. Так створюється соціальна мережа клієнтів, інвесторів, власників бізнесу, котрі спільно творять позитивні зміни.

Для соціальних підприємців характерним є також те, що вони всюди співпрацюють із силами ринку. Соціальні підприємці «приділяють посилену увагу знакам ринку без втрати бачення їхніх місій, щоб балансувати між моральними імперативами і мотивами прибутковості – і цей акт балансування є серцем і душею руху» [4; с. 2], «поєднують інновації, підприємництво та соціальну мету, шукаючи, як стати фінансово стабільними, генеруючи дохід від торгівлі» [4; с. 6]. Отже, звідси випливає, що соціально-підприємницька

діяльність вимагає підприємницького типу мислення та внутрішньої мотивації не лише творити зміни, а й бути за ці зміни відповідальним.

Як бачимо, позитивних «побічних ефектів» від започаткування соціального бізнесу в громаді є дуже багато. В умовах розвитку українського громадянського суспільства така діяльність є спроможною не лише згуртувати громаду навколо наявної проблеми, але і генерувати нові рішення та пропонувати інноваційні зміни для розвитку. Никифорак В.А. розширює цю тезу, зазначаючи, що інноваційність полягає не лише в залученні ресурсів для генерування соціальної цінності, а й у можливості здійснити прорив у галузі [30; с. 324].

Новація цінності, яку пропонує соціальне підприємство, забезпечує йому нові можливості блакитного океану, про який говорить В. Чан Кім. У своїй книзі «Стратегія блакитного океану» він пропонує використовувати інновації для виходу з перенасиченого конкурентами «червоного океану» на нові ринки – у блакитний. Це досягається завдяки моделі чотирьох дій: усуненню, зменшенню, створенню та підвищенню [2; с. 54]. Дана модель ускладнює копіювання діяльності конкурентами та забезпечує довготривалу унікальність. Певною мірою, завдяки унікальній моделі соціальне підприємство вже є готовим «блакитним океаном». Основою «червоного океану» для Чан Кіма була висока конкуренція, відтак продукти «блакитного океану» на думку автора можуть її подолати лише одним шляхом – «відмовитися від бажання перемогти» [2; с. 37]. Соціальні підприємства якраз у своїй суті позбавлене мети перемогти конкурентів, бізнес для них не мета, але засіб.

Українська дослідниця феномену соціального підприємництва Н.В. Доброва підсумовує визначає наступні позитивні зміни в результаті діяльності соціального підприємства: 1) створюються нові робочі місця на ринку праці для вразливих категорій населення; 2) пропонуються нові ефективні моделі покращення надання соціальних послуг; 3) активно заохочується та усіляко підтримується волонтерська діяльність у громадах; 4) мобілізуються усі наявні ресурси для максимального їх залучення; 5) знижується навантаження на

бюджети місцевих громад; б) формується конкуренція на місцевому ринку [8; с. 114].

Конкурентоспроможність підприємств забезпечує їхню життєздатність за багатьма параметрами, зокрема: оптимальними собівартістю, логістикою, сервісом, екологічністю, якістю та креативністю [9;с. 27]. Для підтримки цих параметрів соціальному підприємцю слід проводити регулярний аудит діяльності, щоб вчасно реагувати на можливі загрози. Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що думки різних науковців лише взаємодоповнюють одні одних, таким чином окреслюючи комплексність та багатогранність феномену соціального підприємництва.

У звіті досліджень Європейської Комісії про соціальні підприємства 2013 р. [52] йдеться також і про бар'єри та обмеження розвитку соціального підприємництва, зокрема: недостатнє розуміння сутності соціального підприємництва, брак спеціалізованих послуг з розвитку бізнесу, відсутність сприятливих законодавчих рамок, обмежений доступ до ринків та фінансів, відсутність єдиних механізмів вимірювання та демонстрації рівня впливу. Ефективність соціального підприємства відтак є залежною від середовища, у якому воно функціонує. Тому, успішне соціальне підприємство є результатом не тільки вдалих внутрішніх рішень, але багато в чому залежить і від зовнішніх факторів. Успішні бізнес-компанії, і не лише, знає чи не кожен (*Google, Alibaba, Apple Inc., Volkswagen Group, Allianz, Walmart, Louis Vuitton*). Натомість, соціальні ініціативи не мають феномену широкої популярності і ростуть повільніше попри свою визначну соціальну користь. Не зважаючи на свою поширеність та відомість у громадському міжнародному співтоваристві мало хто чув про *Terracycle, Sevenly, Swipes for the Homeless*. Саме тому державна підтримка, допомога міжнародного співтовариства дають змогу соціальним підприємствам поширюватись і рости швидше. При їх відсутності та створених належних соціокультурних та економічних умов діяльність соціальних підприємств сповільнюється та ускладнюється.

Залежно від того, де відбулися перші спроби створення соціальних підприємств і де вони мали подальший розвиток, є різні розуміння сутності підприємницької діяльності.

У робочих матеріалах *Swedish Entrepreneurship Forum* (Шведського Форуму Підприємництва) [53] є два головних контексти, у яких поняття соціального підприємництва має різні значення: Англо-Саксонська та Європейська традиції. Різниця між двома могла виникнути через різні концепції капіталізму та ролі держави.

Згідно з Англо-Саксонською традицією (а саме у Сполучених Штатах Америки, далі - США), соціальне підприємництво означає широкий масив досвіду в обох секторах – неприбутковому та прибутковому, навіть у державному, у яких стратегії маркетингу використовуються з метою генерування власних доходів.

У Європейській традиції соціальне підприємництво розглядається як інший шлях ведення бізнесу. Така діяльність означає різне для людей у різних місцях через географічний та культурний контексти, у яких вони відрізняються (Див. Додаток 4).

Також у цих матеріалах порівнюється два американських підходи до розуміння поняття «соціального підприємництва» та два європейські. До американських належать Школа Інновацій та Школа Соціального Підприємництва, до європейських підходів – Європейська дослідницька мережа та підхід Великої Британії.

Школа Інновацій розглядає соціальних підприємців як індивідів, які вирішують соціальні проблеми та задовольняють соціальні потреби в інноваційних спосіб. Вони це роблять, засновуючи або неприбуткове або прибуткове підприємство. Для цієї школи Білл Дрейтон, засновник Ашоки, вважається провідною фігурою.

Головним предметом для вивчення для Школи Соціального Підприємництва є підприємство, яке генерує зароблений дохід, виконуючи свою соціальну місію. З метою збереження тривалості діяльності, ця школа

фокусується на генеруванні потоків доходів, незалежних від субсидій та грантів. Також вважається, що впровадження бізнесових методів – це успішний шлях покращити ефективність неприбуткових організацій та зробити їх більш підприємницькими.

Підхід Європейської дослідницької мережі EMES та його дослідники вивчають появу та зростання феномена соціального підприємництва у Європейському Союзі. Згідно з цим підходом, соціальне підприємство має явну ціль діяти на користь громади, є заснованим групою громадян, має високий рівень автономії, основою для прийняття рішень не є капітал. В загальному, організації в рамках цього підходу складаються з наступних типів: асоціації, кооперативи, об'єднані організації і фундації. На відміну від Школи Соціальних Підприємств, яка не підтримує розподілу прибутку, цей напрям дозволяє розподіляти прибуток через включення кооперативів.

Підхід Великої Британії сформувався, коли Лейбористська Партія пришла до влади у 1990-х, вона проактивно намагалася стимулювати партнерства між громадянським суспільством, державою та приватним сектором. Щоб заохотити створення соціальних підприємств по країні, уряд започаткував Коаліцію Соціальних Підприємств і сформував Відділ соціального підприємництва при Департаменті торгівлі та промисловості (*the Department of Trade and Industry – DTI*). *DTI* визначив соціальне підприємство що включає бізнес із насамперед соціальними цілями, залишки з яких реінвестуються в громаду або бізнес із цією метою, а не обумовлені необхідністю максимізувати прибуток для акціонерів та власників. Соціальні підприємства Великої Британії обмежуються розподілом прибутку та можуть бути ініційовані особами, групами громадян або юридичними особами. На відміну від підходу EMES, надані товари та послуги можуть бути пов'язаними, не пов'язаними або основними для місії компанії.

Не зважаючи на різні вектори зору, усі підходи поділяють одну спільність: наголошують на створенні соціальної цінності внаслідок діяльності. У країнах Північної та Південної Америки соціальне підприємництво означає

підприємницьку діяльність неприбуткових організацій. Прибуток використовується для надання допомоги соціально вразливим групам населення.

Існує інша класифікація напрямів соціального підприємництва, котра включає в себе три основні напрями. Ці три розуміння концепту соціального підприємства – країнами Північної та Південної Америки, Європейськими країнами та Міжнародними приватними та громадськими фондами (Див. Додаток 5) проаналізували такі вчені, як Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж.Л. [16], Доброва Н.В.[8], Куц М.Р. [12], Ігнатович Н., Гура В.[11] та ін.

Для першого напрямку, тобто країн Північної та Південної Америки характерним є спрямування доходу на реалізацію статутних цілей з метою досягнення соціальної місії. У них соціальне підприємство означає підприємницьку діяльність неприбуткових організацій. Прибуток використовується для надання допомоги соціально вразливим групам населення.

У країнах Європи соціальне підприємство – це бізнес із соціальною місією, де зміни у соціумі є пріоритетними за фінансову ефективність підприємницької діяльності. Якщо розглянути організаційно-правові форми соціальних підприємств деяких країн Євро Союзу (далі – ЄС), бачимо, що вони виокремлюють соціальні підприємства людей з інвалідністю (Див. Додаток 4). Існують також чітко прописані вимоги щодо спрямування прибутку на вирішення соціальних проблем, а також щодо працевлаштування цільових груп. Як висновок, бачимо, що соціальне підприємство не лише давно регламентується у світі, але й існує багато видів такої діяльності, котрі мають прописані вимоги та критерії діяльності.

Дослідники Міщук Г.Ю. та Пилипчук Р.Р. проаналізували звіт Європейської Комісії про соціальне підприємство у ЄС та Швейцарії і умовно погрупували країни за рівнем статусу соціальних підприємств [14; с. 156]. У Болгарії, Італії, Литві, Словаччині, Фінляндії, Хорватії статус соціального підприємства є офіційним та чітко регламентованим. Без офіційно встановлених норм діють різновиди соціального підприємства у Бельгії, Австрії, Іспанії, Нідерландах, Німеччині, Польщі, Румунії, Португалії, Угорщині, Франції та

Швеції. Цікавим у їхній класифікації є те, що на Кіпрі та Мальті соціального підприємства створюються як волонтерські та неприбуткові організації. У Латвії діють організації зі статусом «організацій суспільної користі». Виходячи з соціокультурних та економічних умов підстави для функціонування соціальних підприємств є різними. Однак соціальна цінність – ось, що об'єднує діяльність соціальних підприємств у державах ЄС.

Офіційне визнання статусу соціальних підприємств має суттєві переваги для засновників: специфіка діяльності є офіційно визнаною та регульованою; передача ідентичності підприємства стає точною, чіткою; дає змогу розробляти та впроваджувати державні політики для підприємств та інвесторів; запобігає зловживанню бренду соціального підприємства; допомагає соціальним інвесторам ефективніше орієнтуватися в специфіці діяльності [52; с. 61].

Третій підхід полягає у розумінні соціального підприємця як головного змінотворця, який діє задля розвитку громади, вирішення локальних проблем. Таке трактування належить міжнародним фондам та організаціям [16; с. 130].

Українському простору бракує такого ґрунтовного підходу до вивчення соціального підприємництва, зокрема затвердженої нормативно-правової бази як основи, проте спостерігається великий потенціал у цій сфері. Останніми роками тема соціального підприємництва всіляко заохочується міжнародними донорськими організаціями, створюються школи соціального підприємництва, щороку зростає кількість таких підприємств по всій території України.

Через те, що інноваційність стає дедалі важливішим критерієм діяльності, а увага до соціального підприємництва зростає, з часом цей феномен буде вивчатися щораз глибше, а отже, виникатимуть нові розуміння та підходи до класифікації соціальних підприємств.

Соціальне підприємництво має на меті покращити людське буття, і вона збігається із метою терапії. У перекладі з грецької термін «терапія» (*«therapeia»*) означає турботу, догляд, лікування. Тому соціальне підприємство, яке працює терапевтичними методами, здатне не лише генерувати прибуток для

підтримання якоїсь суспільної ініціативи, але і «лікувати» учасників підприємницького процесу.

Британська Асоціація арт-терапевтів (ВААТ) надає наступне визначення: «Арт-терапія є формою психотерапії, яка використовує мистецькі медіа як основний спосіб комунікації. Клієнти, які звертаюся до арт-терапевта, не мусять мати попереднього досвіду чи навичок, пов'язаних із мистецтвом. У першу чергу, арт-терапевт не є зацікавленим в оцінюванні роботи, створеної клієнтом, із естетичної чи діагностичної точки зору. Загальною метою є зміна та зростання особистого рівня через використання матеріалів творчості у безпечному та сприятливому середовищі» [41, с. 3]. Як бачимо, для процесу арт-терапії попередній досвід не є необхідним, що зменшує вхідний бар'єр для учасників. У груповому занятті нема конкуренції, адже істотно важливим є сам процес творення, тому єдине порівняння, яке має місце – співставлення теперішніх почуттів із колишніми.

Арт-терапевтичний процес поєднує в собі три компоненти – арт-терапевта, клієнта та матеріали взаємодії. Проживаючи позитивні емоції, учасники процесу отримують досвід, котрий зцілює та лікує без травмування чи нагадування про минулий негативні переживання. Це надзвичайно важливо для роботи з аудиторією, котра боїться або з певних причин не може напряду говорити про власні пробоєми. Аналізуючи працю Д. Едвардс, ми згрупували переваги арт-терапії у наступні 5 позицій:

1. Під час створення зображень клієнт емоційно зростає, піднімає психологічну самооцінку та розширює соціальну інтеграцію.

2. Завдяки створенню малюнків та об'єктів стає можливим екстеріоризування та втілення досвіду таким чином, що його можна проаналізувати.

3. Для деяких клієнтів малюнки та об'єкти, які вони створюють, можуть допомогти утримати або вмістити почуття, які інакше могли би сприйматися клієнтом як нестерпні.

4. Саме через символи ми можемо надавати форми та зміст нашому досвіду у світі. Це може створити основу для самоусвідомлення та емоційного зростання.

5. Фізична природа творів мистецтва – спосіб, у якому використані лінії, кольори та форми забезпечують тривалий облік процесів уяви, які спричинили його. Крім того, сталість творів мистецтва, на відміну від тлінності словесного вираження допомагає арт-терапевту та клієнтові стежити та аналізувати зміни, що відбуваються у процесі арт-терапії. Це забезпечує відчуття зосередженості та безперервності, які в іншому випадку можуть бути втраченими, або які важко підтримувати [41, с. 7-13].

За допомогою прийомів арт-терапії, людина «закодовує» усі конфлікти, проблеми, внутрішні суперечності у символи, які можна виразити в мистецтві і, таким чином, позбутися їхнього впливу на повсякденне життя. Арт-терапія використовує символи, візуальні зображення, продукти творчості та процес творення нового для лікування та відновлення морального та психічного здоров'я. У роботі з родинами ветеранів дані переваги дають можливість безболісно «пережити» травми війни, працювати з ними в безпечному середовищі та ефективно покращувати взаємодію членів родини між собою.

Крім того, групова арт-терапія: дозволяє розвивати цінні соціальні навички; пов'язана з наданням взаємної підтримки членами групи і дозволяє вирішувати загальні проблеми; дає можливість спостерігати результати своїх дій і їх вплив на тих, що оточують; дозволяє освоювати нові ролі і проявляти латентні якості особи, а також спостерігати, як модифікація рольової поведінки впливає на взаємини з тими, що оточують; підвищує самооцінку і веде до зміцнення особистої ідентичності; розвиває навички ухвалення рішень [41; с. 25]. Для сімей арт-терапія є надзвичайно важливою в моменти життєвих криз, погіршення внутрішньосімейної комунікації та при конфліктах. Для маленьких дітей, котрі пізнають світ, методи арт-терапії є способами взаємодії зі світом, його пізнання та розуміння.

Різновидом арт-терапії є музикотерапія. Музикотерапія (в перекладі з грец. означає "лікування музикою") вивчає можливості музичного мистецтва в

управлінні психічним станом людини, "лікує" не в буквальному клінічному значенні, а певним чином соціалізує людину. Також музика опосередковано впливає на психофізіологічні процеси, внаслідок чого зміцнюється психосоматичне здоров'я людини.

Метою музикотерапії, на думку Т. Неретіної, є гармонізація особистості дитини з проблемами розвитку, відновлення і корекція її психоемоційного стану і психофізіологічних процесів засобами музичного мистецтва [15, с. 70]. Для сім'ї це означає, що будучи у взаємодії в музикотерапевтичному процесі, члени сім'ї співпрацюють для творення єдиного цілого – музики. Дитина, котра пізнає світ, вчиться відтворювати рухи та інтонації батьків, що з часом позитивно впливає на її розвиток.

