

Вищий навчальний заклад “Український католицький університет”

Факультет суспільних наук

назва факультету

Кафедра управління та організаційного розвитку

повна назва кафедри

Пояснювальна записка

до магістерської роботи

магістр

освітній ступінь

на тему: **Формування стратегії соціального
аграрного підприємства ГО/БФ
«Майбутнє сиріт»**

Виконав: студент 6 курсу,
групи СУН-17М
спеціальності 073 Менеджмент
Назаренко Андрій

Керівник: Матійчук Ольга, к.е.н.

Рецензент: Борщевський Віктор, д.е.н.

Львів –2019 року

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні та методичні основи формування стратегії соціального підприємства	6
1.1. Сутність феномену соціального підприємства в ринковій економічній системі	6
1.2. Історична ретроспектива та зарубіжний досвід становлення соціальних підприємств	15
1.3. Тренди розвитку соціального підприємництва у вітчизняній економічній системі	28
Висновки до розділу 1	34
Розділ II. Оцінка діючої практики функціонування Благодійного Фонду "Майбутнє сиріт" в процесі реалізації соціальної місії	35
2.1. Аналіз середовища функціонування БФ "Майбутнє сиріт"	35
2.2. Оцінка ефективності реалізації соціальних ініціатив БФ "Майбутнє сиріт"	42
2.3. Діагностика детермінант розвитку БФ "Майбутнє сиріт"	51
Висновки до розділу 2	65

Розділ III. Парадигма формування стратегії соціального аграрного підприємства як інноваційної форми реалізації соціальної місії БФ "Майбутнє сиріт"	66
3.1. Ринкові передумови створення соціального аграрного підприємства на базі БФ "Майбутнє сиріт"	66
3.2 Бізнес-планування соціального аграрного підприємства	71
Висновки до розділу 3	77
Висновки і пропозиції	78
Список використаної літератури	80
Додатки	86

Назаренко А.Г. “Формування стратегії соціального аграрного підприємства ГО/БФ «Майбутнє сиріт» Магістерська робота: (073 менеджмент) / А.Г. Назаренко / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: Матійчук Ольга, к.е.н. – Львів: УКУ, 2019. – 92 с.

Анотація. У даній роботі висвітлено можливість запровадження соціального підприємства при неприбутковій організації, а також запропоновано стратегію створення соціального підприємства в аграрному секторі, а саме тепличне господарство з вирощування овочів з метою внутрішнього використання та навчання життєвим навичкам ведення справи випускників закладів інституційного догляду для самозабезпечення в процесі соціалізації у відкритому суспільстві.

Ключові слова: соціальне підприємство, стратегія, послуга, нормативно-правове забезпечення, діти-сироти, випусники інтернатних закладів, працевлаштування, благодійна організація.

Abstract. This work document describes the possibility of setting up a social enterprise under a non-profit organization, as well as a strategy for the creation of a social enterprise in the agricultural sector, for example the greenhouse for the cultivation of vegetables with the purpose for own use, sell locally and teach the life-skills of the youth who graduate from state-run institutional care for self-sufficiency in the process of socialization in open society.

Keywords: social enterprise, strategy, service, normative and legal support, orphans, graduates of state-run orphanages, employment, charitable organization.

ВСТУП

Актуальність теми. Різновекторність проявів трендів суспільного розвитку визначають необхідність врахування соціальної компоненти його подальшої трансформації. Соціальна компонента є базовою складовою концепції сталого розвитку, яка, в свою чергу, визнана ключовою ідеологією XXI століття.

Об'єктивна необхідність встановлення балансу між задоволенням поточних суспільних потреб із автоматичним охопленням суспільними благами усіх інституційних одиниць економічної системи та захистом суспільних інтересів у майбутньому, виступає науковою прагматикою потреби у ґрунтовних наукових дослідженнях соціального підприємництва, яке значною мірою розширює потенційні можливості щодо висхідного розвитку суспільства. Враховуючи те, що для успішного функціонування соціального підприємництва необхідні раціонально побудовані економічні та управлінські механізми, існує прагматика необхідності дослідження передумов створення та варіантів розвитку соціальних підприємств для виконання ними соціальної місії.

Феномен соціального підприємництва у вітчизняній економічній системі розглянуто не достатньо, що визначає потребу у вивченні економічних та загалом суспільних передумов становлення та активізації розвитку соціального підприємництва.

Мета і завдання роботи. Метою магістерської роботи є компаративний аналіз інституту соціального підприємництва через зріз передумов його становлення та розвитку, а також обґрунтування ролі соціального підприємства у вирішенні соціальних проблем на прикладі діяльності благодійного фонду "Майбутнє сиріт".

Завданнями магістерської роботи є:

- дослідження теоретичного базису та інструментального забезпечення діяльності соціальних підприємств;

- вивчення передумов становлення та сучасних реалій розвитку соціальних підприємств в Україні та світі;
- обґрунтування доцільності створення та дорожньої карти розвитку соціального аграрного підприємства БФ "Майбутнє сиріт".