Науково доведено, що музика найінтенсивніше впливає на усі складові здоров'я. Як зазначає І. Малашевська: «З усіх видів мистецтва музика має найбільший вплив на настрій людини, на функціональну активність і працездатність, на весь її духовний світ. Музика вже давно стала свого роду постійним інформаційно-екологічним фактором, роль якого все більше зростає. Музична терапія, будучи складовою частиною психолого-педагогічних і психотерапевтичних методик, й сприяє збереженню психічного здоров'я і попередженню емоційних розладів. Основною метою є подолання бар'єрів у спілкуванні, розвиток кращого розуміння себе та інших, зняття психічного напруження, створення можливостей для самовираження, виховання навичок адекватної групової поведінки та соціалізації особистості в суспільстві» [13; с. 173].

Підсумовуючи зазначимо, що музикотерапія використовує музичне мистецтво таким чином, що музичний супровід не тільки забезпечує цілющу атмосферу або особливий терапевтичний клімат, а виступає головним інструментом для створення необхідних змін у внутрішньому стані людини [19, с. 3]. Окрім покращення стану здоров'я, музикотерапія активізує творчий потенціал клієнта, стимулює його саморозвиток та самовдосконалення.

Щодо впливу на сімейні взаємозв'язки, музикотерапія дає змогу взаємодіяти батькам та дитині у спільному процесі творення, «програвати» різні ситуації, вчитися знаходити контакт та будувати міцні взаємовідносини.

Враховуючи зайнятість та ритм життя сучасних батьків, без сумніву можна стверджувати, що є брак комунікації та взаємодії батьків з дітьми. За даними ЮНІСЕФ [48], український тато, в середньому, витрачає 4 хвилини в день на спілкування з дитиною. Як висновок, батьківсько-дитячі стосунки є емоційно віддаленими та дуже формальними і негативно впливають на усі сфери життя дитини в майбутньому. Дитина переймає досвід взаємодії з дорослим і за таким самим сценарієм будує своє подальше життя, несвідомо повторюючи засвоєні моделі поведінки.

Як бачимо, сімейне спілкування є надзвичайно важливим у становленні особистості дитини. Але, на жаль, мало сучасних батьків замислюється про кількість та якість спільно проведеного з дитиною часу. Саме тому музикотерапевтичні методи є і можуть бути ефективними та дієвими як складова частина будь-якого соціального підприємства.

Вирішення даної проблеми за допомогою соціального підприємства дасть змогу інвестувати доходи у те ж підприємство, проводити не лише соціальні, а й комерційні заходи, приймати управлінські рішення демократичним шляхом, підвищити мотивацію клієнтів, ввівши часткову та повну оплату за отримані послуги [50; с. 4-5]. Як відомо, люди більше цінують те, у що вкладають власний ресурс – час, зусилля, в тому числі гроші.

Соціальне підприємство може використовувати вже готове рішення певної проблеми, монетизуючи його та створюючи можливості для стабільного існування завдяки постійним фінансовим надходженням та їх управлінню. У даному випадку, завдяки створенню соціального підприємства, проаналізувавши міжнародний та вітчизняний досвід, можна вирішувати проблему дисгармонійних дитячо-батьківських стосунків за допомогою методів музикотерапії.

1.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід соціального підприємництва з арт-терапії та музикотерапії як її підвиду

Світовий досвід має чимало успішних прикладів соціальних підприємств, в основі яких лежить арт-терапія та музикотерапія. Арт-терапія має високу ефективність, через що її практики та методи працюють і в рамках соціального підприємництва.

По всьому світі виникають організації, ініціативи, проекти та онлайн-продукти, котрі пропонують послуги арт-терапії, в тому числі музикотерапії. Оскільки це є ефективним та «безболісним» шляхом вирішення багатьох проблем, цільова аудиторія швидше звертається до таких організацій, ніж до психотерапевтів напряду. Впроваджуючи цю практику в реальність, є можливість монетизувати діяльність, таким чином забезпечивши сталість для функціонування спільноти.

Великою перевагою арт-терапевтичних організацій є покращення мікроклімату, гуртування спільнот. Завдяки творчості усі мають змогу бути частиною діяльності, включатися в процес та взаємодіяти. У світі мистецтво завжди об'єднувало людей, саме тому творча складова активізує і є настільки цінною. Чимало організацій застосовують практики арт-терапії як ключові у своїй діяльності. Розглянемо декілька із них.

Breathe Arts Health Research [43]- британська організація, котра застосовує арт-терапію у медичній практиці. Уже більше шести років вони перетворюють свіжі ідеї та креативність у практичні зміни на краще – саме такою є місія організації. Застосування арт-терапевтичних методик і не тільки дає змогу цілісного поглянути на людину і її внутрішній світ, від чого багато в чому і залежить швидке одужання. Цінним у їхньому кейсі є те, що вони не лише впроваджують арт-терапію, але й проводять дослідження в медичній сфері щодо кожної програми, яку реалізують, для перетворення медичного мислення. Таким чином, базуючись на науковому підході, є можливість отримати достовірні дані щодо результатів роботи.

Іншою цікавою ініціативою є *Center Pottery* [36] у Сінгапурі, де за допомогою гончарства розвивають сенсорні відчуття дотику. Сильною стороною соціального підприємства є те, що наявна пропозиція для постійних клієнтів та одноразові уроки для початківців. Існує онлайн-магазин виготовлених виробів, де бажаючі можуть підтримати організацію, придбавши щось із запропонованого.

Ще одним успішним терапевтичним кейсом є *Core Arts* [38] – соціальне підприємство Великої Британії, засноване 1992 р., котре сприяє позитивному психічному здоров'ю та добробуту через креативне навчання. Надають якісну освіту, тренінги, працевлаштування та ініціативи соціального підприємства, котрі уможливають людей із відхиленнями психічного здоров'я долати бар'єри, сповнювати їхній потенціал та повноцінно брати участь у їхніх спільнотах.

Ідея створення виникла в художника, котрий використав вільний простір для творчості у психіатричній лікарні. Пацієнти медичного закладу відволікалися від монотонності лікування у цьому творчому просторі. Почали організовувати виставки робіт, аукціони. Започаткована у 1992 р., сьогодні організація виросла до кількох соціальних підприємств – студії графічного дизайну *Core Design*, студії пейзажної фотографії *Core Landscape* та онлайн-платформи для розміщення фото, музики та поезії. Усі кошти, виручені з цих підприємств ідуть на підтримку доступних творчих послуг для людей із психічними захворюваннями.

Сьогодні до спільноти входять музиканти, художники, поети та фотографи. Організація здійснює допомогу артистам також і на їхньому головному сайті. У рубриці музикантів представлено всіх виконавців, котрих підтримує організація, можна прослухати пісні артистів, «поділитися», а найголовніше - «купити» композицію. У такий спосіб музика, яку створюють члени цієї спільноти, знаходить свого покупця та монетизується.

Цінним у цій організації є глибоке розуміння своєї цільової аудиторії, що дає змогу створювати безпрограшні ціннісні пропозиції та економити час і ресурси на їх тестуванні.

Ще одним способом залучення цільової аудиторії є її працевлаштування. *The BrandAID Project* [35] залучає художників Гаїті, котрі працевлаштовані неповний робочий день створювати красиво оздоблені маски та інші вироби, що продаються в економічно розвинених країнах. Ця організація навчає, а також допомагає покращувати добробут митців завдяки вирученим коштам із продажу виробів.

У схожий спосіб працює *Artscape* [34]. У Торонто дана організація об'єднує художників у доступних проектах із нерухомості, які є створеними, щоб генерувати позитивний економічний, соціальний, навколишній та культурний вплив. Організація є майданчиком для зустрічі художників, лідерів спільнот, філантропів, урбаністів для того, щоб будувати цінність для кожного. *Artscape* також надає житло для митців, яке є простором культурного обміну різних поглядів та думок. Створену нерухомість можна придбати, таким чином підтримавши цю спільноту.

Окремо слід виділити заклади громадського простору, котрі залучають усю громаду, окрім цільової аудиторії. Ресторанів, кафе, творчих центрів, книгарень-читалень дедалі більше, що свідчить про збільшення попиту на послуги таких установ.

Richard Hugo House [42] є літературним арт-центром у Сіетлі. Він пропонує заняття, майстер-класи, події, виступи, зустрічі, і також просто час та місце читати та писати. Програми включають уроки письма для дорослих, позашкільні та літні креативні майстер-класи письма для молоді, ресурсні бібліотеки та місце для письма.

Арт-центр працює в першу чергу для заохочення письма та підтримки письменників, однак створив пропозиції також і для інших клієнтських сегментів.

Іншим прикладом є *Dragon Café* [39] – заклад із доступним меню та простором сучасного мистецтва для різноманітних творчих заходів, відкритих для усіх. Цікаво, що кафе розташоване у крипті храму у Великобританії. Перш за все воно присвячене людям із психічними відхиленнями і є проектом *Mental Fight Club*. Схожим простором є *Myrtillo Café* в Афінах у Греції.

Організації, які ми перерахували вище не лише привертають увагу до проблем цільової аудиторії, але і залучають її до активної діяльності, сприяючи зростанню мотивації до розвитку. Інструментом у цьому є арт-терапія, котра поруч із людьми з інвалідністю дає змогу заохотити до спільної роботи літніх людей, дітей, молодь та інших членів громади. Включення різних вікових груп завдяки діяльності арт-терапевтичних методик ще раз демонструє високу ефективність та значущість даного методу.

Музикотерапія є різновидом арт-терапевтичної практики, тому її застосування також є поширеним. Музика щораз глибше проникає у буденність – її застосовують практично в усіх сферах людського життя. Торгові центри, рекламні компанії, виробники побутових товарів використовують музику для приваблення клієнтів. В азіатських країнах йде тестування застосування музики для побудови автомобільних шляхів. Застосовуючи особливу технологію, водій авто чує в салоні авто на певних відрізках дороги класичну музику, яка лунає з під дорожнього покриття. Це змушує його скинути швидкість та бути більш обачним на певних ділянках дороги. Розглянемо кілька успішних організацій, котрі сприяють популяризації музики чи натомість використовують її для генерування соціальної цінності.

Одним із прикладів таких організацій є *Drake Music Scotland* [40], провідна національна організація, котра забезпечує можливості для людей з особливими потребами через музику. Їхній досвід в інклюзивній музичній технології та навчальних методах спеціалістів надають можливість людям будь-якого віку та з широким спектром обмежень грати, вчитися та створювати музику самостійно. Продукти творчої діяльності йдуть на продаж і приносять прибуток.

У такий спосіб їхня діяльність є ефективною тому, що вони:

1. Підвищують впевненість та прагнення виконавців.
2. Зменшують ізоляцію та самотність.
3. Розвивають комунікаційні та соціальні навички.
4. Збільшують незалежність та самостійність діяльності.
5. Надають доступ до подальшої освіти та досвід роботи.
6. Працюють як команда.
7. Покращують фокусування та концентрацію під час занять.

Cords for Music [37] – соціальне підприємство, котре віддає з кожного продажу 10 % на розвиток музичної освіти у громадських школах та непомічених спільнотах. *Cords for Music* створює лінію ювелірних прикрас та інших аксесуарів на підтримку музики. Підприємство також активно використовує сучасні технології. За допомогою функціональності *iPad* вони дають змогу людям з церебральним паралічем контролювати координацію музичних додатків за допомогою руки, щік і носа. Це дозволяє бути більш незалежними та полегшує процес створення музики. Організація також впроваджує музику як обов'язковий предмет шкільної програми. Таким чином відбувається популяризація музичної діяльності.

Music Together [44] є черговою організацією із США, котра має мережу в 40 країнах світу. Вона пропонує власну програму музичних занять для батьків із дітьми різних вікових категорій. Заняття сприяють гармонійному розвитку дитини та встановленню міцних стосунків із батьками. Є вироблена модель школи, розроблені усі необхідні матеріали і, таким чином, це сприяє масштабуванню *Music Together*. Організація також бореться за впровадження музичної освіти у шкільній системі. Згідно власних успішних досліджень впливу їхньої музичної програми, організація намагається виступити проти зменшення годин на музичне виховання на користь читання та математики, що є негативним трендом у США [54].

Також існує польський музичний онлайн-ресурс, створений з метою навчання батьків взаємодіяти з дітьми. Онлайн-сервіс є частиною платформи *Power of melody* [46]. *Pomelody* [45] поставили перед собою ціль безкоштовно

забезпечувати власною навчальною програмою будинки матері та дитини, а також пологові центри по всьому світу, тому з метою збору необхідних коштів зараз користування продуктом є платним.

Це лише декілька ознайомчих прикладів музикотерапевтичних підприємств, котрих насправді існує набагато більше. Без сумніву, застосування музики у діяльності є перспективним, тому географія таких соціальних підприємств тільки розширюватиметься.

Натомість, в Україні практика соціального підприємництва лише розвивається, і часто є на етапі лише «пілотного проекту». Однак вже існують простори, де арт-терапія чи музикотерапія застосовується не лише як психотерапевтичні методи, але і спосіб монетизувати вирішення різноманітних проблем.

Одним із небагатьох таких прикладів є арт-терапевтичне соціальне підприємство «Рукомисли» [31]. Функціонує як творча майстерня у м. Львів, яка надає працевлаштування соціально вразливим категоріям населення. Спеціалізується на трьох напрямках: садово-паркова пластика; вироби з вовни у техніці валяння; ручний розпис по тканині. Установа бере участь у ярмарках та розпродажах, а також залучає додаткові кошти шляхом проведення майстер-класів.

З метою реабілітації ветеранів військового конфлікту на сході України у Луцьку розпочала свою діяльність арт-студія «П'ятерня». Творчі вироби колишніх військовослужбовців сформували виставку для збору коштів на подальшу діяльність.

У Києві, Рівному, Вінниці функціонують арт-студії, у Золотоноші нещодавно відкрили студію гончарного мистецтва для дітей з інвалідністю.

Арт-студія «Вифлієм» діє як творча майстерня при Католицькій школі-гімназії святого Василя Великого у м. Івано-Франківську. Найближчим часом планується впровадити розпис учнями світильників на продаж бізнесу та іншим комерційним структурам.

Ще одним прикладом є *арт-студія "Смугастий кіт"* [27], котра працює з дітьми з особливими потребами та їх родинами у м. Тернополі. Студія організовує заходи, творчі групові заняття, а в майбутньому планується додати театральний напрям. Фінансова складова полягатиме у квитках, а також платних заняттях, послугах з організації свят.

У Києві, Рівному, Вінниці функціонують арт-студії, у Золотоноші нещодавно відкрили студію гончарного мистецтва для дітей з інвалідністю. Як висновок, бачимо, що практика терапевтичних соціальних підприємств є значно поширенішою за кордоном. В Україні таких прикладів поки що дуже мало. І враховуючи умови війни, постійної нестабільності та пострадянську ментальність, з певністю можна стверджувати про актуальність та необхідність впровадження таких практик в українському просторі.

Соціальне підприємництво – теоретично обґрунтована та практично досліджена діяльність у світовій практиці. Соціальна цінність є її кінцевою метою і має найбільше значення. Існує чимало підходів до соціального підприємництва. Залежно від соціокультурних та економічних умов така діяльність відрізняється у різних частинах світу.

Арт-терапія здавна застосовувалася в щоденному житті під виглядом фольклору. Згодом науковці побачили явний ефект від занять творчістю і ще в минулому столітті сформувався термін «арт-терапії». Із часом різновидів арт-терапії з'явилося дуже багато. Тому сьогодні вони широко застосовуються в розважальних та терапевтичних цілях.

Арт-терапія – це терапія творчою діяльністю, активне лікування наявних проблем клієнта, яка дає змогу безболісно продіагностувати наявну ситуацію та чітко спроектувати майбутню реалізацію арт-терапевтичних методик. Вона збагачує духовний світ, розкриває внутрішній потенціал та дає змогу пережити позитивні емоції під час арт-терапевтичних занять.

Чимало неприбуткових організацій взяли методи арт-терапії за основу діяльності своїх соціальних підприємств. Тому бачимо, що світовий досвід у цій галузі поступово зростає та приходить до України. Тут спостерігається

початковий етап таких підприємств, однак існує чималий попит, а отже, і перспектива розвитку.

РОЗДІЛ 2

АРТ-ТЕРАПЕВТИЧНЕ І МУЗИКОТЕРАПЕВТИЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО В М. ЛЬВОВІ

2.1. Аналіз арт-терапевтичного і музичного середовища та передумови започаткування самоокупної організації «Перша сімейна музична школа»

Арт-терапевтичне середовище України сьогодні знаходиться на етапі становлення. Закордоном музикотерапія, рухова терапія та форми візуальної арт-терапії чітко розмежовані в цілі напрями. Фахівці кожного з них проходять кваліфіковану підготовку та часто зосереджують свою діяльність у вузьких напрямках, досліджуючи лише один із них. В українському середовищі спостерігається інший феномен – педагоги чи психологи нерідко поєднують різні форми арт-терапії, експериментуючи та здобуваючи з одного комплексний, а з іншого, поверхневий досвід роботи.

Арт-терапія - відносно нова галузь діяльності і поки не існує кваліфікації «арт-терапевт», на відміну від іноземних аналогів. Це ще одне підтвердження зародкового стану розвитку арт-терапії. Здебільшого її практику застосовують в освіті та соціальній сфері. Така тенденція стосується як загально України, так і Львова. Тому використання арт-терапії для соціального підприємництва є інноваційним в українському просторі і зустрічається дуже рідко.

Останнім часом спостерігається збільшення зацікавлення до методів арт-терапії, що підтверджується виникненням студій арт-терапії, рідше – музикотерапії. Музикотерапевтична освіта вимагає великих ресурсних затрат, кваліфікацію можна отримати поки що лише за межами України. Ці фактори обмежують поширення музикотерапії, тому в роботі педагога чи психолога застосовуються окремі вправи та методики.

У Львові арт-терапевтичне середовище характеризується наявністю студій, частіше – окремих курсів занять, котрі проводять художники чи психотерапевти. Одним із таких прикладів є щотижневі заняття для

демобілізованих військовослужбовців від відомого львівського митця – Лева Скопа [33]. За допомогою малюнків він вивільняє і обговорює травматичні переживання бійців на війні. Проведення занять на базі львівського медичного закладу свідчить про перспективу впровадження арт-терапії у медичній сфері. Схожі заняття відбувалися у Дніпрі, Києві, Рівному в 2016 році для поранених бійців.

Із появою внутрішньо переміщених осіб в Україні внаслідок воєнних дій арт-терапія об'єднала чимало осередків. Так, у Львові, Дніпрі, Ужгороді, та інших містах України переселенці створювали середовище розвантаження, творчого простору для своїх дітей, збирали кошти на підтримку діяльності осередків.

Іншою характерною особливістю є застосування арт-терапії в боротьбі з онкологічними захворюваннями. Київський проект CANCEL/R [32] започаткувала молода жінка, котра переборола рак, з метою допомоги іншим за допомогою залучення коштів із фотосесій, майстер-класів та арт-терапії. У 2017 р. проект CANCEL/R здобув перемогу в номінації «медицина та охорона здоров'я» *Social Project Awards*, яка «спрямована на визнання внеску громадських діячів у розвиток громадянського суспільства України та сприяння піднесенню соціальних проектів в країні» [47]. У такий спосіб працює також онкохвора лучанка Вікторія Романюк, котра використовує живопис та арт-терапію для збору коштів на лікування собі та іншим [29].

Існують також арт-терапевтичні студії медитативного малювання шерстю, піскової терапії для сімейної медіації, поширеною є казкотерапія. Методи арт-терапії широко використовують у літніх дитячих таборах, груповій та індивідуальній психотерапії, школах вихідного дня та творчих студіях. Арт-терапія є помічним засобом для реабілітації, вирішення конфліктів, подолання досвіду насильства.

Практика арт-терапії стрімко поширюється, однак перебуває на експериментальному початковому етапі. Становлення характеризується

поєднанням кількох різновидів арт-терапії, переважанням візуальних форм, труднощами отримання необхідної освіти.

Арт-терапевтичне середовище Львова налічує кілька десятків різноманітних пропозицій для різних вікових груп. Методи арт-терапії широко використовуються з метою фандрейзингу. Перспективним напрямом є майбутня співпраця арт-терапевтів із військовими госпіталями, центрами реабілітації воїнів АТО, громадськими організаціями. Особливої уваги заслуговує впровадження арт-терапії в медичній сфері, де вона найчастіше знаходить своє призначення закордоном.

Що стосується музичного середовища м. Львова, то воно є надзвичайно різноманітним та зумовленим історичними особливостями, котрі сприяли розвитку театрального та музичного життя ще з кінця XVIII століття аж до сьогодення. Фестиваль *Leopolis Jazz Fest*, що проводиться з 2011 р. стає все більш популярним у світі і приваблює тисячі туристів та професіональних музикантів. З 2014 року Львів також підхопив естафету святкування «Дня вуличної музики», до якого кожного року доєднується все більше міст по всій країні. Феномент вуличних музикантів у місті лева, як знаємо, є однією з візитівок Львова, що ще раз демонструє його небайдужість до музики. Саме у Львові було відкрито перший професійний театр, розвивалася опера, музичне життя було надзвичайно різноманітним. Недарма м. Львів називають культурною столицею України.

Існує великий попит на творчі пропозиції – студії малювання, музичні заняття, балет, сучасні танці. Останніми роками спостерігається збільшення мистецьких студій для львів'ян. Вони позитивно відгукуються на новостворені послуги. Існує тренд на приватні ініціативи та спостерігається тенденція відходу від консервативних державних методів навчання. Про це свідчить поява приватних шкіл, садочків, студій та закладів позашкільної освіти. Усі вони створюють велику конкуренцію на ринку і клієнт має змогу обирати за різними критеріями бажані послуги. Згідно з результатами «Соціального моніторингу якості життя у Львові» 2017 року, 85% львів'ян переконані, що Львів є

найкращим містом, адже тут «створені умови для здобуття освіти (74%), проведення дозвілля (74%) та сімейного життя (71%). Львів є скоріше містом сімейних цінностей, ніж професійної реалізації» [51; с. 3]. Отже, львів'яни є прихильними до середовища і це робить їх позитивно налаштованими до нового, однак з високими очікуваннями щодо отриманих послуг.

Велика кількість із музичних закладів є у державному підпорядкуванні і, таким чином, діяльність можливо моніторити, однак з кожним роком з'являються все нові і нові приватні заклади. Тому зараз немає єдиного реєстру усіх позашкільних закладів Львова і це ускладнює аналіз ринку в загальному.

Однак «Соціальний моніторинг якості життя у Львові» дає можливість бачити результати щодо відвідуваності позашкільних закладів дітьми львів'ян (Див. Додаток б). Як бачимо, більшість дітей проводить вільний від занять час у шкільних гуртках або творчих школах [51]. А щодо задоволення якістю дозвілля, то більшість (70% опитаних) задоволені можливостями, проте лише половина такої ж думки про власний вільний час. Звідси можна зробити висновок, що є частина аудиторії, котра не вповні ефективно організовує своє дозвілля, і на це можна впливати, залучаючи її до різних можливостей.

Великі очікування щодо якості музичних послуг та конкуренція на ринку значно розширили його та урізноманітнили. Завдяки цьому приналежність до певної культурної спільноти у Львові є трендом. Розглянемо кілька прикладів музичного середовища м. Львів, котре останніми роками стрімко розвивається.

Музична школа Павла Табакова – зовсім нова установа, котра виникла у вересні 2018 року. Дана школа є приватною і ставить собі за ціль виховувати універсального артиста, який вмітиме співати, танцювати та володітиме акторською майстерністю. Свою діяльність автори школи розпочали з трьох музичних літніх таборів влітку напередодні, щоб зрозуміти попит та особливості роботи зі своєю цільовою аудиторією. До напрямків естрадного вокалу, школи вихідного дня та ранкової творчої школи для дошкільнят засновники додали унікальну послугу – школу мюзиклу. Зокрема, найактивніші учасники школи

братимуть участь у різдвяній прем'єрі «Фабрика Санти» - мюзиклі, композитором якого є Павло Табаков. Прем'єра відбудеться у Львівській Опері.

У даній музичній школі велике значення має ім'я українського співака, а також можливість забезпечити дитині вихід на велику сцену. Цінова політика закладу розрахована на родини із заробітком вище середнього рівня.

Для формування нової пропозиції досвід школи є цінний тим, що проведення таборів було своєрідним тестуванням потреб та очікувань цільової аудиторії. Спираючись на результати таборів, керівництво школи врахувало переваги та недоліки і відгуки учасників, покращивши послуги майбутньої школи.

Іншим вдалим прикладом є *Vedel School* – «школа сучасної музики, діяльність якої спрямована на розвиток, цілісність та вдосконалення музичного навчання дітей та дорослих» [49]. Дана установа функціонує рік, у вересні 2018 школа розширилася і розпочала новий, повноцінний етап своєї діяльності. На відміну від попереднього прикладу, у цієї школи є чітко сформульовані місія, візія, цінності, унікальність школи, задекларовані на сайті.

Цільовою аудиторією школи є як професійні музиканти з вищою освітою, так і ті, хто лише починає розвиватися в музичній сфері. Існують курси для дітей. *Vedel School* пропонує як курси музичної теорії, вокалу, створення пісень, так і курси індійської музики, музичного програмування та діджеїнгу. Автори проекту вважають його більше ніж школою – це спільнота, де музику перетворюють в життя.

Перевагою цього кейсу є чітко визначена стратегія та її дотримання у діяльності. Розробивши її відразу від початку, школа чітко знає свій вектор руху та має можливості розвитку.

Музичне середовище Львова формують як нові проекти, так і давні школи з довгою історією. Чудовим прикладом такого консервативного закладу є *Львівська середня спеціалізована музична школа-інтернат імені Соломії Крушельницької*. Заклад бере витоки ще з XVIII-XIX століть, коли відомі композитори Ф. К. Моцарт (син В. А. Моцарта), Й. Рукгабер, Ф. та К. Ліпінські,

I. Лаврівський разом із громадою міста отримали дозвіл від цісаря Австро-Угорської імперії започаткувати перший професійний музичний заклад.

Сьогодні у школі надають класичну музичну освіту – є відділи фортепіано, скрипки, духових та ударних, струнно-смичкових, сольного співу, народних інструментів, концертмейстерів. Унікальною особливістю є те, що тут поєднують загальну освіту із музичною. Школа-інтернат дає можливість проживати на території та постійно знаходитися в музичному середовищі, під час всього навчання учнів готують до вступу в вищі музичні заклади України та світу.

Дана школа поставила високу планку на підготовку кваліфікованих молодих музикантів і незмінно її виконує. Відмінністю є те, що музична освіта надається тут не поза школою, а в її рамках. Поєднуючи два види занять, педагоги комплексно та систематично підходять до взаємодії з учнями.

Майже століттям пізніше у Львові була засновано вже перший вищий навчальний музичний заклад – *Львівський музичний коледж імені С. П. Людкевича*, в якому навчаються понад 300 студентів. У коледжі відбувається підготовна спеціалістів з 8 спеціальностей: струнні, духові та народні інструменти, хорове диригування, спів, музичне мистецтво естради, фортепіано та теорія музики.

Зовсім недавно, а саме восени 2018 року виник вже цікавий приватний проект – *Школа мистецтв Вільних та Небайдужих*. Він був започаткований батьками дітей, які навчаються в приватній школі *Вільних та Небайдужих*, з метою розвитку творчого потенціалу учнів. Місією школи є вже змалечку вчити не просто малювати чи співати, а розуміти мистецтво, контекст. Тут навчають фотографії, дизайну, музиці, театру максимально практично, щоб діти мали змогу творити, розвиваючи свій мистецький світогляд. Гаслом школи є «Щасливі, бо творимо».

У цій школі діяльність на даний час відбувається хаотично – без прописаної стратегії. Тому плани швидко змінюються, нема єдиного напрямку руху і послуги корегуються на запит клієнтів. Школа лише почала свою роботу, однак

з погляду стратегічного планування, такий підхід до управління лише ускладнює розвиток.

Цікавим музичним простором є *Jam Factory Art Center* – арт-центр, який із 2020 року виконуватиме функцію майданчика для зустрічей митців, різних творчих напрямів та зацікавлених у мистецтві. Приміщення за радянських часів виконувало функції фабрики горілчаних напоїв, яке є унікальним прикладом заводу, збудованого в неоготичному стилі. Згодом цей простір у 2009-2010 рр. стали використовувати митці і назвали його «Фабрикою Повидла».

Візією мистецького центру є «сформувати платформу міжнародної професійної співпраці, творення сучасного мистецтва та культури, інноваційних і міждисциплінарних мистецьких та освітніх програм» [26]. Даний арт-центр буде чудовим місцем для відкритих публічних подій, майстер-класів. Саме на його території буде змога познайомитися з потенційними клієнтами, партнерами та інвесторами.

У м. Львів є дуже багато пропозицій для позашкільної діяльності дітей, однак мало просторів для проведення змістовного сімейного дозвілля. Цей сегмент на ринку на сьогоднішній час є майже незадіяним. Тому наявність незначної кількості конкурентів дає змогу швидко знайти місце у цій ніші, створивши виняткову цінність.

До прикладу, один з таких просторів – *Сімейний інноваційний простір «Як Вдома»* розпочав свою роботу нещодавно – в березні 2018 року. Це спільнота батьків, які прагнуть розвиватися та відповідально виконувати свої ролі. Простір організовує курси, майстер-класи, освітньо-розважальні заходи для сімей, дитячі майстер-класи. Діє садочкова група при даній спільноті. Для створення сімейної музичної школи даний простір може стати місцем пошуку потенційних клієнтів та партнерів для діяльності.

Іншим прикладом є *Львівський сімейний HUB*, котрий діє при парафії Преображення Господа Нашого Ісуса Христа у м. Львові. Це також спільнота небайдужих батьків, котрі об'єдналися з метою власного навчання, спільного проведення часу та пізнавальної діяльності. Даний простір є майданчиком для

зустрічей учасників спільноти, організації заходів, тому тут нема постійно діючих щоденних гуртків чи студій.

Велику роль у зміцненні сімейних відносин відіграє Українська Греко-Католицька Церква, яка багато в чому сприяє виникненню маленьких спільнот при парафіях для розвитку сімей та їхнього благополуччя і персонального розвитку. Ведеться велика робота з молоддю, передподружні науки, сімейні зустрічі. Це – здебільшого, єдина пропозиція для сімейного дозвілля як у м. Львові, так і в усій Україні.

Окремо можна виділити розважальні центри, наприклад, *Ігроленд*, *Дитяча Планета* тощо. Проте, їхні послуги здебільшого спрямовані на дітей для того, щоб батьки мали змогу провести вільний час за покупками чи кавою. Сімейне спільне дозвілля у таких центрах є радше винятком з правил, тому такі центри не ставлять собі за мету покращити сімейні відносини.

Загалом м. Львів є дружнім та відкритим до сімей. Так, створюються дитячі куточки при кафе, кімнати матері та дитини, але сімейне дозвілля розуміється радше як можливість прилаштувати дитину або дати їй можливість змістовно проводити вільний час. Тому можна стверджувати, що на сьогоднішній день сфера сімейного дозвілля потребує розвитку та розширення пропозицій, котрі будуть відповідати існуючому попиту та дадуть можливість усім членам родини долучатися до процесу та взаємодіяти.

Існує кілька передумов започаткування соціального підприємства, котре буде спрямоване на сім'ю та її якісне дозвілля. До них відносимо:

- Наявний попит на пропозиції сімейного дозвілля;
- Впровадження реформи «Нової української школи», котра наголошує на всебічному та творчому розвитку дитини;
- Військові дії на сході України, котрі вже спричинили наявність сімей ветеранів бойових дій;
- Сприятливе середовище, дружнє до сімейного розвитку;
- Непоширеність практики музикотерапії для подолання стресових ситуацій та травм;

- Зацікавленість донорів та держави у створенні соціальних підприємств;
- Можливість створення сталої спільноти та її розвитку.

Як бачимо, сприятливі соціо-культурні та економічні умови формують середовище, у якому соціальне підприємство для сімейного дозвілля є потрібним. На ринку є багато організацій та центрів, котрі можуть стати партнерами чи донорами для започаткування «Першої сімейної музичної школи» - пропозиції для занять музикою з метою розвитку сімейного спілкування.

2.2. Створення «Першої сімейної музичної школи»: стратегія та місія, організаційна структура та юридична форма

Перш ніж перейти до окреслення стратегії, місії і інших важливих аспектів діяльності та створення «Першої сімейної музичної школи», слід з'ясувати чому саме батьки мають бути поруч з дітьми на уроках музики. Традиційне уявлення про музичні школи сформоване таким чином, що віддаючи дитину на навчання, батьки мають вільну годину дві, щоб відпочити від дитячого наласу. Особливо це стосується дітей віком до 5 років. Навіть, при умові, що батьки перший час наглядають за дитиною, вони часто залишають дитині на самоті, коли помічають, що процес іде успішно. Проте такий погляд є досить вузьким і позбавляє сім'ї багатьох переваг, які вони можуть отримати при постійному перебуванні на заняттях такого типу з власною дитиною.