Об'єктом дослідження є соціальне підприємство, предметом наукової роботи – парадигма формування і розвитку соціального підприємства як форми господарської діяльності в напрямку вирішення суспільних проблем.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети і завдань у роботі було використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод, системний підхід, методи аналізу і синтезу, соціологічний, математичний, графічний.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з соціальним підприємництвом як організаційної форми бізнесу для вирішення суспільних проблем.

Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження запропонованого автором методичного та інструментального базису в діяльність неприбуткових організацій, які намагаються посилити соціальну компоненту їх діяльності.

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. У першому розділі роботи "Теоретичні та методичні основи формування стратегії соціального підприємства" розглянуто базові засади та специфіку функціонування соціальних підприємств в ринковій економіці на сучасному етапі. Другий розділ роботи "Оцінка діючої практики функціонування Благодійного Фонду "Майбутнє сиріт" в процесі реалізації соціальної місії" присвячений дослідженню специфіки діяльності Благодійного фонду "Майбутнє сиріт" та виокремленні соціальної компоненти його

діяльності з метою обґрунтування доцільності створення соціального аграрного підприємства. У третьому розділі "Парадигма формування стратегії соціального аграрного підприємства як інноваційної форми реалізації соціальної місії БФ "Майбутнє сиріт" здійснено імітаційне проектування організаційної та функціональної структури соціального аграрного підприємства.

РОЗДІЛ I. Теоретичні та методичні основи формування стратегії соціального підприємства

1.1. Сутність феномену соціального підприємства в ринковій економічній системі

На сьогодні все більшої популярності набуває ідея вирішувати соціальні проблеми підприємницькими методами, адже це допомагає знаходити ефективні альтернативні рішення у час складного економічного розвитку. Тому не дивно, що еволюцією бізнесу та революцією для неприбуткової діяльності дедалі частіше називають соціальне підприємництво. Це явище дозволяє неприбутковим організаціям забезпечувати себе ресурсами для належного функціонування. Соціальне підприємництво не відкидає ідею досягнення прибутковості, однак пріоритетом ставить не прибуток, а саме вирішення соціальних проблем або створення соціальної цінності для допомоги суспільству.

Проблематика соціального підприємництва стала предметом наукових досліджень ще з 90-х років ХХ століття, однак на даному етапі розвитку суспільних відносин її інтерпретують відповідно до різних підходів: широкого, комбінованого, інноваційного та проблемно-орієнтованого (див. табл. 1.1).

Відповідно до логіки широкого підходу, до соціального підприємництва можна віднести будь-яку діяльність, яка має соціальний ефект. Комбінований підхід, розглядається в певному дуалізмі, тому його ще називають комерційно-соціальним підходом щодо визначення соціального підприємництва. Інноваційний підхід певною мірою суттєво

обмежує сферу соціального підприємництва, адже не всі бізнес-структури впроваджують інновації в соціальній відповідальності своєї діяльності, але з іншого аспекту, за рахунок діяльності неприбуткових організацій та державних соціальних установ, які розробляють та реалізують інновації, підхід значно розширює соціальне підприємництво. Частково проблемно-орієнтований підхід можна ототожнювати як різновид широкого підходу, однак він обмежує як сферу соціального підприємництва, так і потенційних споживачів його продукції чи послуг [34]. Усі ці підходи в загальному акцентують увагу на соціальній меті діяльності підприємництва, проте основною їх відмінністю є масштаб охопленої сфери.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення дефініції «соціальне підприємництво»

Назва підходу	Представники	Суть
Широкий	Е. Шоу, Дж. Вірварден, Г. Морт, А. Фоулер, Центр поліпшення соціального підприємництва	Соціальне підприємництво в кінцевому результаті передбачає досягнення соціальної мети. Під соціальним підприємництвом розуміється діяльність державних соціальних організацій, традиційних бізнес-організацій, які завжди мають соціальну складову, недержавних неприбуткових організацій

Комбінований	А. Маккмілан, Дж. Робінсон, Я. Рогалін	Соціальне підприємництво – це діяльність, що орієнтована на досягнення не лише соціальних, але й комерційних результатів. Тобто представники підходу вважають, що це вужча сфера діяльності, яка передбачає наявність бізнес-складової
Інноваційний	Дж. Мейр, Е. Нобоа, Е. Остін, Дж. Вей- Скіллерн, Х. Стівенсон, Ф. Перріні, С. Вурро	Ставиться наголос на інноваційній складовій підприємницької діяльності та на використанні інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем. Також у даному підході не розглядають соціальне підприємництво у розрізі неприбуткових організацій та державних соціальних установ, які не впроваджують інновації
Проблемно-орієнтований	К. Лідбітер, Фонд Шваба	Відносять до соціального підприємництва таку діяльність, соціальні результати якої спрямовані на певну соціальну групу або проблему

Складено автором

Поняття соціального підприємництва розглядають під призмою багатьох визначень. Частина науковців вважають, що соціальне підприємництво є бізнесом, прибуток якого, перш за все, реінвестується на досягнення соціальних цілей, тобто метою його максимізації не є збільшення дивідендів акціонерів або власників [8]. Інші вчені вважають, що

соціальні підприємства є своєрідними гібридами, що комбінують свою комерційну діяльність із соціальними цінностями [2]. Третя група учених пропонують розглядати соціальне підприємство як торгівельну організацію, яка займається продажем товарів або послуг, і особлива, контролюється громадськістю та мають комбінований результат - соціальний та економічний [16].