Переваги заняття музикою в ранньому дитинстві пов'язані перш за все з фізіологічним розвитком дитини. До трьох років мозок дитини вже сформований до 90 % підліткового віку, що дозволяє вже здобувати нові навички. Історично так склалось, що саме цей період є найбільш сприятливим для початку занять. Вольфганг Моцарт розпочав вивчати інструменти і музику у трьох річному віці, як і Володимир Горовіц, що має українські коріння. Людвіг ван Бетховен у віці семи років вже дав свій перший концерт. Важливо, що відомі музиканти, що рано розпочали навчання, мали батьків, які так чи інакше були

пов'язані з музикою. Сьогоднішня тенденція у сімейному вихованні, зокрема на Україні, передбачає, що дітям не слід починати такі заняття раніше шести-семи років, через начебто їхню неготовність до такого навантаження. Проте діти що розпочали свої заняття ще у віці трьох-чотирьох років будуть значно попереду дітей, які тільки розпочали навчання трьома роками пізніше.

Саме батьки на нашу думку відіграють ключову роль у спільних заняттях музикою, які можна розпочати ще у ранньому дитинстві. Дослідження Стефана Здінські показує наскільки важлива присутність батька і матері в процесі навчання дитини. Присутність мами, згідно з думкою дослідника, забезпечує усвідомлене навчання за допомогою почуттів, цінностей та сформованого ставлення, в той час, як татова підтримка впливає на запам'ятовування, знання та результати діяльності [25; с. 39]. Вчителі, які часто дають приватні уроки дітям, просять їх батьків брати участь у занятті для емоційної підтримки, покращення продуктивності та концентрації. Очевидно, інколи присутність батьків заважає дитині розкритись і при недостатній кваліфікованості педагога такий взаємозв'язок може нашкодити, але при належній подачі та участі батьків спільні заняття впливають виключно позитивно на дитину, а зголом і на самих батьків. Часто думки самих батьків є поділеними стосовно їхньої присутності на уроках в першу чергу через стереотипи, які вкорінились у нашому уявленні. Тому, слід зазначити переваги присутності батьків на музичних заняттях з дітьми, яка в рамках школи буде не періодичною, а постійною.

Заняття музикою вимагає усердності, концентрації та зусиль. Діти до шести років не розуміють, що таке ефективна практика. Це певною мірою стосується і дітей старшого віку. Батьки можуть не знати нічого про музику, проте їхня присутність дасть змогу переконатись, що діти щонайменше повторюють те, що сказала їм вчителька. Пізніше батьки зможуть проконтролювати успішне повторення чи виконання домашніх завдань дитиною вдома, адже будуть чітко знати, що саме дитина повинна вивчити. Батьки, які більш залучені у навчання дитиною музикою, допомагають дітям бути більше залученою у музику. Адже, якщо батьки не поділяють захоплення дитини це

часто призводить до знеохочення та припинення навчання, а у даному випадку це має протилежний ефект. Очевидно, що ступінь активності батьків на заняттях має свою роль, і останні повинні бути тихимим спостерігачами, які готові допомогти у будь-який момент. Це звісно не стосується практичної частини, адже мама приміром не повинна грати на фортепіано замість дитини, якщо у неї щось не так виходить. Також, що більш важливо, деякі вчителі пишуть про неприпустимість похвали на уроках. Інколи бажання похвалили дитину є пехпідставними і в результаті перешкоджають подальшому розвитку і наполегливій праці дитині, яка є необхідною. Залучення батьків у процесі навчання дитини має також бути щирим. Батько, який до прикладу присутній на уроці своєї чотирьох літньої донечки з фортепіано, не має сидіти збоку і переглядати робочий звіт чи займатися іншою діяльністю. Безпосередня присутність важлива для відчуття безпеки дитина, яка бачить, що її батьки співпереживають і є зацікавленими у її навчанні. Отже, попри переваги які є очевидними у спільних заняттях дитини і батьків, останніх слід проіструкувати про те, як саме бути ефективно присутніми на заняттях.

Виходячи з наявного попиту та актуальності створення даної школи про які ми говорили вище, варто впровадити розроблену стратегію «Першої сімейної музичної школи» найближчі три роки.

Задекларованих цінностей, місії та візії слід дотримуватися від початку діяльності, моніторивши поточний стан школи та співставляючи його з поставленими цілями.

Фундаментальними цінностями, які ляжуть в основу діяльності школи, є:

- Творчий потенціал кожної людини;
- Сімейне спілкування;
- Цінність часу, проведеного разом;
- Музика як універсальна мова;
- Навчання в діяльності.

Творчий потенціал кожної людини слід розвивати ще змалку, адже саме він допомагає в майбутньому знаходити нестандартні рішення складних проблем,

мислити критично та не боятися нових викликів. Творчий потенціал є у кожного, слід лише віднайти його та підтримувати.

Сімейне спілкування сприяє здоровим відносинам. У сьогоденні світі так складно знайти час, щоб просто поговорити. Саме тому – спілкуватися означає приділяти час іншому. І саме тому воно є справжньою цінністю для нашої спільноти.

Цінність часу, проведеного разом тісно пов'язана із сімейним спілкуванням. Перебування разом часто має зцілюючий характер. Кожна хвилина, проведена в сімейному колі, є надзвичайно важливою і тому ми цінуємо та заохочуємо присутність обох батьків на заняттях.

Музика як універсальна мова – це спосіб комунікації матері та дитини, коли мовлення тільки починає розвиватися. Саме тон голосу, інтонації та музику дитина починає найперше розрізняти ще в утробі матері. Музика – мова, яку може розуміти кожен.

Навчання в діяльності є цінним тому, що дитина вчиться в перші роки свого життя за допомогою гри та відтворення дій дорослого. У діяльності родина має змогу вчитися взаємодіяти, розподіляти ролі та відтворювати позитивні моделі поведінки.

Із цінностей впливає місія «Першої сімейної музичної школи»: єднаємо серця музикою.

Візією для соціального підприємства на три наступні роки є: сформована спільнота, котра підтримує, надихає, сприяє розвитку сімей та їхніх стосунків.

Візію реалізовуватимуть наступні цілі:

- Впровадження системи музико-терапевтичних заходів;
- Створення активно діючої спільноти сімей;
- Забезпечення оптимального фізичного простору для проведення зустрічей.

Забезпечення функціонування школи та реалізація поставлених цілей передбачають наявність відповідного кваліфікованого персоналу. Для його залучення слід прописати HR-стратегію у відповідності до загальної стратегії

школи на 3 роки. Загалом, організаційна структура школи буде ієрархічною (Див. Додаток 7). Велику увагу слід приділити формуванню організаційної культури серед працівників. Саме вони будуть носіями цінностей школи для майбутніх клієнтів, тому це має неабияке значення для створення спільноти «Першої сімейної музичної школи».

Наглядова Рада здійснюватиме нагляд за діяльністю Голови Правління, якому у свою чергу буде підпорядковуватися виконавчий директор школи. В його функціональні обов'язки входитимуть: звітність Голові Правління, фандрейзинг, співпраця з бухгалтером, контроль за технічним станом приміщення школи, співпраця з партнерами, узгодження процесів комунікації з PR-менеджером. Для виконавчого директора необхідними є знання нормативно-правової бази, котра регулюватиме діяльність соціального підприємства. Він повинен регулярно досліджувати галузь та орієнтуватися в будь-яких змінах. Для ведення ефективної співпраці з партнерами необхідними є навички ведення переговорів та знання етики ділового спілкування. Управлінський досвід на даній посаді є основною вимогою.

Координатор школи здійснюватиме комунікацію з клієнтами, працівниками та виконавчим директором школи. До його обов'язків входитимуть координація фахівців школи, пошук та підбір залучених експертів, координація волонтерів. Він буде тісно взаємодіяти з музикотерапевтом, психологом та хореографом. Координатор школи повинен володіти навичками менеджменту, базовими знаннями у сфері HR та маркетингу для побудови спілкування з клієнтами.

Бухгалтер вестиме необхідну фінансову звітність та бухгалтерський облік для Фізичної особи підприємця (далі – ФОП) та для громадської організації. Бухгалтера повинен мати відповідні навички та досвід роботи у цій сфері. Він повинен орієнтуватися в трудовому законодавстві та нормах, що регулюють охорону праці.

Посада психолога вимагає відповідної психологічної підготовки. Психолог повинен дотримуватися Етичного кодексу, що для «Першої сімейної музичної школи» є першочерговою необхідністю. Він повинен регулярно вести необхідну

документацію, узгоджувати та формувати програму занять із музикотерапевтом, проводити сімейні консультації на запит клієнтів.

Музикотерапевт повинен мати необхідну підготовку, бажаною характеристикою є музична освіта. Музикотерапевт тісно вивчатиме сім'ю, взаємодію в ній та спільно з психологом формуватиме програми занять. Він повинен дотримуватися Етичного кодексу, розуміти специфіку роботи з сім'ями ветеранів війни та дитячого розвитку.

Хореограф повинен мати організаторські здібності та лідерський потенціал. Необхідним є досвід постановки танцю. Він проводитиме заняття сімейних танців, тому креативність є обов'язковою.

Для правильної комунікації на ранніх етапах з клієнтами, інвесторами та партнерами з метою закріплення бренду на ринку є доцільним залучити PR-менеджера від самого початку роботи школи.

Завданням PR-менеджера є вибудувати систему комунікації з зовнішнім середовищем, розробити та розвивати бренд школи. Він повинен орієнтуватися в специфіці цільових аудиторій комунікації. Необхідними є знання маркетингу та орієнтування в законодавстві про рекламу.

Для забезпечення належного стану приміщення буде залучено технічного працівника, котрий дбатиме про чистоту.

Для поширення інформації, пошуку додаткових ресурсів, організації заходів буде залучено волонтерів. З їх координацію відповідатиме координатор школи.

Кожен працівник при відборі повинен мати необхідну кваліфікацію, володіти професійною лексикою, мати вміння та навички, безпосередньо необхідні для роботи. Для музикотерапевта, психолога та хореографа обов'язковим є наявний попередній досвід роботи.

Юридичними підставами для функціонування школи буде створена громадська організація та ведення фінансової діяльності через ФОП.

Створення «Першої сімейної музичної школи» вимагає чітке дотримання стратегії, розроблення організаційної культури школи та піклування про її

розвиток. Для забезпечення прописаної юридичної форми соціального підприємства слід проконсультуватися з юристом щодо необхідної документації та процесів започаткування школи.

2.3. Ціннісна пропозиція «Першої сімейної музичної школи» та управління нею

Інструменти та процеси створення ціннісної пропозиції досліджував Александер Остервальдер, котрий розробив Канву бізнес-моделі. Разом зі своєю командою, вони сформували книгу-посібник «Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти» [1]. Автори пояснюють, як розробляти ціннісні пропозиції та тестувати їх, не витрачаючи зайвих грошей та часу.

При розробці ціннісної пропозиції вони радять як слід дослідити клієнта, щоб, розуміючи його потреби – завдання, з якими він щодня стикається, проблеми, які він намагається вирішити, тобто біль, і користь для клієнта – тобто – результати, яких він хоче досягти. Клієнтські завдання, біль або проблеми клієнтів та користь для клієнта в сукупності становлять клієнтський профіль.

Лише ретельно вивчивши свого споживача, можна формувати карту цінностей – продукти й послуги, знеболювальні та створення переваг, що у відповідності задовольнятиме запит клієнта.

При створенні клієнтського профілю для «Першої сімейної музичної школи», можна виокремити такі клієнтські сегменти:

- Вагітні жінки, жінки в декреті;
- Сім'ї з дітьми до 3 років;
- Сім'ї з дітьми від 3 до 5 років;
- Сім'ї з дітьми від 5 до 7 років;
- Сім'ї ветеранів війни.

Вагітні та жінки в декреті найкраще розуміють потребу та актуальність занять, котрі розвивають дитячо-батьківські стосунки, тому їх вважатимемо тими, хто буде найпершим клієнтом школи.

На основі спілкування з потенційними клієнтами майбутнього соціального підприємства було розроблено клієнтський профіль споживачів (Див. Додаток 8). Розглянемо завдання, котрі стосуються клієнтів «Першої музичної школи». Їх поділяють на функціональні, соціальні, особисті/емоційні та допоміжні.

До функціональних завдань можна віднести:

- здобути навички музики;
- проводити спільне дозвілля з дітьми.

До соціальних завдань належать наступні:

- бути хорошими батьками;
- давати сучасне виховання;
- належати до інтелектуального кола батьків;
- розширювати свої знайомства.

До особистих/емоційних завдань відносимо:

- емоційний відпочинок;
- покращення мікроклімату в сім'ї;
- пошук підтримки та порад серед рівних клієнту та фахівців.

Допоміжним завданням є бути членом, співтворцем спільноти та її передавачем.

Далі аналізуємо біль, або проблеми клієнтів. Є *небажані результати й наслідки, проблеми й характеристики*. До них відносимо наступні думки:

- не вмію співати;
- не маю музичної освіти та належної підготовки;
- з мене будуть сміятися;
- нудні заняття;
- з моїх друзів ніхто цього не робить;
- є простіші способи зайняти дитину;

- марна трата грошей.

До *перешкод*, тобто того, що не дасть почати взаємодію або гальмуватиме її, належать думки:

- я не музикант;
- це дорого;
- треба приділяти цьому час та зусилля і матеріальні ресурси;
- незручне розташування центру.

Існують також наступні *ризики*, котрі можуть мати важливі негативні наслідки:

- дитина відмовлятиметься від занять;
- стане менше вільного часу;
- друзі не зрозуміють;
- некомпетентні фахівці;
- особистісний фактор (міжособистісні конфлікти, непорозуміння).

Після аналізу завдань та проблем, можна визначити переваги для клієнта «Першої сімейної музичної школи», тобто потрібну користь, очікувані вигоди та бажану користь.

До *потрібної користі* віднесемо нові знання та простір для проведення часу. *Очікувані вигоди*: витрачений час та ресурси себе виправдають; покращення сімейних стосунків; цікаве проведення часу; інтелектуальний розвиток дитини. *Бажаною користю* є одностороння підтримка спільноти, нове соціальне оточення.

Здійснивши аналіз клієнтського профілю створюємо перелік послуг, котрий допоможе клієнту виконати його функціональні, соціальні, емоційні та допоміжні завдання. У ціннісній пропозиції повинно бути також те, що сприятиме усуненню клієнтського болю та створить переваги і результати, на які очікує клієнт. У сукупності це називатиметься картою цінності.

«Перша сімейна музична школа» надаватиме наступні послуги:

- розвиткові музичні програми для сімей (групові заняття за віком дітей: 0-3 р., 3-5 р., 5-7 р.);
- курс занять для сімей ветеранів бойових дій (індивідуальні заняття, робота музикотерапевта спільно з психологом, індивідуально розроблена програма);
- сімейні танці;
- щотижневі зустрічі, консультації з експертами.

Знеболювальними для клієнта будуть наступні характеристики ціннісної пропозиції:

- інтерактивність занять;
- доступність та зрозумілість;
- залученість батьків у розвиток дитини;
- співвідношення ціна- якість.

Інтерактивність занять допоможе уникнути думки про «нудні заняття», дасть змогу дитині взаємодіяти з батьками, сімейне дозвілля буде змістовним та сучасним.

Доступність та зрозумілість необхідні для того, щоб музичні заняття не створювали дискомфорту для батьків щодо відсутності попередньої підготовки та музичної освіти. Цінова політика буде орієнтована на середньостатистичну львівську сім'ю, тому такі заняття зможе дозволити собі більшість сімей. Для соціальних категорій діятимуть знижки та подарункові сертифікати на заняття.

Залученість батьків у розвиток дитини покаже молодим батькам, що це не лише необхідно та дуже важливо, а ще й цікаво та весело.

Співвідношення ціна-якість виправдає фінансову вартість занять. Цінність, котру сім'я отримуватиме від занять, буде в рази більшою за ціну заняття.

Послуги «Першої сімейної музичної школи» матимуть наступні переваги для клієнтів:

- унікальна ціннісна пропозиція на ринку Львова та України;
- легкість застосування практик школи у щоденному спілкуванні з дитиною;

- унікальність інтер'єру (приспосованість та зручність).

Після розробки ціннісної пропозиції слід велику увагу приділити прототипуванню – створенню швидких та схематичних моделей із метою вивчити привабливість для клієнтів та життєздатність альтернативних варіантів [1; с. 104].

Згідно з поданим зразком шаблону з прогалинами у книзі А. Остервальдера, ціннісну пропозицію «Першої сімейної музичної школи» одним реченням можна сформулювати так: Наша школа допомагає батькам, які хочуть зміцнити сімейні стосунки, пропонуючи їм сімейні музичні заняття, а також дає можливість цікаво проводити дозвілля разом із дітьми.

При управлінні ціннісною пропозицією, слід переконатися, чи вона зосереджується на найважливіших завданнях, чи відповідатиме тому, як клієнти вимірюватимуть успіх, чи суттєво відрізняється від пропозицій конкурентів, чи випереджає їх, наскільки складно її скопіювати.