Отже, соціальні підприємства створюються для реалізації суспільних змін шляхом підприємницького вирішення соціальних проблем і ліквідації провалів ринку. Не зважаючи на існуючу множину характеристик соціального підприємництва, основним організаційним базисом його діяльності є наступні принципи:

- підприємство перебуває у спільній та рівній власності його членів;
- демократичний стиль прийняття рішень
- місія соціального підприємства спрямовується на створення суспільного багатства, а не на отримання приватного капіталу
- отримані доходи інвестуються в підприємство, а також спрямовуються на соціальні та екологічні цілі.

У своїй діяльності для задоволення суспільних запитів і створення суспільних благ соціальні підприємства, аналогічно до комерційних, використовують стратегічне планування, інновації, маркетингові підходи. Особливий акцент робиться на громадському управлінні і суспільному характері створених благ. Соціальне підприємництво, як правило, розвивається в тих сегментах, яким держава, з яких-небудь причин, не в силах приділити належної уваги. При цьому існує тісний зв'язок між державним фінансуванням соціальних проектів бізнесу і реалізацією їх соціальним підприємництвом. Важливо відзначити, що соціальні підприємці формують бізнес-модель з унікальними характеристиками, коли прибуток, як результуюча складова,

виражається через екстенсивні та інтенсивні параметри досягнутого соціального ефекту.

Соціальне підприємництво, види діяльності, що йому відповідають, відрізняються від звичайного підприємництва. Значною мірою, різниця полягає в тому, що соціальне підприємництво на відміну від звичайного, спрямовує свої цілі у напрямку соціальних змін та вирішення суспільних проблем.

До характерних рис соціального підприємництва, множина яких створює специфіку їх функціонування, нами віднесено наступні особливості:

- наявність соціально-орієнтованої мети чи місії, орієнтація на соціальні зміни, вирішення соціальних проблем;
- пошук перспектив і бачення «провалів» ринку;
- дуалізм діяльності, що приносить дохід і задовольняє соціальні запити.

Організація соціального підприємництва характеризується тим, що комбінує комерційні і некомерційні форми діяльності, причому існує певне поле вибору тієї чи іншої організаційної форми. Підприємець обирає організаційно-правову форму, спираючись виключно на відповідність її переваг завданням організації і наявним ресурсам. Якщо некомерційна організація, займаючись комерційною діяльністю, вирішує з її допомогою соціальну проблему і якщо дана комерційна діяльність відповідає перерахованим вище критеріям, така діяльність повністю підлягає визначенню її як соціального підприємництва.

На сьогодні практикуються три організаційні моделі соціального підприємництва:

1. Некомерційне соціальне підприємство як неприбуткова організація, яка пропонує соціальні нововведення, які не пропонуються ринком чи державними інституціями. При цьому існує залежність від зовнішнього філантропічного фінансування.

2. Некомерційна організація, яка створена з наміром вирішити соціальну проблему, розширити соціальну діяльність та охопити соціальним продуктом максимальну кількість людей, які цього потребують. Підприємець шукає інвесторів, які зацікавлені у поєднанні фінансової та соціальної віддачі від своїх інвестицій.

3. Гібридне соціальне підприємство, як неприбуткова організація, яка передбачає створення декількох юридичних осіб для розподілу заробітку та благодійних витрат в оптимальній кількості.

Організаційним базисом діяльності соціального підприємства є наступні принципи:

- підприємство перебуває у спільній та рівній власності його членів;
- демократичний стиль прийняття рішень;
- отримані доходи інвестуються в підприємство, а також спрямовуються на соціальні та екологічні цілі;
- місія соціального підприємства спрямовується на створення суспільного багатства, а не на отримання приватного капіталу. У цьому аспекті суспільне багатство можна визначити як результати, отримані суспільством внаслідок задоволення його запитів.

Основною відмінністю соціального підприємства від суто благодійної організації є те, що для власної діяльності воно використовує бізнесову модель управління, враховує закони бізнесу та націлюється на отримання прибутку. Принциповою відмінністю соціального підприємства від феномену соціальної відповідальності бізнесу є добровільність застосування останньої для вирішення соціальних проблем та вирішення соціальних запитів суспільства за допомогою комерційних підходів, а метою впровадження підприємствами соціальної відповідальності є отримання позитивного іміджу та залучення більшої кількості стейкхолдерів. Наприклад, перукарня, яка вирішила стати соціально відповідальною, може регулярно надавати

безоплатні послуги для певних верств населення та організувати інші проекти для громади, однак основна мета її діяльності – в отриманні прибутку, а не вирішенні проблем певних груп населення. Соціальна перукарня насамперед створюється для вирішення конкретної соціальної проблеми, це прописується в її статутних документах, тобто надання перукарських послуг буде інструментом отримання прибутку, який спрямовуватиметься для вирішення соціальних цілей. У цьому ж напрямку варіантом створення соціального підприємства – перукарні, може бути її створення для працевлаштування людей з особливими потребами.