Книга «Стратегія блакитного океану» В. Чан Кім подає Канву стратегії, згідно з якою можна проаналізувати продуктивність власної ціннісної пропозиції та конкурентів. Згідно з нею, потрібно вибрати чинники конкуренції і потреби клієнтів, які вони задовольняють, оцінити відповідно до них свою ціннісну пропозицію та конкурентів і в результаті визначити власну унікальність – яку потребу клієнтів найвище задовільняє наша ціннісна пропозиція. І в яких потребах конкуренти взагалі відсутні або мають незначний вплив. Тому до управлінських рекомендацій на майбутнє можна запропонувати наступні:

- оцінити чинники конкуренції та за методикою В. Чан Кім та визначити власну унікальність, спираючись на потреби клієнтів;
- детально та безперервно вивчати думки клієнтів щодо ціннісної пропозиції та бути гнучкими до її змін.

Оскільки процес роботи над ефективною ціннісною пропозицією є постійним, слід велику увагу приділяти моніторингу будь-яких змін, щоб бути спроможними на них вчасно реагувати. Ціннісна пропозиція «Першої сімейної музичної школи» змінюватиметься разом із клієнтами та буде формуватися у

відповідь на їх запит. Саме завдяки такому підходу послуги школи генеруватимуть найбільшу соціальну цінність для цільової аудиторії.

Середовище м. Львова потребує соціальних підприємств у галузі мистецтва, оскільки наявний великий потенціал та історична спадщина. Арт-терапія застосовується в рамках психотерапевтичних зустрічей чи окремих студій, майстер-класів. Музикотерапія як різновид арт-терапії недостатньо присутні на ринку послуг Львова, однак в рамках соціального підприємництва поки не застосовується.

Саме тому ціннісна пропозиція «Першої сімейної музичної школи» є унікальною та єдиною на ринку м. Львова на момент започаткування. Спільне дозвілля, котре пропонує соціальне підприємство, єднати членів сімей між собою та створить невимушену атмосферу для побудови нових міцних взаємин між сім'ями під час музикотерапевтичних занять.

Оскільки техніки занять є простими до відтворення, батьки, навчившись їх у школі під час занять, зможуть із легкістю відтворювати вдома, проводячи вільний час із дитиною.

Соціальною цінністю, котру генеруватиме «Перша сімейна музична школа», є зміцнення внутрішньосімейних стосунків. Родини ветеранів війни зможуть отримувати послуги школи на безоплатній основі. У такій психологічно здоровій атмосфері формуватиметься середовище довіри та спільнотність.

РОЗДІЛ 3

БІЗНЕС-ПЛАН СТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ МУЗИКОТЕРАПЕВТИЧНИМ СОЦІАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ПЕРША СІМЕЙНА МУЗИЧНА ШКОЛА»

3.1. Виробничий та маркетинговий план

До цього моменту в роботі досліджувався контекст середовища (Див. Розділ II) та було розроблено унікальну ціннісну пропозицію для клієнтів, враховуючи зарубіжний та вітчизняний досвід арт-терапевтичних та музикотерапевтичних соціальних підприємств (Див. Розділ I). Зараз нам слід описати галузеві сили (конкуренти, постачальники тощо), проаналізувати макроекономічні та ринкові чинники. Це дасть можливість розрахувати точку беззбитковості, оцінити наявні ресурси та можливі ризики, а також сформувані управлінські рішення на основі аналізу бізнес-плану та ціннісної пропозиції. Правильне формування бізнес-моделі передбачає постійний її перегляд, тому нижче наведені рекомендації, вихідні дані слід піддавати сумніву та критично оцінювати для покращення.

У зв'язку з тим, що на ринку Львова нема аналогічних пропозицій, впровадження музикотерапії забезпечить конкурентну перевагу, а використання її в рамках соціального підприємства для сімейного дозвілля і розвитку є інноваційним рішенням.

Для реалізації майбутнього соціального підприємства слід виконати наступні дії: зареєструвати громадську організацію; зареєструвати діяльність як ФОП та стати на облік у податкову інспекцію; розробити музико-терапевтичні програми занять; орендувати приміщення та підготувати його до функціонування; провести маркетингову кампанію для залучення клієнтів.

Соціальне підприємство «Першу сімейну музичну школу» планується організувати в орендованому приміщенні (70-80 кв.м). Необхідне приміщення міститиме дві кімнати (кімнати для занять та офісу

адміністратора/викладацького складу) і санвузол. Кожну із кімнат слід обладнати необхідним устаткуванням та меблями і за необхідності провести косметичний ремонт, узгодивши витрати із орендодавцем.

На орендованій площі, обладнаній новими меблями (за рахунок власних коштів), залучаючи висококваліфікованих працівників, планується створити вісім робочих місць: 4 за основним місцем праці (виконавчий директор, координатор школи, музикотерапевт та PR-менеджер) та 4 робочі місця з частковою зайнятістю (психолог, бухгалтер, хореограф та технічний працівник), а також частково залучати інших необхідних експертів. Кожен працівник матиме робоче місце та матеріали для праці. Необхідне обладнання наведене у таблиці (Див. Додаток 10)

Весь виробничий процес складатимуть наступні етапи. Перші два місяці присвячуються закупівлі обладнання та проведенню ремонту.

- 1-й етап (2 місяці) – передвиробничий. Підготовка приміщення до функціонування.
- 2-й етап (6 місяців) – початок роботи школи. Залучення клієнтів, проведення маркетингової та комунікаційної кампанії.
- 3-й етап (6 місяців) – розширення діяльності школи. Повернення більшості кредитних коштів.
- 4-й етап (6 місяців) – повноцінне функціонування школи. Накопичення коштів, погашення кредиту.
- 5 етап – вихід на рівень самоокупності.

Важливою складовою у виробничому процесі є контакт із клієнтом. Взаємодія та надання музико-терапевтичних послуг відбуватиметься наступним чином:

1. Реєстрація клієнта в базу даних організації.
2. Бесіда-знайомство з психологом.
3. Перше пробне заняття.
4. Вибір програми разом із музикотерапевтом.
5. Надання послуг музикотерапії.

6. Підтримка зв'язку з клієнтом після занять: інформаційні розсилки про майбутні події, реєстрація в Facebook групу батьків-учасників школи, запрошення на наступні події школи.

Кожна діяльність регулюється відповідною нормативно-правовою базою. При підготовці слід проконсультуватися з юристом щодо обов'язкових дозволів, статуту та інших регулятивних документів. Зокрема, увагу слід звернути на такі з них:

- Договір про оренду приміщення;
- Експертна оцінка санітарно-екологічної служби (підтвердження необхідних умов для створення музичної школи);
- Дозвіл на проведення діяльності від пожежного нагляду;
- Медичні довідки працівників школи;
- Відповідна кваліфікація працівників для проведення занять із сім'ями.

На перші півроку занять планується набрати 8 музико-терапевтичних груп по 15 сімей у кожній, 1 групу сімейних танців та 10 індивідуальних програм для сімей.

Маркетинговий план базуватиметься на ціннісній пропозиції та виробничому плані. Основною маркетинговою метою є поява та закріплення на ринку послуг сімейного дозвілля м. Львова.

Цілі маркетингу можна умовно поділити на фінансові та нефінансові. До фінансових цілей належать:

- За рік діяльності досягти щонайменше 150 тис. грн прибутку;
- Збереження темпів реалізації річного плану заходів школи;
- Реінвестування прибутку на розвиток соціального підприємства.

До нефінансових цілей відносимо наступні:

- Створення та закріплення бренду і його зміцнення;
- Формування і розширення клієнтської бази;
- Збільшення швидкості перетворення потенційних споживачів у постійних клієнтів школи;

- Реалізація програми для 30 сімей ветеранів війни за 1 рік;
- Залучення кваліфікованого персоналу.

Цільова аудиторія – це вагітні жінки, жінки у декреті та сім'ї, котрі проживають у м. Львові, котрі прагнуть розвиватися та проводити якісне дозвілля разом і мають сімейний місячний дохід від 12 тис. грн. Послуги школи полягатимуть у музичних заняттях, спрямованих на розвиток сімейних відносин. Пропозиція школи відрізнятиметься від інших можливістю проведення спільного сімейного часу під час музикотерапії, котра для сімей ветеранів війни буде безкоштовною. Заклад позиціонуватиме себе як «Перша сімейна музична школа». Школа прагне залучити 300 сімей-учасників музикотерапевтичної програми за перший рік діяльності.

Школи надаватиме послуги в орендованому приміщенні, розташованому в центрі або наближеному до центру районі. Програма музикотерапії передбачатиме 10 занять один раз на тиждень протягом 2,5 місяців. Оплата за курс становитиме 3000 грн, одне заняття – 300 грн. Бюджет просування у соцмережах та ЗМІ становитиме 60 тис. грн для першого року.

Соціальне підприємство планує досягти збільшення річної кількості музикотерапевтичних програм за рахунок збільшення кількості клієнтів із 300 сімей-учасників до 400 за рік. Оплата за послуги школи буде коригуватися у відповідності до макроекономічних показників. Прибуток буде реінвестованим на реалізацію стратегії «Першої сімейної музичної школи».

Детальніше слід розглянути особливості споживчого профілю клієнта. Його становлять жінки: вагітні та у декреті; сім'ї з дітьми до 7 років та сім'ї ветеранів війни. Клієнти проживають у м. Львові та на околицях і мають середній дохід від 12 тис. грн. Ця школа потрібна клієнтам для розвитку взаємин у сім'ї, подоланню травматичного досвіду та проведення спільного вільного часу. Наявність музичної освіти для клієнтів не є обов'язковою.

Клієнти, котрі зацікавлені в вихованні своїх дітей та їх розвитку, принаймні раз на два тижні відвідують торгово-розважальні центри та культурні заходи.

Така поведінка є способом життя і проявляється у сімей із середнім рівнем життя і вище. У середньому сім'я витрачає близько 400 грн за один захід поза домом.

Сімейне дозвілля у Львові формують: боулінг, кінотеатри, майстер-класи, розважальні шоу, аквапарк, фестивалі, атракціони, послуги харчування, сімейні зустрічі, парки, театри, музеї, цирк, розважальні заклади. Як правило, клієнти можуть дозволити собі будь-який із цих заходів принаймні один-два рази на місяць. Вони купують ці послуги для того, щоб урізноманітнити сімейне дозвілля та відповідати соціальному очікуванню «хороших батьків».

До проблем та викликів, з якими стикаються клієнти, відносимо: фінансова недостатність/обмеженість; обмежений вільний час батьків; завищені соціальні очікування; забезпечення цікавого проведення часу для дітей; велика різниця у віці дітей (цікаве молодшому – не цікаве старшому).

Після аналізу споживачів розглянемо актуальну ситуацію щодо ринку та галузі за методикою 5 русійних сил Портера (Див. Додаток 9).

Конкурентними перевагами «Першої сімейної музичної школи» є наступні:

- На ринку м. Львова відсутні продукти, аналогічні школі;
- Безоплатне надання послуг для сімей ветеранів війни;
- Дозвілля, проведене у школі, є не лише цікавим, але і терапевтичним.

Конкурентами «Першої сімейної музичної школи» на ринку м. Львова є:

- Сімейний інноваційний простір «Як вдома»;
- Парафіяльні сімейні спільноти;
- Рух Християнських Сімей;
- Танцювальні сімейні студії;
- Психотерапевтичні сімейні групи.

До заміників відносимо:

- Торгово-розважальні центри;
- Спортивно-оздоровчі комплекси;
- Театри;
- Кінотеатри;

- Заклади харчування;
- Ярмарки, фестивалі, форуми;
- Туристичні агенства.

Аналізуючи зовнішні фактори середовища, відповідно до SWOT-аналізу, - можливості та загрози і внутрішні – сильні та слабкі сторони «Першої музичної школи», було розроблено стратегії – конкретні пропозиції, як підсилити сильні сторони можливостями, уникнути загроз, застосовуючи сильні сторони, мінімізувати слабкі сторони потенційними можливостями та як зменшити потенційні виклики, живучи в середовищі, де загрози перетинаються зі слабкими сторонами.

До можливостей відносимо наступні: створення мережі шкіл; отримання гранту; появу нових працівників; збільшення попиту; поява волонтерів; виділення постійного приміщення міською радою; вихід на самоокупність швидше планованих термінів; державна підтримка та нові партнери.

Середовище може становити такі загрози: мала кількість кваліфікованих працівників; брак постійних клієнтів; обмеженість фінансових ресурсів; поява нових аналогічних пропозицій; байдужість до проблеми серед цільової аудиторії; низька фінансова спроможність клієнтів.

Соціальне підприємство «Перша сімейна музична школа» має такі сильні сторони, як: унікальна ціннісна пропозиція; соціальна відповідальність; кваліфіковані послуги; спільне дозвілля батьків і дітей; комплексний підхід до виховання; вигідна цінова політика; спільнота для розвитку і спілкування.

Слабкі сторони можна виділити такі: нова пропозиція на ринку; пілотний проект; обмеженість кваліфікованих кадрів; малий колектив школи; низькі стартові ресурси.

До конкретних дій для підсилення сильних сторін можливостями відносимо:

- Залучати волонтерів;
- Впроваджувати систему знижок на послуги;
- Масштабувати ціннісну пропозицію на мережу шкіл;

- Поширювати соціальну відповідальність школи через партнерів;
- Комунікувати до цільової аудиторії про важливість проблем.

Мінімізувати загрози за допомогою сильних сторін школи можна, якщо:

- Розробити систему CRM для сталої взаємодії;
- Підлаштувати цінову політику під фінансову спроможність клієнтів;
- Комунікувати про проблеми через учасників спільноти школи;
- Тестувати ціннісну пропозицію на унікальність та постійно її покращувати.

Покращити слабкі сторони можливостями можна завдяки наступним діям:

- Заручитися підтримкою нових партнерів для встановлення бренду на ринку;
- Використати грант як тимчасову фінансову подушку безпеки;
- Постійно працювати над розвитком персоналу і рекрутингом;
- Компенсувати людські ресурси за допомогою волонтерів.

Також слід працювати над розвитком і мотивацією персоналу; комунікувати про позитивні зміни в житті учасників школи (акцент на вирішенні проблеми); провести інформаційну кампанію про діяльність школи для встановлення бренду на ринку.

SWOT-аналіз є невід'ємною складовою стратегічного аналізу і дає змогу зменшити масштаб погляду на продукт в середовищі. Він дає змогу критично оцінити як переваги, так і недоліки продукту, які часто не беруться до уваги. Їх розуміння підсилює сильні сторони та зменшити вплив слабких сторін та загроз. Такий аналіз є хорошою основою для майбутніх управлінських рішень.

Стратегія ціноутворення дає змогу проаналізувати підстави та ключові чинники її утворення. Формування цін на послуги «Першої сімейної музичної школи» відбувалося на основі цінності послуг школи. Ціноутворення на основі цінності означає для соціального підприємства акцентувати увагу цільовій аудиторії на позитивних змінах та цінності для неї.

Цінова політика також буде характеризуватися:

- встановленням цін згідно з витратами соціального підприємства;
- відповідністю ціни якості;
- безкоштовними послугами для сімей ветеранів війни.

Таким чином, вартість послуг «Першої сімейної музичної школи» буде наступною:

Таблиця 3.1

Послуги «Першої сімейної музичної школи»

Програма раннього розвитку (вагітні+жінки в декреті)	3 000 грн
Програма для сімей з дітьми до 3 років	3 000 грн
Програма для сімей з дітьми від 3 до 5 років	3 000 грн
Програма для сімей з дітьми від 5 до 7 років	3 000 грн
Індивідуальна програма для сімей ветеранів війни	безкоштовно
Сімейні танці	80 грн/год
Консультації психолога	500 грн/год

Надзвичайно важливим завданням PR-менеджера буде розробити ефективну систему просування школи. Реклама буде спрямована на клієнтів насамперед через соціальні мережі. Доцільно створити групу в мережі Facebook для розміщення актуальної інформації, фотографій клієнтів школи під час занять та комунікації учасників школи.

Особисті контакти з журналістами дадуть змогу розмістити в ЗМІ статті та короткі відеоролики про діяльність соціального підприємства, звернути увагу цільової аудиторії, потенційних інвесторів та представників влади на появу «Першої сімейної музичної школи» у м. Львові.

Іншим важливим аспектом рекламної діяльності є ведення каналу на Youtube для популяризації діяльності через маленькі інформативні відео-поради психолога та музикотерапевта про взаємодію з дітьми, танцювальні методики.

Для встановлення бренду школи в м. Львові слід брати участь в загальнономіських сімейних фестивалях, ярмарках, форумах. Потрібно підготувати

програму для участі в Дитячому Форумі видавців, на Дні захисту дітей, у дитячих бібліотеках тощо.

До друкованої реклами відносимо флаєри з основною інформацією діяльності школи та контактами, котрі можна поширювати через сімейних лікарів, психологів, вихователів та класних керівників, громадські організації, парафії тощо.

Розуміння особливостей маркетингу та виробничих процесів для започаткування соціального підприємства, першого у своєму роді мінімізує втрати ресурсів та попередить неправильні рішення.

3.2. Бюджет/фінансовий план, залучення ресурсів, оцінка самоокупності та можливих ризиків

Фінансове планування дає змогу сформувати систему залучення необхідних ресурсів для втілення ціннісної пропозиції, стратегії соціального підприємства в конкретних числових показниках, розрахувати точку беззбитковості та зрозуміти терміни виходу соціального підприємства на самоокупність.

Для початку розглянемо стартові витрати для започаткування соціального підприємства. Власний внесок в сумі 200 000 грн забезпечить проведення косметичного ремонту, закупівлі протипожежного устаткування та меблів і необхідного обладнання для школи (Див. Дод. 10). Також буде придбано музичні інструменти для занять, а саме: фортепіано (1х), гітара (1х), барабани (15х) та дитяча перкусія. З розвитком школи музичний інвентар буде поповнюватися.

Поточні витрати становитимуть орендна плата, комунальні послуги, витратні матеріали, фонд оплати праці та реклама. Поточні витрати матимуть змінний характер, що впливатиме на стратегію ціноутворення. В залежності від інфляції, підняття середнього рівня життя вони зростатимуть, що призведе до здорожчання послуг школи (Див. Дод. 11).

Заробітна плата працівників зростатиме з розвитком соціального підприємства. Із урахуванням ставки ПДФО – 18% та військового збору – 1,5% було пораховано місячну зарплату персоналу, яка в сумі становитиме 53 300 грн щомісячно (Див. Табл. 12).

Програми школи відбуватимуться в груповій формі по 15 сімей у групі. Очікується, що заняття відбуватимуться 1 раз в тиждень. Програма міститиме 10 занять і триватиме 10 тижнів, тобто 2,5 місяці. Вартість музикотерапевтичної програми складатиме 3 000 грн.

У результаті завершення 4 музикотерапевтичних програм для 60 сімей-учасників за умови вартості програми 3 000 грн сумарний дохід складатиме 180 000 грн.

Заняття танців коштуватиме 80 грн/год. Група складатиметься із 15 учасників і буде відбуватися 2 рази в тиждень. За місяць сумарний дохід послуги сімейних танців складатиме 9 600 грн.

Пропозиція психологічних консультацій для учасників школи буде коштувати 500 грн/год. За умови 10 консультацій, місячний дохід складе 5000.

Для того, щоб порахувати точну беззбитковості школи, спершу класифікуємо усі витрати на постійні та змінні. Заробітна плата хореографа та психолога залежатимуть від наявності та кількості занять, тому належать до змінних витрат.

Таблиця 3.2.

Постійні витрати	
Оренда приміщення	10 000 грн
Комунальні послуги	3 000 грн
Реклама	5 000 грн
Зарплата виконавчого директора	9 000 грн
Зарплата координатора школи	9 000 грн
Зарплата бухгалтера	7 000 грн
Зарплата технічного працівника	5 300 грн

Зарплата музикотерапевта	10 000 грн
Зарплата PR-менеджера	5 000 грн
Всього	63 300 грн

Змінні витрати	
Витратні матеріали	2 000 грн
Зарплата хореографа	4 000 грн
Зарплата психолога	5 000 грн
Всього	11 000 грн

При місячному доході 86 600 грн постійні витрати складуть 73 %. Маржинальний прибуток буде дорівнювати різниці доходу та змінних витрат і складе 75 600 грн. Маржинальність становитиме 87 %.

Таким чином, точку беззбитковості рахуємо: $63\,300 : 87\% = 72\,700$ грн. Школа повинна генерувати 72 700 грн, щоб не бути збитковою. Виходячи з цього розрахунку, можна зробити висновок про низький прибуток. Це, у свою чергу, потребує управлінських рішень щодо зміни фінансового стану соціального підприємства.

Залучення ресурсів вимагає ретельної підготовки. Враховуючи стан започаткування соціального підприємства, потрібно перший рік посилено формувати репутацію школи для залучення інвестиційних коштів для діяльності.

Для соціального підприємства необхідними є фінансові ресурси, матеріальні (музичні інструменти), людський потенціал (залучення волонтерів та пошук кваліфікованих працівників і їх розвиток), робота над посиленням партнерських відносин. Для ефективного їх залучення виконавчий директор повинен розробити детальний фандрейзинговий план, котрий буде виконуватися у співпраці з усіма працівниками школи. Про стан виконання свідчатимуть результати моніторингу діяльності.

Для залучення фінансових ресурсів доцільно звернутися до міжнародних організацій котрі підтримують створення соціальних підприємств, таких, як

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (Швейцарія) чи Echoing Green, Skoll Foundation, Ashoka, Global Giving (США). З іншого боку, існує чимала кількість організацій, котрі підтримують культурні та арт-терапевтичні проекти. Здебільшого такі організації зосереджені в США (American Art Therapy Association) та Великобританії (Arts Council England Grants for the Arts, EMI Music Sound Foundation). Доступ до їхньої підтримки на початковому етапі є неможливим, однак із розвитком школи можна сподіватися на отримання фінансових ресурсів від них.

У Європі також функціонує ряд донорських фондів та комісій для отримання грантів. Наприклад, Galouste Gulbenkian Foundation (Португалія), ЕМТС (European Music Therapy Confederation), European Music Council (Німеччина). Вони підтримують арт-терапевтичні проекти та ініціативи, тому варто частину фандрейзингової стратегії приділити саме їм.

Для залучення музичних інструментів можна звернутися до музичних шкіл, мешканців м. Львова. У соціальних мережах часто можна зустріти дописи про дарування фортепіано чи інших інструментів через втрату їх актуальності для цих сімей. У такий спосіб можна безкоштовно залучити музичний інвентар. Також є варіант формування партнерських відносин із виробниками та реалізаторами музичних інструментів.

Людський потенціал є надзвичайно важливим для «Першої сімейної музичної школи», тому потрібно враховувати потребу розвитку працівників, сприяти їхній мотивації та поширенню організаційної культури. За умови розвитку соціального підприємства частину коштів слід спрямовувати на підвищення кваліфікації, навчання колективу школи, сприянню розвитку їхніх ініціатив на базі школи.

Існує чимало ризиків для соціального бізнесу, котрий ще не започаткований. Тому для вчасного реагування на будь-які зміни потрібно детально розглянути можливі ризики та дії для їх усунення.

Розпочнемо з ризиків щодо клієнтів. Вони можуть бути найістотнішими і найбільше вплинути на діяльність школи. До ризиків цієї категорії відносимо:

- Низьку фінансову спроможність;
- Відсутність лояльності клієнтів;
- Невиправданна ціна-якість;
- Невідповідність потребам клієнта;
- Неправильне визначення цільової аудиторії.

Для усунення клієнтських ризиків потрібно детально вивчати клієнта та його потреби, періодично проводити дослідження задоволеності послугами. Потрібно вибудувати систему клієнтських відносин для збільшення кількості лояльних та постійних клієнтів. Окремо слід розробити систему заходів для перетворення неклієнтів у клієнтів.

Із клієнтами безпосередньо буде взаємодіяти персонал школи, тому слід приділити увагу ризикам, пов'язаним з працівниками, зокрема:

- Відсутності достатньо кваліфікованих працівників;
- Нижчій зарплаті за очікувану;
- Відтоку кадрів;
- Відсутності відданості та самовіддачі працівників;
- Неподіленню цінностей школи;
- Переходу кадрів до конкурентів;
- Відходу ключових осіб.

Важливим завданням координатора школи буде сприяти розвитку та мотивації працівників школи, створювати середовище довіри та невимушеності, періодично організовувати зустрічі-рефлексії для працівників, щоб виявити наявні та приховані проблеми і спільними зусиллями їх вирішувати.

Ринок потрібно регулярно моніторити та досліджувати будь-які зміни.

Вони можуть призвести до:

- Появи аналогічних пропозицій;
- Невстановлення бренду школи;
- Відсутності партнерів;
- Неправильного визначення розташування центру.

Моніторинг ринку разом із вдалою маркетинговою стратегією дасть змогу школі правильно себе позиціонувати та уникнути відтоку клієнтів навіть при появі аналогічних пропозицій.

Неправильно визначена місія, візія, цілі; невідповідність діяльності школи цінностям, прописаним у стратегії; неправильно сформована стратегія призведуть до негативних довгострокових наслідків, як-от хаотичність діяльності, слабкої впізнаваності, браку клієнтів, нездатність залучити донорські кошти; небажання органів влади сприяти підтримці школи; слабка організаційна структура, втрата мотивації персоналу. Цього можна уникнути на початковому етапі при формуванні чіткої стратегії, а далі – при її поширенні та виконанні працівниками. Слід періодично переглядати стратегію та вносити зміни до діяльності відповідно до неї.

Особливу увагу потрібно звернути на фінансові ризики. Інфляція є одним із найнепередбачуваніших, але який тягне за собою великі зміни в діяльності. Шахрайство проявляється при низькій організаційній культурі та недостатній заробітній платі. Прибуток від музикотерапевтичної програми є основним джерелом фінансових надходжень школи. При появі причин, котрі призведуть до зменшення або втрати цього джерела школа зазнає великих фінансових втрат, які унеможливають її функціонування. Те ж саме стосується збільшення постійних та змінних витрат, оподаткування. Неefективний фандрейзинг не виправдає затрачені на нього ресурси і спричинить додаткові кроки для усунення його наслідків.

Багато стартапів за певний час зникають з ринку. Часто ідея є чудовою, однак бракує системного підходу. Фінанси нерідко спричиняють конфлікти як серед управління так і за відсутності здатності їх генерувати та реінвестувати. Не варто нівелювати дослідження можливих ризиків, в першу чергу, фінансових. Їх розуміння та попередження забезпечує фокус на удосконалення послуг, а не на вирішенні фінансових проблем.

Навички фінансового менеджменту є необхідними для будь-яких неприбуткових організацій, особливо тих, котрі мають справу з соціальним

підприємництвом. Вміння ефективно управляти наявними ресурсами дає змогу налагодити усі процеси, починаючи від взаємодії з клієнтом і закінчуючи винагородою працівників. Фінансовий менеджмент дає змогу втілити напрацьовану ідею в реальні вимірювані результати.

3.3. Управлінські висновки на основі моніторингу та оцінки результатів бізнес-плану

Бізнес-план містить ключові аспекти започаткування соціального підприємства «Перша сімейна музична школа». Враховуючи ринкові особливості, ціннісну пропозицію та наявний попит, можна стверджувати, що ідея створення школи є актуальною та прибутковою.

За допомогою музикотерапевтичних програм сім'ї покращать внутрішню комунікацію, матимуть змогу цікаво та інтерактивно проводити дозвілля. Для сімей ветеранів війни соціальне підприємство надаватиме послуги безкоштовно для подолання травматичного досвіду та відновлення навичок комунікації і взаєморозуміння членів таких родин.

Сильною стороною даного бізнес-плану є унікальна ціннісна пропозиція для м. Львова та України.

На основі моніторингу та оцінки результатів бізнес-плану можна сформулювати наступні висновки:

1. Враховуючи фінансові розрахунки (Див. 3.2), припускаємо можливий низький прибуток соціального підприємства. Оскільки дохід майже повністю покриватиме витрати підприємства, є необхідність шукати додаткові фінансові надходження для створення ендаументу (накопичувального фонду) соціального підприємства, а також спрямування їх на розвиток «Першої сімейної музичної школи».

При меншій кількості клієнтів за очікувану соціальне підприємство буде збитковим. Для безперервного функціонування школи потрібно залучити

щонайменше 300 сімей за рік діяльності. Наявність фінансової «подушки безпеки» відтак є необхідною, щоб покрити постійні та змінні витрати.

Уявімо ситуацію, коли протягом тривалості одного курсу музикотерапевтичних програм (2,5 місяці) за послугами школи звернеться не 60 учасників, як очікується, а 45. У такому випадку прибуток зменшиться на 45 тис. грн, що створить фінансові труднощі і залишає підприємство без маржинального прибутку. Це, у свою чергу, не дозволить продовжувати ефективне управління школою. Імовірність такої ситуації є досить високою, адже на поведінку клієнтів впливають різні фактори, котрі підприємство не в змозі контролювати. Під час літнього або зимового періодів змінюється пріоритетність покупок та витрат. Саме тому наявність фінансових збережень є першочерговою необхідністю для діяльності соціального підприємства.

Накопичувальний фонд планується наповнювати завдяки благодійним пожертвам та внескам. Слід диверсифікувати джерела таких надходжень, зосереджуючись радше на фізичних особах і збільшуючи кількість прихильників, аніж залежати від одного-двох джерел. Такою системою користуються відомі університети світу та Асоціації випускників. Для цього слід відкрити банківський рахунок (за межами України), а також затвердити Положення, котре буде регулювати різні аспекти використання ендаументу. У кінці року виконавчий директор звітуватиме про стан ендаументу, за який він буде відповідальним.

У разі наявності додаткових надходжень, окрім ендаументу, варто думати про розвиток «Першої сімейної музичної школи». При залученні таких коштів пріоритетним завданням слід вважати навчання та розвиток працівників школи. Оскільки можливість підвищення кваліфікації музикотерапевтів існує лише закордоном, необхідно заздалегідь моніторити можливості та планувати витрати на них.

Клієнт є головним у ціннісній пропозиції та діяльності школи, тому вартує постійно досліджувати його думку, бажання та потреби. Одним із таких інструментів є маркетингове дослідження, котре потребує фінансових витрат. У

разі відсутності достатніх фінансових ресурсів доцільно проводити його власними силами, а маючи можливість отримати результати професійного дослідження, варто скористатися такою можливістю.

Велику увагу слід приділити позиціонуванню школи на ринку, а точніше, розвитку бренду та його впізнаваності. У разі наявності додаткових коштів доцільно розробити бренд-бук школи, брендovanу продукцію тощо.

Для ефективного функціонування «Першої сімейної музичної школи» необхідним є ефективний фандрейзинг та спрямування його результатів на започаткування ендаументу. Для реалізації заходів щодо розвитку школи слід залучати донорські кошти, гранти та прибуток соціального підприємства. Таке управлінське рішення дасть змогу, в першу чергу, відповісти на передбачувані ситуації, а по-друге думати про довгострокову перспективу для соціального підприємства.

2. Особливість школи полягає в унікальній ціннісній пропозиції. Вона полягає в спільному сімейному дозвіллі, котре здатне відбудувати сімейні стосунки та зміцнити їх завдяки музикотерапії. На разі нема жодних аналогів такої пропозиції ні в м. Львові, ні в Україні загалом. У цю цінність слід інвестувати ресурси для розбудови та підсилення її значення.

У першу чергу, потрібно буде дбати про якість музикотерапевтичних програм. При знайомстві клієнта зі школою слід наголошувати на позитивних результатах та акцентувати увагу на цінності, котру він отримає. Для того, щоб залучити саме «свого» клієнта, потрібно розробити маркетингову стратегію з фокусом на завданнях, проблемах та перевагах, які є найважливішими для нього. Також слід бути гнучкими та готовими зосереджуватися на проблемах, котрі є невирішеними і досі нереалізовані. Це можна зрозуміти при розмові з потенційними клієнтами. Під час постійної комунікації з клієнтами та розуміння їхніх потреб вдасться перетворити контакт з ними з одноразового на постійний. Таким чином, батьки з дітьми від 0 до 3 років, пройшовши одну програму, звернуться до послуг школи на наступному етапі розвитку своєї дитини.

3. Виходячи з першого (необхідності залучення коштів) та другого (унікальної ціннісної пропозиції) управлінських висновків, існує можливість започаткувати мережу «Першої сімейної музичної школи» при успішних річних результатах діяльності. Слід підготувати звіт та презентацію школи для пошуку потенційних інвесторів. Масштабування ідеї дасть змогу охопити більшу частину ринку, підвищити впізнаваність бренду соціального підприємства, переглянути цінову політику на послуги школи та мати більший вплив на генерування соціальної цінності. Таким чином, річний прибуток «Першої сімейної музичної школи» вдасться подвоїти, що, в свою чергу, зменшить фінансові ризики та відкриє нові можливості для розвитку мережі. За умови вдалого масштабування у м. Львові можна розглядати інші міста України для розширення мережі, наприклад, м. Київ, м. Тернопіль, м. Івано-Франківськ тощо.

Наведені вище управлінські рішення є лише пропозиціями, адже залежать від багатьох чинників. Вони не є кінцевими, тому потребують адаптації та детального дослідження відповідно до часових рамок, в яких будуть втіленими. Кожне з даних рішень потрібно опрацювати та прописати операційний план виконання. Це основні рішення, однак для їх втілення слід здійснити ряд менших рішень. Процес управління є безперервним та змінним і потребує навичок гнучкості та критичного мислення. Найважливішим критерієм прийняття таких рішень має бути потреба клієнта. Слід постійно працювати над удосконаленням послуг соціального підприємства і вчасно реагувати на зміни у внутрішньому середовищі «Першої сімейної музичної школи» та зовнішньому – ринкових аспектах діяльності.