Таким чином, метою соціального підприємництва є:

- зміна існуючого небажаного соціального стану на більш бажаний,
- вирішення соціальної проблеми через досягнення потрібного результату – соціально-еколого-економічного ефекту.

При цьому економічна ефективність виражається у незалежності і прибутковості, соціальна ефективність – у досягненні соціальних результатів, підтримці місцевої спільноти, екологічна ефективність – у застосуванні екологічних матеріалів, програм енерго- та ресурсозбереження; екології праці.

Основними видами функціонування соціального бізнесу є виробництво товарів і надання соціально значущих робіт і послуг. Наприклад, виробництво соціально значимих товарів: створення дитячих майданчиків та реабілітаційного обладнання. Виробництво товарів загального користування: виготовлення продуктів харчування, одягу, меблів, народних промислів та ін.

Соціальний ефект від діяльності соціального підприємства здійснюється за рахунок:

- залучення цільових груп до виробництва товарів чи надання послуг (розв'язання проблем ресоціалізації, адаптації, працевлаштування тощо);

- надання якісних послуг та товарів представникам цільової групи на пільгових умовах;
- спрямування доходів від підприємницької діяльності на підтримку певної соціальної місії;
- застосування інноваційних підходів до розв'язання соціальних проблем;
- залучення суспільства до участі у соціальних ініціативах на волонтерських засадах, об'єднання громад навколо вирішення соціальних проблем;
- більш ефективне використання наявних ресурсів регіону у вирішенні соціальних проблем;
- зниження навантаження на місцеві бюджети у вирішенні соціальних проблем, що особливо актуально в умовах хронічного дефіциту бюджетних коштів.

Очевидно, що держава, як інституція в соціально-орієнтованій ринковій економіці, має бути зацікавлена у створенні та розвитку соціального підприємництва, яке не лише вирішуватиме соціальну місію, а й забезпечить створення доданої вартості в макроекономічному вимірі, адже обов'язком держави є вирішення лівової частини соціальних проблем і забезпечення економічного зростання. Це актуалізує необхідність створення якісної інституційної бази для становлення соціального підприємництва.

Отже, соціальне підприємництво є бізнесовою діяльністю, метою якої є вирішення соціальних проблем, а прибутки такого підприємства спрямовуються головним чином на розвиток бізнесу, громадські справи чи на вирішення гострих суспільних проблем. Соціальне підприємництво охоплює значний комплексний процес, який включає в себе комбінацію ресурсів для створення можливостей прискорення соціальних змін або задоволення соціальних потреб. Соціальне підприємництво по суті демонструє інноваційну модель надання

продуктів та послуг, спрямованих на задоволення базових потреб (прав), що залишилися поза увагою політичних та економічних інституцій.

З цієї позиції соціальний підприємець є людиною, яка з'ясовує та вивчає наявну соціальною проблемою і бачить новаторські шляхи її вирішення.

Тобто, соціальне підприємництво полягає у визнанні соціальних проблем та досягненні соціальних змін, використовуючи принципи підприємницької діяльності, процеси та операції. Це все про те, щоб провести дослідження, щоб повністю визначити певну соціальну проблему, а потім організувати, створити та керувати соціальною діяльністю для досягнення бажаної зміни. Зміни можуть або не включати ретельне усунення соціальної проблеми але це може бути життєвий процес, який зосереджується на поліпшенні існуючих обставин в суспільстві.

На думку відомого економіста Йозефа Шумпетера, соціальні підприємці є реформаторами і революціонерами, які виконують соціальну місію. Г. Діз у своїй праці «The Meaning of Social Entrepreneurship» далі розвиває цю думку: «Вони здійснюють докорінні перетворення і змінюють порядок речей у соціальній сфері задля вирішення нагальних проблем. Вони атакують проблему, а не просто констатують факт її наявності чи лікують симптоми. Вони прагнуть системних змін і сталого поліпшення. Хоча вони можуть діяти локально, проте їхні дії мають потенціал для стимулювання глобальних поліпшень в обраній ними сфері, чи то в галузі освіти, чи охорони здоров'я, чи природного довкілля». При цьому соціальне підприємництво не є благодійністю, корпоративною соціальною відповідальністю чи корпоративною спільною вартістю.

Таким чином, метою функціонування соціального підприємництва є допомога суспільству шляхом використання соціальних можливостей для вирішення соціальних проблем. Для реалізації цієї мети, основними завданнями соціальних організацій є:

- вирішення соціальної проблеми, яку впродовж певного часу не вирішили через обмежений доступ певної цільової групи до фінансових та політичних ресурсів для її розв'язання;
- розробка та впровадження інноваційного механізму вирішення соціальної проблеми, який порушує усталений, але не справедливий стан речей;
- вивільнення ресурсів для цільової групи, що передбачає краще майбутнє не тільки для окремих індивідів, але й для суспільства в цілому.