Бізнес-план є основою для втілення ідеї в реальність, однак потребує думки експертів у бізнес-освіті та знавців даного ринку, як-от соціальних підприємців та музикотерапевтів м. Львова та України. Важливою рефлексією на ці відгуки стане оцінка бізнес-плану зі сторони експертів галузі закордоном, де існує більший досвід щодо управління схожими організаціями та соціальними підприємствами.

ВИСНОВКИ:

У ході дослідження було здійснено аналіз опрацьованого матеріалу та розроблено рекомендації, що дало змогу зробити наступні висновки:

1. Проаналізувано підходи до трактування терміну "соціальне підприємство" та описано особливості соціального підприємництва націленого на терапію. Слід розрізняти американський та британський підходи до трактування поняття "соціальне підприємство", для якого важливими є бізнес складова та соціальна місія. Соціальна місія та завдання є першочерговими та спрямовані на подолання, зменшення впливу соціальних проблем на суспільство. Продемонстровано важливість та ефективність арт-терапії, зокрема музикотерапії як її підвиду у діяльності соціальних підприємств.

2. Співставлено вітчизняний та зарубіжний досвід соціального підприємництва у сфері арт-терапії з застосування музикотерапевтичних методик. Виявлений брак нормативно-правової бази діяльності арт-терапевта в Україні у порівнянні з великим досвідом та державною підтримкою у Європі та США. Проте з іншої сторони, наявний потенціал для розвитку соціального підприємництва та його поширення в українському просторі. Коротко описано досвід соціальних підприємств, котрі використовують арт-терапію та музикотерапію.

3. Проаналізовано арт-терапевтичне та музикотерапевтичне середовище та передумови започаткування самоокупної організації "Перша сімейна музична школа". Описано ціннісну пропозицію нового соціального підприємства. Вона ґрунтується на детальному вивченні клієнтського профілю та його потребах. Унікальністю розробленої ціннісної пропозиції є спільне сімейне дозвілля за допомогою занять музикотерапії. Сформовано стратегію, місію та організаційну структуру, які варто регулярно переглядати та співставляти поточну діяльність щодо них.

4. Розроблено організаційний, виробничий та маркетинговий план "Першої сімейної музичної школи". При формуванні фінансового плану описано

можливі ризики, котрі слід попередити задля успішного функціонування школи. Прораховано точку беззбитковості, стартові витрати та планований прибуток. Встановлено мінімальну кількість клієнтів, котрих необхідно залучити для безперервного функціонування соціального підприємства.

5. Запропоновано декілька можливих управлінських рішень на основі аналізу результатів бізнес-плану. Вони передбачають створення фінансової «подушки безпеки» задля подолання потечійних фінансових ризиків та розвиток «Першої сімейної музичної школи». Також слід подумати над можливістю масштабування підприємства у разі його успішної діяльності.

Список використаних джерел

Книги:

1. Остервальдер А., Піньє І., Бернарда Г., Сміт А. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти/ пер.з англ. Роман Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 324 с.
2. Чан Кім В., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції/ пер. з англ. І. Андрущенко. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 384 с.
3. Bornstein D. How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. New York: Oxford University Press, 2004. 368 p.
4. Boschee J. Merging Mission and Money: A Board Member's Guide to Social Entrepreneurship. Washington, DC: The National Center for Nonprofit Boards, 1998. 22 p.
5. Brooks C. A. Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation. London: Pearson, 2008. 208 p.
6. Dees, J. G., Emerson J., P. Economy. Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2002. 352 p.

Наукові статті:

7. Галушка З. Феномен соціального підприємництва: поняття та перспективи розвитку в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 148. С. 15-17.
8. Доброва Н. В. Соціальне підприємництво / Н. В. Доброва // *Економічні інновації*. - 2015. - Вип. 59. - С. 112-117.
9. Дульцева І. І. Соціальне підприємництво як чинник розвитку національної галузі туризму / І. І. Дульцева // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. - 2014. - № 2. - С. 26-29.
10. Зянько В.В. Матеріальні передумови розвитку інноваційного підприємництва / В. Зянько // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. - 2013. - Вип. 148. - С. 17-20.

- 11.Ігнатович Н. Зарубіжний досвід розвитку соціального підприємництва / Н. Ігнатович, В. Гура // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2014. - Вип. 12. - С. 22-25.
- 12.Куц М. Р. Соціальне підприємництво: основні ідеї та перспективи дослідження в соціології / М. Р. Куц // Наукові записки НаУКМА. Соціологічні науки. - 2015. - Т. 174. - С. 51-55.
- 13.Малашевська І. Підготовка майбутніх педагогів-музикантів до впровадження музикотерапії у навчально-виховний процес дошкільних навчальних закладів / І. Малашевська // Гуманіт. вісн. ДВНЗ "Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди" : зб. наук. пр. - 2012. - Вип. 27. - С. 171-175.
- 14.Міщук Г. Ю. Соціальне підприємництво: критерії ідентифікації та проблеми розвитку / Г. Ю. Міщук, Р. Р. Пилипчук // Демографія та соціальна економіка. – 2017. – № 2. – С. 152-165.
- 15.Неретина, Т. Г. Использование артпедагогических технологий в коррекционной работе с детьми с особыми образовательными потребностями : учеб. пособие по коррекционной педагогике / сост. Т. Г. Неретина, С. В. Клевесенкова, Е. Е. Угринова и др.; под общ. ред. Т. Г. Неретиной. - 3-е изд., стереотип. - М.: ФЛИНТА, 2014. - 186 с.
- 16.Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент вирішення суспільних проблем: передумови становлення та активізації / О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 6(2). - С. 129-132
- 17.Побережна Г. Музикотерапевтичні методики в школі [Текст] / Г. Побережна // Мистецтво та освіта. - 2010. - №4. - С. 2-4.
- 18.Сивак О. Б. Соціальна відповідальність в підприємницькій діяльності: вітчизняний та зарубіжний досвід / О. Б. Сивак // Вісник ЖДТУ. – 2012. – Вип. 1 (22). – С. 333–338.
- 19.Сорока О. Характеристика музикотерапії як допоміжної арт-терапевтичної технології для роботи з молодшими школярами / О. В. Сорока // Наукові

- записки [Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя]. Сер. : Психолого-педагогічні науки. - 2012. - № 5. - С. 141-146.
20. Alvord S. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study/ S. Alvord, L. David Brown, and Christine W. Letts// Journal of Applied Behavioral Science. – 2004. - № 40 (3). – p. 260-282.
21. Dees, J. Gregory. Social Enterprise: Private Initiatives for the Common Good. Harvard Business Review. – 1998. – № 76.– p. 54-58.
22. Haugh, H. The role of social enterprise in regional development/ H. Haugh// International Journal of Entrepreneurship and Small Business. – 2005. - №2(4). – pp. 346-357.
23. Mort, G.S. Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization/ Mort Gillian Sullivan, Jay Weerawardena, Kashonia Carnegie// International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. – 2003. – № 8(1). – p. 76-88.
24. Thompson J. Social Entrepreneurship – A New Look at the People and the Potential/ Thompson, John, Geoff Alvy, and Ann Lees // Management Decision. – 2000. – 38(5/6). – p. 328-38.
25. Zdzinski F. Stephen. Parental Involvement, Musical Achievement, and Music Attitudes of Vocal and Instrumental Music Students/Stephen F. Zdzinski// *Contributions to Music Education*. – 2002. – Vol. 29, No. 2. – pp. 29-45.

Електронні ресурси:

26. Арт Центр Фабрика Повидла. *Harald Binder Cultural Enterprises*: веб-сайт. URL:<http://hbce.com.ua/uk/art-center/> (дата звернення 08.11.2018).
27. Арт-студія «Смугастий кіт»: веб-сайт. URL:<http://smugastyjkit.blogspot.com/> (дата звернення 03.12.2018).
28. Кіреєва О.Б. Соціальне підприємництво як інструмент державної соціальної політики. URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11kobdsp.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11kobdsp.pdf) (дата звернення: 11.09.2018).

29. Мистецтво заради життя. Онкохвора малює картини для порятунку інших. *Радіо Свобода*: веб-сайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28903423.html> (дата звернення 15.11.2018).
30. Никифорак В. А. Соціальне підприємництво: сутність і особливості розвитку. *Економіка та суспільство*. 2017. №8. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/57.pdf (дата звернення 23.09.2018).
31. Соціальне підприємство «Рукомисли»: веб-сайт. URL: <http://rukomysly.com.ua/> (дата звернення 23.11.2018).
32. Супер-герої для інших: люди, які обрали благодійність. *Радіо Свобода*: веб-сайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/29473655.html> (дата звернення 15.11.2018).
33. У Львові триває арт-терапія для демобілізованих бійців. *Радіо Свобода*: веб-сайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/29004970.html> (дата звернення 15.11.2018).
34. Artscape: веб-сайт. URL: <https://www.artscape.ca/> (last accessed 12.10.2018).
35. BrandAID Project: веб-сайт. URL: <https://projectbrandaid.com/> (last accessed 08.10.2018).
36. Center Pottery: веб-сайт. URL: <https://www.pottery.sg/> (last accessed 08.10.2018).
37. Cords for Music: веб-сайт. URL: <https://www.cordsformusic.com/> (last accessed 09.10.2018).
38. Core Arts: веб-сайт. URL: <https://www.corearts.co.uk/> (last accessed 02.10.2018).
39. Dragon Café: веб-сайт. URL: <https://dragoncafe.co.uk/> (last accessed 08.10.2018).
40. Drake Music Scotland: веб-сайт. URL: <https://drakemusicscotland.org/> (last accessed 02.10.2018).
41. Edwards D. Art Therapy. Sheffield: SAGE Publications Ltd. 2004. 176 с. URL: <https://books.google.co.uk/books?id=CauHAWAAQBAJ&pg=PA170&dq=Edwards+D.+Art+Therapy&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwje1pbwrzMAhXjDpoKHUGSAv0Q6AEINDAA#v=onepage&q=Edwards%20D.%20Art%20Therapy&f=false> (last accessed 15.11.2018).

42. Hugo House: A Place for Writers: веб-сайт. URL:<https://hugohouse.org/> (last accessed 20.10.2018).
43. Magic And Wonder Underpinned by science. *Breathe Arts Health Research*: веб-сайт. URL:<http://breatheahr.org/> (last accessed 13.10.2018).
44. Music Together: веб-сайт. URL:<https://www.musictogether.com/> (last accessed 08.10.2018).
45. Pomelody: веб-сайт. URL:<https://pomelody.com/> (last accessed 08.10.2018).
46. Power of Melody: веб-сайт. URL:<http://www.powerofmelody.com/#/> (last accessed 08.10.2018).
47. Social Project Awards: веб-сайт. URL:<https://awards.org.ua/> (дата звернення 17.11.2018).
48. UNICEF Україна: веб-сайт. URL:<https://www.unicef.org/ukraine/ukr/> (дата звернення 03.11.2018).
49. Vedel School: веб-сайт. URL:<https://www.vedel.school/> (last accessed 05.11.2018).

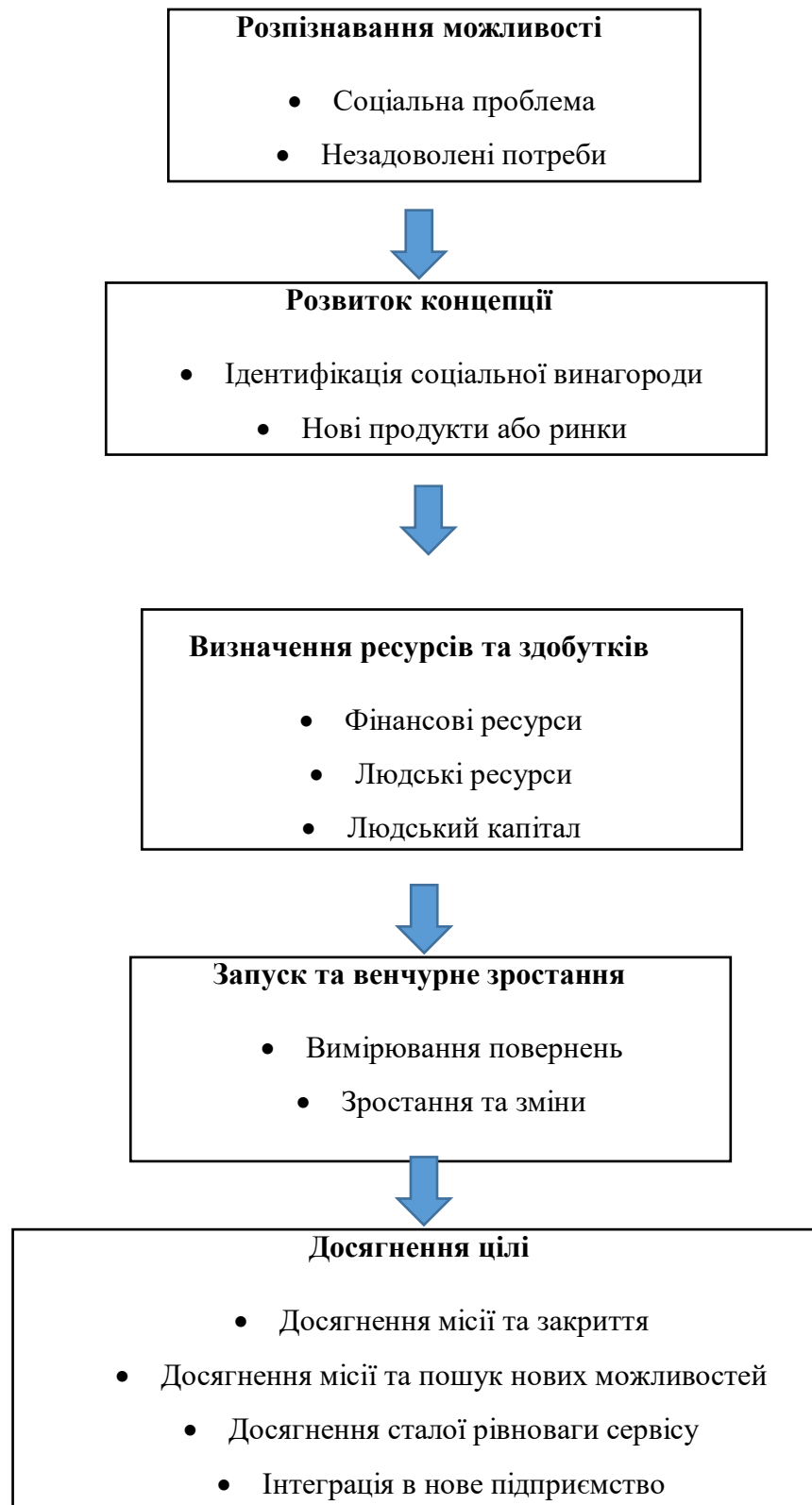
Інші документи

50. Курс планування соціального підприємництва. *British Council*. 2011. 68 с. URL:http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik_z_planuvannya_socialnogo_pidpriemstva.pdf (дата звернення 20.11.2018).
51. Соціальний моніторинг 2016 «Якість життя у Львові». *Львівська міська рада*. 81с. URL:<http://communities.lviv.ua/content/research/document/eb06ff02aadf085ced09425f2007f9f7.pdf> (дата звернення 16.12.2018).
52. A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. *European Commission*. 2015. 141p. URL:<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en> (last accessed 08.10.2018).
53. Braunerhjelm P., Hamilton U.S. Social entrepreneurship – a survey of current research. *Swedish Entrepreneurship Forum*. 2012. 51 p. https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2013/03/WP_09.pdf (last accessed 19.11.2018).

54. Levinowitz L. M. Research Findings on the Music Together Preschool Program Model. 2009. URL: https://www.musictogether.com/content/media-files/ResearchFindingsArticle_LML_WhitePaper.pdf (last accessed 03.12.2018).