Принципово важливим є розмежування соціально налаштованих підприємств та соціальних підприємств. У першому випадку метою створення є отримання прибутку, частку якого передається на соціальні ініціативи, тоді як в другому випадку – ціллю є задоволення потреб соціально вразливих категорій людей, які працюють на цьому підприємстві чи отримують послуги в неприбутковій організації.

Перший принцип соціального бізнесу стверджує, що бізнес-завданням для соціального бізнесу є подолання бідності або вирішення проблем, таких як освіта, харчування, охорона здоров'я, охорона навколишнього середовища та доступ до технологій для постраждалих, а не тільки збільшення прибутку;

Другий принцип передбачає фінансову та економічну стабільність що з точки зору організації, і тих, кого вона прагне обслуговувати. Будь-який соціальний бізнес не може брати кошти з інших країн, як гранти чи НУО. Ті, хто керує бізнесом, повинні інвестувати.

Третій принцип регулює рентабельність інвестицій. При цьому інвесторам у соціальному бізнесі заборонено брати гроші за межі своїх інвестицій, оскільки дивіденди на інвестиції не надаються. При цьому сума заробітку, що перевищує інвестицію, повинна бути знову повернута до інвестицій для покращення бізнесу. Розширення тут

спрямоване на збільшення кількості людей або на покращення якості послуг.

Ці принципи дуже прості за своєю природою і легко дотримуватися. Вони є важливими, оскільки вони визначають відмінність між соціальним бізнесом та іншими підприємствами, що здійснюються в ім'я сприяння соціальному забезпеченню.

1.2 Історична ретроспектива та зарубіжний досвід становлення соціальних підприємств

Успіх кожної держави залежить від економічного рівня її розвитку та стабільності. Важливу роль у цих процесах відіграють люди і їх ідеї в дії. У той час, коли сучасні підприємства збільшують свої потужності і росте конкурентність на ринку праці, залишаються осторонь вразливі соціальні групи, чії потреби, інтереси та бажання ігноруються.

Таким чином на допомогу таким суспільним групам прийшло соціальне підприємництво, як специфічний вид бізнесу, який в першу чергу несе у собі певні цінності та ставить за мету вирішення соціальних проблем.

Упродовж дев'ятнадцятого та двадцятого століть існували підприємці, які намагалися викоринити соціальне зло і через безліч товариств та організацій, захищали права дітей, розширювали можливості жінок, боролися за збереження навколишнього середовища, збереження дерев, поводження з відходами тощо. Окрім вирішення соціальних проблем, соціальне підприємництво також передбачає вирішення екологічних проблем та фінансові проблеми бідності в сільських і міських громадах.

Соціальне підприємництво має свою історію у всьому світі. Ще у 18ст. люди створювали соціально спрямовані підприємства, щоб задовольнити потреби своєї громади. Хоча в той час таку діяльність ще

не називали соціальним підприємництвом, сама концепція соціального підприємництва відома століттями.

Історія створення соціального підприємництва бере свій початок ще з XVII століття, коли цей вид діяльності започаткувався як альтернативний метод накопичення доходів у приватному секторі. Ідея соціального підприємництва активно поширювалася і вже у XIX столітті, зокрема у місті Халл (Англія) було створено соціально орієнтоване виробництво, коли не працевлаштовані мельники поновили роботу занедбаного млину з метою виробництва борошна для членів громади, які були поза межею бідності. Місією їх діяльності була, насамперед, соціальна, а не комерційна діяльність. В подальшому ідеї соціального підприємництва були розвинуті у працях Роберта Оуена, який закликав працівників засновувати об'єднання зі спільною власністю на засоби виробництва. Він обґрунтував ідею створення кооперативів не лише з комерційної точки зору, але як, по суті, соціальні підприємства, які б працювали для громади, та об'єднували потреби місцевих жителів та підприємництва.

Піонерами соціальних підприємств можна вважати і кооперативи, які перебували у колективній формі власності працівників, які мали виключне право щодо членства в кооперативі. У 1978 році у Великій Британії була сформована концепція соціального підприємства, діяльність якого базувалася на спільній власності та відповідала принципам економічної, соціальної та екологічної ефективності. Основна ідея цієї концепції лягла в основу найбільш поширеного визначення соціального підприємства як юридично зареєстрованої організації, яка перебуває у спільній власності, заснована на принципах рівної частки власності та вирішує суспільні та екологічні проблеми [3]. Отже, піонерами соціального підприємництва в XIX столітті були багато відомих діячів історії, зокрема і Флоренс Найтінгейл (1820-1910) -

відома соціальна підприємниця в історії, вона заснувала першу у світі сестринську школу та розробила сучасні методи сестринської справи та Генрі Дюрант (1829-1910) - французького бізнесмена, який був свідком страждання солдатів у Австро-Сардинській війні 1859 р., лобював для національних організацій добровільного надання допомоги, щоб допомогти медсестрам поранених солдатів під час війни та для розробки міжнародних договорів, що гарантують захист медиків та поранених на полі бою. Його зусилля привели до створення Міжнародного Червоного Хреста.

Біля витоків ідеї соціального підприємства стоять імена Вільям Кобт (1829-1912) і його дружини Катерини, котрі заснували Християнську місію у Східному Лондоні в 1865 році для виконання євангельської, соціальної та благодійної праці та приведення християнського послання до бідних і голодних, забезпечуючи фізичні та духовні потреби. У 1878 році вони реорганізували місію по військових лініях і назвав її "Армія порятунку", відкритою для всіх незалежно від раси, кольору або віри. Фредерік Лоу Олмстед (1822-1903), підтримав рух "Красиве Місто", спрямований на трансформацію міст з відкритим простором, а також створили безліч відомих міських парків, таких як Rock Creek Park у Вашингтоні та в Ботанічному Смарагдовому Коле. Їх зусилля сприяли зміні самої концепції міст від основних торгових центрів до "хороших місць для життя та роботи".

Сучасне соціальне підприємництво зберігаючи філософію та задум попередніх двох десятиліть характеризується відходом від традиційних філантропічних і благодійних причалів і переходом до більш ефективних та стійких рішень соціальних проблем, використовуючи інструменти зі світового бізнесу.

Однією з перших подібних ініціатив сучасного соціального підприємництва є Оксфордський або Оксфордський комітет з питань

подолання голоду, створений в 1942 році групою громадських активістів та освітянських університетів. Сучасна форма корпоративного соціального підприємництва, однак, починається з Майкла Янга, який між 1950 і 1990 роками створив понад шістдесят нових організацій по всьому світу, включаючи серію шкіл для соціальних підприємців у Великобританії. Джефф Сколль, відомий благодійник і перший президент eBay, заснував Фонд Сколла в 1999 році, щоб допомогти людям продовжувати або розширювати свою роботу для соціальних змін у різних частинах світу. Центр соціального підприємництва "Скол" у згаданій бізнес-школі Оксфордського університету підтримує соціальне підприємництво [29].

Таким чином, максимізація суспільного багатства та екологічних вигод є невід'ємною частиною цілей діяльності соціального підприємства на досягнення яких воно скеровує основну частину прибутку. Ефективність діяльності соціального підприємства вимірюється потрійним результатом діяльності – економічним, екологічним та соціальним.

На сьогодні соціальне підприємництво динамічно розвивається і в європейських країнах, вирішуючи проблеми безробіття, соціального захисту, подальшого розвитку громадянського суспільства. Тому з метою подальшої імплементації у вітчизняну бізнес-систему доцільним є вивчення зарубіжного досвіду, зокрема інституційного забезпечення розвитку соціальних підприємств. Для прикладу, на платформах [Ashoka](#), [MakeSense](#) можна вивчати різні практики діяльності соціальних підприємств, а на платформі [Bebele](#) можна використовувати онлайн-інструменти для роботи над власною соціальною бізнес моделлю [1].

Досвід соціального підприємництва показує, що вирішення соціальних проблем на основі підприємництва часто виявляється більш ефективнішим, ніж використання стандартних механізмів держави або некомерційних організацій. Для узагальнення і аналізу світової практики

нами була досліджена інформація міжнародного фонду підтримки соціальних підприємців, що включає приклади успішного вирішення певних соціальних проблем окремих територій (див. табл. 1.2).

В даний час європейська практика соціального підприємництва охоплює такі актуальні напрямки:

- допомога та підтримка громадян, які опинилися у важкій життєвій ситуації (одиноких, малозабезпечених осіб, осіб, які заборгували банкам, які втратили роботу, пенсіонерам і т.д.);
- екологічний бізнес. Діяльність, спрямована на поліпшення екологічної компоненти суспільного розвитку;
- організація зайнятості для осіб з обмеженими фізичними можливостями;
- організація дитячого розвитку і дозвілля (організація дитячих заходів, створення навчальних груп, гуртків і т.д.);
- організація здорового і корисного дозвілля (прибирання та озеленення територій, обладнання дитячих та спортивних майданчиків, організація свят, культурно-масових заходів);
- реабілітація громадян після психотравмуючих ситуацій (допомога людям, що побували в гарячих точках, втратили рідних).

Таблиця 1.2

Провідні соціальні підприємства світу за напрямками діяльності

Напрямок	Назва соціального підприємства	Країна	Вид діяльності підприємства
Створення нової продукції на основі переробки відходів і поліпшення екологічного стану	Conserve	Індія	Організація переробки пластикових відходів 3
Протидія криміналізації суспільства	Emergence	Франція	Спортивна організація
Реабілітація людей, що опинилися у важкій життєвій ситуації	Jardinsde Cocagne	Франція	Мережа підприємств органічного сільськогосподарського виробництва для соціальної і трудової Реабілітації вразливих категорій населення

Системи з надання послуг для малозабезпечених та вразливих верств населення	America's Family	США	Організація з надання послуг малозабезпеченим
Організації для мікрокредитування дрібних підприємців	Kiva.org	США	Глобальна інтернет-платформа з видачі безпроцентних позик
Організація зайнятості для осіб з обмеженими фізичними можливостями	Майстерня мрії	Україна	Виробництво пакетованих чаїв людьми з особливими потребами

Джерело: [32]

На сьогодні роль соціального підприємництва стрімко зростає і привертає увагу суспільства. Причиною зростаючої популярності цього продукту є те, що люди роблять те, що вони задумали і висувають свої блискучі ідеї та вносять зміни у суспільство. В даний час існує здорова конкуренція, і випускники світового класу відмовляються від прибуткових робочих місць і роблять внесок у змістовні шляхи до суспільства.