Додатки

Додаток №1. Процес соціального підприємництва [5; с. 6]



Додаток №2. Ознаки соціального підприємництва [30; с. 323]

Критерій	Ознаки соціального підприємництва
Вид діяльності	Діяльність господарюючого суб'єкта, заснована на довгостроковому плануванні
Організаційно-правова форма	Поза залежністю від організаційно-правової форми
Мета організації	Місія, мета прив'язані до розв'язування конкретної соціальної проблеми (розрив між бажаним станом і наявними, викликаними провалами ринку, держави)
Фінансова стабільність	Фінансова стабільність може досягатися за рахунок змішаного підходу: використання ринкових і неринкових інструментів і джерел одержання доходу
Характер діяльності	Підприємницький підхід: пошук можливостей (виявлення провалів ринку, держави), взяття на себе ризиків, пошук інноваційних способів комбінації ресурсів для створення соціальної цінності
Характеристика наданого товару/послуги	Товари, послуги, які мають високі позитивні ефекти, ненадавані через провали ринку й держави

Додаток №3. Визначення поняття «соціальне підприємництво» [53; с. 6]

Рік	Автор, прізвище	Визначення
2001	Діз	«Відграє роль агента змін у соціальному секторі: 1) визначаючи місію для створення та підтримки сталості соціальної цінності (не лише приватної); 2) шукаючи та невпинно переслідуючи нові можливості для втілення місії; 3) залучаючись до процесу постійних інновацій, адаптації та навчання; 4) діючи сміливо, не будучи обмеженими лише наявними ресурсами; 5) демонструючи підвищену підзвітність перед громадою за досягнуті результати».
2000	Фаулер	«Соціальне підприємництво є створенням життєздатних (соціо-) економічних структур, відносин, інституцій, організацій та практик, котрі створюють та підтримують сталі соціальні виплати».
2004	Алворд, Браун та Леттс	«Соціальне підприємство, котре створює інноваційні рішення нагальних соціальних проблем і мобілізує ідеї, здатності, ресурси та соціальні домовленості, потребує сталих соціальних трансформацій».
2006	Остін, Стівенсон та Вей-Скіллерн	«Ми визначаємо соціальне підприємництво як інноваційну діяльність, котра створює соціальну цінність, що може відбуватися всередині або на перетині громадського сектору, бізнесу та держави».
	Мейр та Марті	«Ми бачимо соціальне підприємництво широко як процес, що включає інноваційне використання та поєднання ресурсів для пошуку можливостей «каталізувати» соціальні зміни і/чи задовольняти потреби».
	Передо та МакЛін	«Соціальне підприємництво здійснюється там, де окрема особа чи група: 1) ставить за ціль створювати соціальну цінність, в обох випадках, в особливий чи загальновідомий спосіб; 2) показує здатність віднаходити та використовувати переваги з можливості створювати цінність»; 3) використовує інновації, починаючи від винаходу до адаптації чиєїсь новинки у створенні та поширенні соціальної цінності; 4) готова прийняти підвищений ступінь ризику при створенні

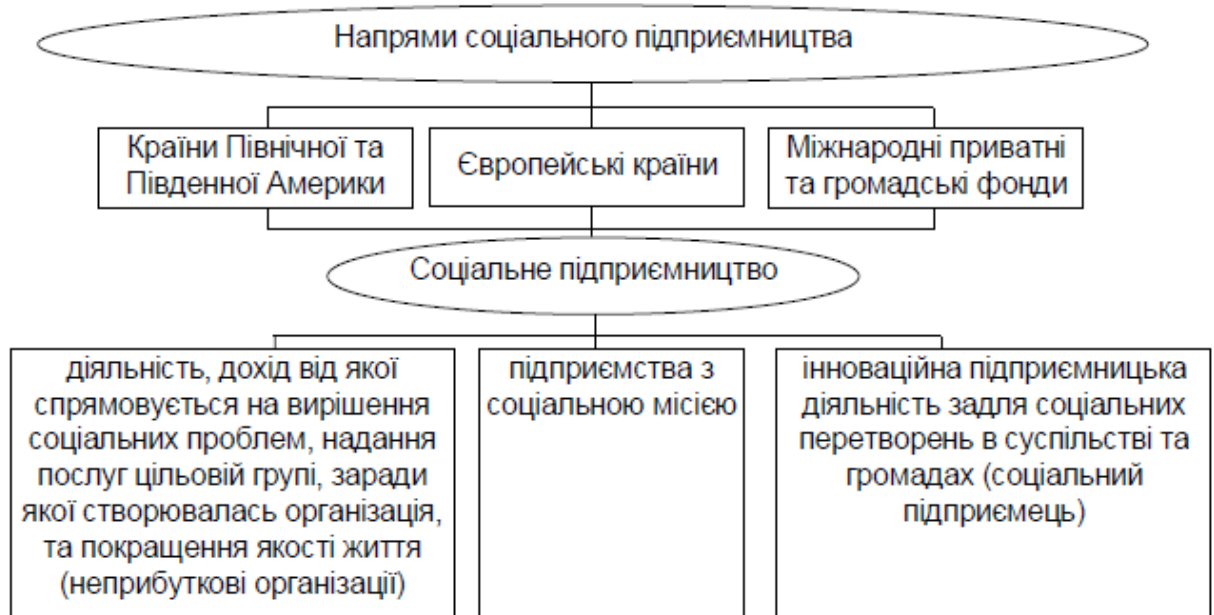
		та поширенні соціальної цінності; 5) є особливо винахідливою, будучи незадоволеною обмеженими активами у своїй соціальній діяльності».
	Віравардена та Морт	«Ми визначаємо соціальне підприємництво як поведінковий феномен, виражений у контексті неприбуткової організації, спрямований на досягнення соціальної цінності через використання можливостей».
	Шарір та Лернер	«Застосовувати бізнес-стратегії з метою більш ефективного протистояння складним соціальним проблемам».
2009	Зара, Гедайович, Нойбаум та Шульман	«Соціальне підприємництво включає в себе заходи та процеси, спрямовані на пошук, визначення та використання можливостей для покращення соціального добробуту шляхом створення нових підприємств або управління існуючими організаціями інноваційним способом.

Додаток №4. Відмінності в підходах до ідентифікації та організаційно-правових формах соціальних підприємств в окремих країнах ЄС [14; с. 157]

Країна	Різновиди (інші, крім офіційно визнаних СП)	Вимоги щодо		
		Доходу	реінвестування прибутку на соціальні цілі	зайнятості вразливих цільових груп
Болгарія	Спеціалізовані підприємства для людей з обмеженими можливостями	--	Більше 50 % на соціальні цілі	Не менше 30 % штату
Естонія	--	Не менше 35% від підприємницької діяльності	100%	--
Італія	<ul style="list-style-type: none"> • СП типу А (кооперативи, що надають послуги: соціальні, освітні, охорони здоров'я); • СП типу Б (СПТІ) 	70% від діяльності, що має соціальну цінність	--	--
Литва	Звичайні СП	--	--	Не менше 40%, не менше 4 осіб
	СП інвалідів	--	--	Не менше 50%; якщо зайняті особи з важкою інвалідністю – не менше 40 % та не менше 4 осіб
Словаччина	--	--	Не менше 30%	Не менше 30%
Фінляндія	СПТІ, підприємства, які офіційно визначені «Маркою соціального підприємства»	--	Понад 50%	--
Хорватія	Організації громадянського суспільства, що	Не менше 25 % від	Не меншу 75%	--

	здійснюють підприємницьку діяльність, їхні дочірні компанії, кооперативи	підприємницької діяльності		
Чехія	--	Не менше 10 % від підприємницької діяльності	Не менше 51%	Не менше 30 %

Додаток №5. Напрями соціального підприємництва [18; с. 335]

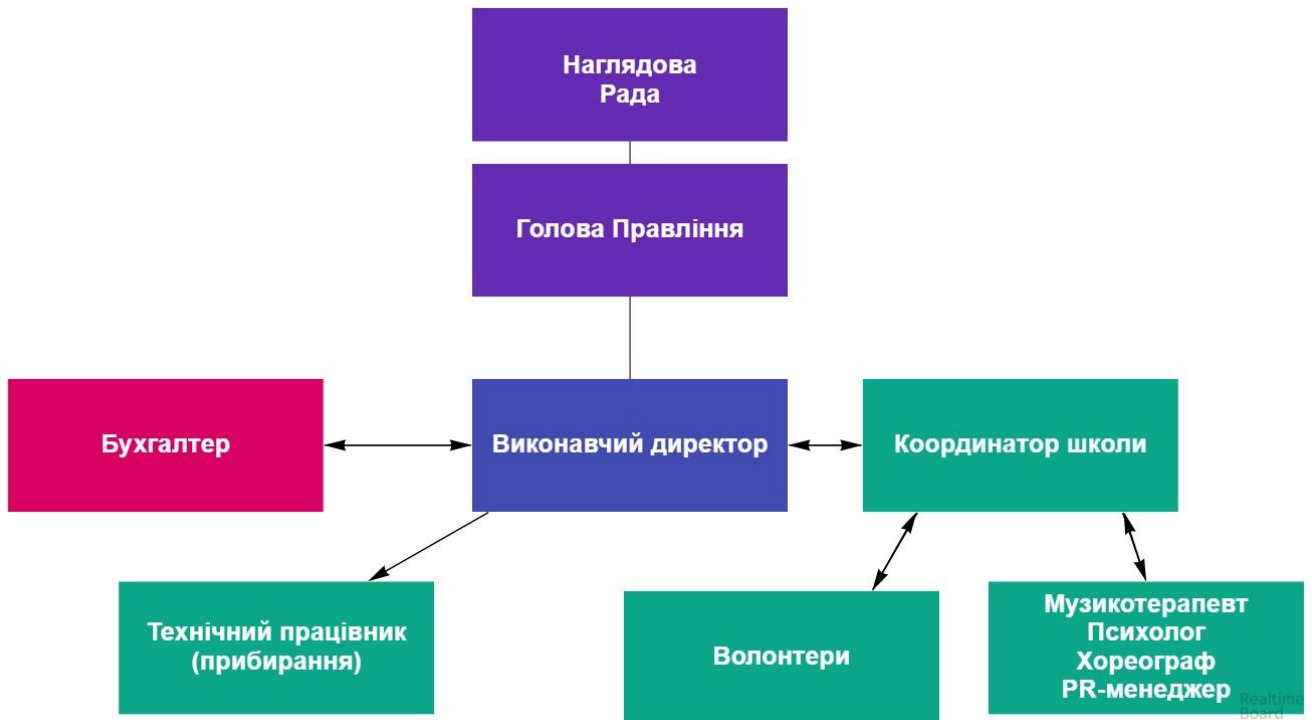


Додаток 6. Соціальний моніторинг 2016 «Якість життя у Львові» [51]

У яких позашкільних установах
займається дитина?



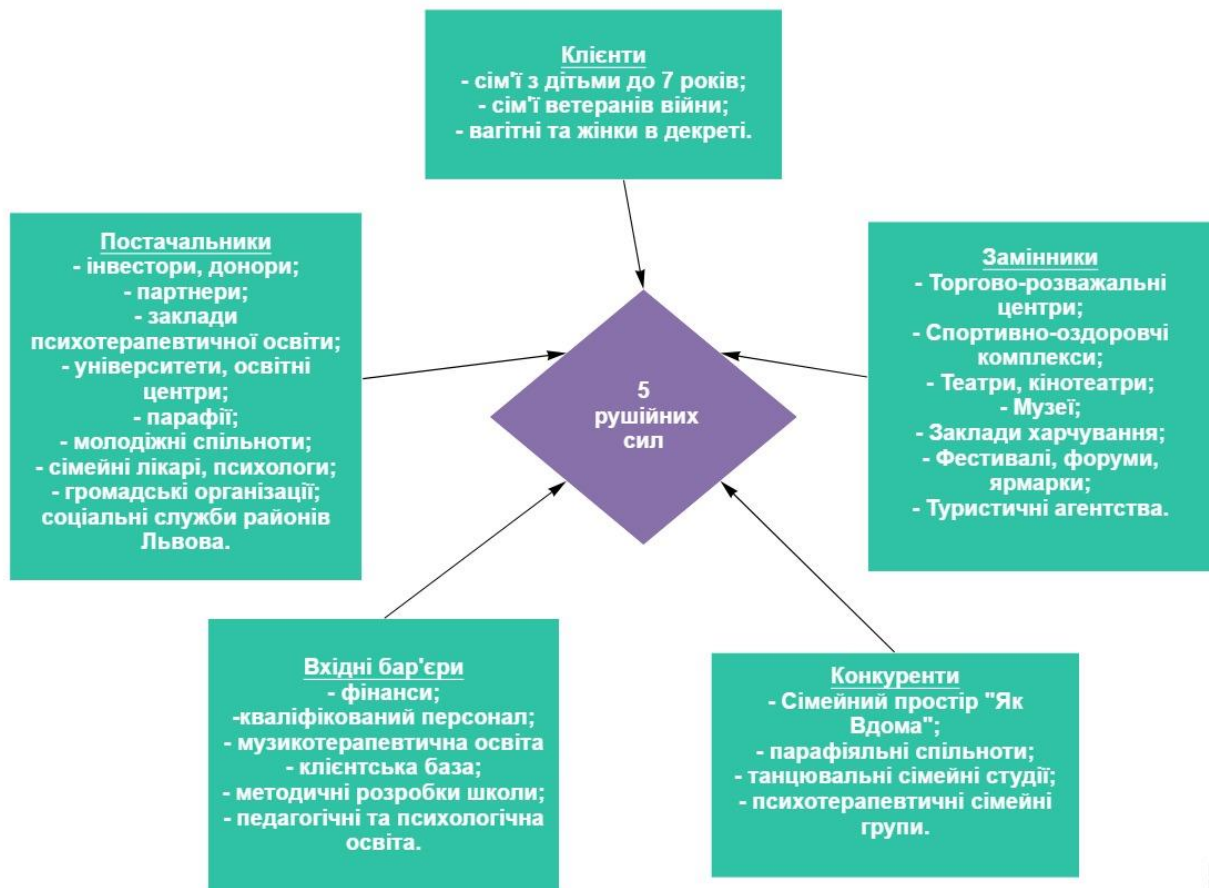
Додаток №7. Організаційна структура «Першої сімейної музичної школи»



Додаток №8. Клієнтський профіль

Клієнтські завдання	Біль, проблеми клієнтів	Переваги для клієнта
<p>Функціональні:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ здобути навички музики; ✓ проводити дозвілля з дітьми. 	<p>Небажані результати, наслідки:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ думка «не вмію співати»; ✓ «не маю музичної освіти та належної підготовки»; ✓ «з мене будуть сміятися»; ✓ нудні заняття; ✓ «з моїх друзів ніхто цього не робить»; ✓ «є простіші способи зайняти дитину»; ✓ марна трата грошей. 	<p>Потрібна користь:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ нові знання; ✓ простір для проведення часу.
<p>Соціальні:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ бути хорошими батьками; ✓ давати сучасне виховання; ✓ належати до інтелектуального кола; ✓ розширити свої знайомства. 	<p>Перешкоди:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ «я не музикант»; ✓ «це дорого»; ✓ треба приділяти цьому час та зусилля і матеріальні ресурси; ✓ незручне розташування центру. 	<p>Очікувані вигоди:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ витрачений час та ресурси себе виправдають; ✓ покращення сімейних стосунків; ✓ цікаве проведення часу; ✓ інтелектуальний розвиток дитини.
<p>Особисті/емоційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ емоційний відпочинок; ✓ покращення мікроклімату сім'ї. 	<p>Ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ дитина відмовлятиметься від занять; ✓ стане менше вільного часу; ✓ друзі не зрозуміють; ✓ некомпетентні фахівці; ✓ особистісний фактор (міжособистісні конфлікти, непорозуміння). 	<p>Бажана користь:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ одностороння підтримка спільноти, нове соціальне оточення.
<p>Допоміжні:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ бути членом, співтворцем спільноти та її передавачем. 		

Додаток №9. 5 рушійних сил Портера для «Першої сімейної музичної школи»



Додаток №10. Таблиця необхідного обладнання

Найменування обладнання	Кількість	Ціна, грн	Сума, грн
Стіл	4	1200	4800
Стілець	10	775	7750
Шафа для одягу	2	1700	3400
Шафа для документів	1	1900	1900
Полиця	7	605	4235
Лампа настільна	4	295	1180
Телефон стаціонарний	1	518	518
Принтер	1	3600	3600
Фліпчарт	1	1530	1530
Килим	1	3000	3000
Крісла-груші	7	990	6930
Крісла-гойдалки	3	5500	16500
Пуфи	10	350	3500
Шафа для іграшок	1	3690	3690
Шафа для музичних інструментів	1	3500	3500
Стіл-пазл	7	507	3549
Проектор	1	2900	2900
Екран для проектора	1	3200	3200
Всього			75 682

Додаток №11. Таблиця планованих витрат, доходу та прибутку

Стартові витрати	
Ремонт	30 000 грн
Протипожежне устаткування	5 000 грн
Меблі, устаткування	76 000 грн
Музичні інструменти	89 000 грн
Всього	200 000 грн
Поточні витрати	
Оренда приміщення	10 000 грн
Комунальні послуги	3 000 грн
Витратні матеріали (міс)	2 000 грн
Зарплата + податки	53 300 грн
Реклама	5 000 грн
Всього	74 000 грн
Дохід	
Послуги школи/місяць	86 600 грн
Послуги школи/рік	1 039 200 грн
Прибуток	
Прибуток/місяць	12 600 грн
Річний прибуток	151 200 грн

Додаток №12. Штатний розпис «Першої сімейної музичної школи»

Посада	Оклад
Виконавчий директор	9000
Координатор школи	9000
Бухгалтер	7000
Технічний працівник (погодинно)	5300
Музикотерапевт	10000
PR-менеджер	5000
Психолог (погодинно)	5000
Хореограф (погодинно)	4000
Всього	53 300