У сучасному світі існує кілька відомих соціальних підприємців, які внесли значний внесок у розвиток суспільства.

Rang De є ще одним показовим прикладом некомерційного соціального підприємства. Створена у 2008 році Рамакришною та Сміт Рамом, це

онлайн-платформа, з якої сільські та міські бідні люди в Індії можуть отримати доступ до мікрокредитів з відсотковою ставкою до 2 відсотків річних.

Фонд "Джордж" є ще одним відомим соціальним підприємством, метою діяльності якого є розширення можливостей жінок шляхом надання їм освіти, професійного навчання, кооперативного землеробства, розвитку бізнесу та планування заощаджень. Використовуючи принципи соціального підприємництва, ці організації вирішують соціальні проблеми та приносять позитивні зміни в суспільстві.

Існує ще кілька інших організацій, які приносять позитивні зміни в суспільстві. Echoing Green, Фонд соціального підприємництва Канади, Фонд соціального підприємництва "Schwab", Фонд "Scoll", "Ашока": новатори для громадськості - це організація, яка прагне до соціальних змін та постійного покращення існуючих умов в суспільстві.

Значна частина останніх ініціатив із соціального підприємництва виникла з країн третього світу, де бідність та низька якість життя роблять таке втручання доцільним. Деякі відомі ініціативи у сфері соціального підприємництва в цих регіонах включають: Академія молодих соціальних підприємців (SOGLA) в Туреччині надає молодим підприємцям якісну освіту та підтримує запуск та підтримку своїх проектів соціального підприємництва.

Н. Макіавеллі у своїй знаменитій книзі «Державець» сказав: «Немає нічого важчого, ніж братися за щось нове, нічого більш ризикованого, ніж спрямовувати, або більш невизначеного, ніж очолити створення нового порядку речей, тому що противниками нововведень виступатимуть ті, кому добре жилося при старому порядку речей, а боязкими захисниками

Шлях, який подолали засновники найвідоміших у світі соціальних підприємств «Grameen Bank» і «BRAC» – Мухаммад Юнус і Фазле

Хасан Абед (Fazle Hasan Abed), є прикладом боротьби з перешкодами й розчаруваннями, байдужістю і відвертим опором. Спочатку вони були дуже самотніми. Люди говорили Юнусу, що «Grameen Bank» лопне, як повітряна куля. Інші казали Абеду, що він чинить нерозумно, залишаючи свою високооплачувану роботу в компанії «Shell Oil». Обидва зазнали особистих втрат. Обидва мали боротися з релігійними фундаменталістами, військовими диктаторами, соціалістами-революціонерами і (що, можливо, найважче) з усталеними корупційними порядками, які підірвали довіру до будь-якої угоди. Вони знову і знову викладали суть своїх намірів, аби мобілізувати ресурси, сформувати партнерства, роззброїти ворогів, достукатися до влади. Обидва мали твердий намір здійснити задумане, скільки б це не забрало сил. Позицію соціального підприємця можна зрозуміти з прикладу життя цих людей [32].

У наукових публікаціях багатьох вчених соціальне підприємництво трактується по-різному. Проте, всі вони мають спільні ознаки. Якщо звичайний бізнес діє за принципом «давати», перерозподіляючи власний прибуток, так як і в благодійності діє принцип «давати», то соціальне підприємництво діє за принципом «змінювати». Будучи собі таким агентом змін. При створенні соціального підприємства обов'язково мають бути визначені соціальні цілі.

Пояснити кількома словами таку багатогранну сферу людської діяльності, як соціальне підприємництво досить складно, а тому Грегорі Діз (Gregori Dees), якого часто називають «батьком» науки про соціальне підприємництво виділив п'ять ознак, що визначають соціальне підприємництво:

- 1) взяття на себе місії створення та підтримки соціальної цінності (а не лише цінності для індивідуума);

- 2) безперервний пошук та використання нових можливостей для служіння обраній місії;
- 3) участь у процесі творення інновацій, адаптації та навчання;
- 4) рішучість дій, активність і масштаби яких не повинні обмежуватися наявними ресурсами;
- 5) висока відповідальність підприємця за результати своєї діяльності – як перед безпосередніми клієнтами, так і перед суспільством [46].

Аналізуючи досвід Європейських країн Нідерландів та Сполучених Штатів Америки можна сказати, що там соціальне підприємництво відіграє важливу роль в добробуті громад. Напрямки таких підприємств є різні і залежать від потреб та бажань людей та громад: міні пекарні, кафе з власноручною випічкою та кавою, фермерське господарство та тепличний бізнес. Кожне соціальне підприємство несе цінність і має місію і що головне, громади в яких ведеться такий тип бізнесу підтримують такі підприємства своєю участю та грошима.

Спільне визначення соціального підприємництва охоплює три ключових аспекти, на яких наголошується в «Ініціативах соціального бізнесу» («The Social Business Initiative»):

- підприємницький вимір: участь у безперервній економічній діяльності;
- соціальний вимір: виразна соціальна мета;
- управлінський вимір: наявність механізмів управління, що забезпечують пріоритетність соціальної мети та врахування інтересів різних зацікавлених сторін.

Кожен із зазначених вище вимірів було визначено шляхом розроблення набору основних критеріїв, що відображають мінімальні умови, яким організація має відповідати, аби бути віднесеною до категорії соціального підприємства відповідно до визначення Євросоюзу.

Організація повинна:

- брати участь в економічній діяльності;
- мати виразну соціальну мету, яка приносить користь суспільству;
- мати обмеження на розподіл прибутку чи активів серед зацікавлених сторін з метою встановлення пріоритетності досягнення соціальної мети;
- бути незалежною від держави чи прибуткових організацій;
- передбачати інклюзивне управління та/або демократичні процеси прийняття рішень.

У містечку Бюрлінгтон, штат Вісконсин, США діє неприбуткова організація Love Inc, місією якої є допомога сусідам, які мають певні соціальні потреби. Ця організація займається соціальним підприємництвом і працевлаштовує людей з особливими потребами з громади. На сьогодні з 12 працюючих в організації працевлаштовані 5 людей з особливими потребами на півставки. Love Inc. має наступні напрямки підприємств, які допомагають їм отримувати додаткові джерела надходжень для утримання організації, будівель, оплати праці працівникам: магазин одягу, взуття та побутових речей для дому, комора з продуктами харчування, овочами фруктами, молочними продуктами, міні столова.

У співпраці із місцевими соціальними службами, кожен потребує містечка отримує ваучер з яким він\вона приходять в магазини Love Inc. і отримують необхідні продукти, одяг, меблі та консультацію від соціальних робітників. Всі решта громадян, які відвідують цей соціальний магазин купують речі за дуже низькими цінами з яких 5,1% Love Inc. від проданого сплачує у місцевий податок. На решта (земля, будівлі), які їм належать, Love Inc. не сплачує податки.

Love Inc. вже існує 35 років і постійно видозмінює свою діяльність виходячи з потреб користувачів послуг. Всі процеси відбуваються органічно і отримують максимальну підтримку громади та донорів. За

підсумками 2017 року Love Inc досягла позначки 5,5млн доларів доходу. Обмеження в фінансуванні операційних витрат не існує, всі отримані кошти від пожертв та за продані речі йдуть на діяльність організації: оплата праці працівникам, оплату комунальних послуг, транспортування речей, які жертвують люди і реалізацію програм організації: Food Pantry, School supplies, Christmas, Thanksgiving.

Ще одним соціальним підприємництвом займається «Westosha Community Center» в містечку Westosha, штату Вісконсин називається “Healing Garden” (“Городу Оздоровлення”). На території площею 100м.кв., що поряд з Центром, знаходиться земельна ділянка, яку волонтер організував під соціальне підприємництво, яке просто є частиною проекту Центру. Територія розподілена на частини виходячи з типу рослин та овочів, які там вирощуються. Перед городом, для відвідувачів побудована прилавка для торгівлі. Принцип діяльності “Городу Оздоровлення” є що відвідувачі отримують бажані продукти з городу безкоштовно, але роблять благодійну пожертву в Центр Вестоша (орієнтуючись на вартість набраних продуктів). Також, однією з діяльності Городу є те, що відвідувачі, які втомилися від міських буднів чи роботи, можуть прийти на територію городу та фізично попрацювати для своєї душі, поспілкуватися з іншими відвідувачами, допомогти в організації городу. На майбутнє, “Healing Garden” планує побудувати з каменя піч для випікання піци і таким чином, відвідувачі зможуть спекти собі піцу з інгредієнтів, які вони самостійно збирають на даному городі. Також буде дитячий майданчик з зоною для відпочинку серед фруктових дерев та кущів. Всі ці послуги надаються та надаватимуться за благодійні пожертви. Волонтери “Healing Garden” зустрічаються з представниками місцевих ресторанів та фермерських ярмарків, вивчає ринок потреб та видозмінює при потребі вирощування овочів та ягід, квітів.

Активна "легалізація" соціального підприємництва в Європі розпочалася з Італії, коли в 1991 році парламент країни ухвалив закон щодо діяльності «соціальних кооперативів» – малих та середніх підприємств, які вирішують соціальні проблеми громад. Італійська соціальна кооперація виникла у процесі пошуку рішень, які б дали змогу соціально незахищеним чи мало захищеним особам знайти своє місце на ринку праці. У країні існувало декілька організацій, здебільшого пов'язаних із церквою, які надавали соціальні послуги. На початку 1980-х велися дискусії щодо юридичного регулювання соціальної кооперації, які й завершилися ухваленням згаданого вище закону про соціальні кооперативи. Відповідно до нього метою соціальної кооперації є загальне благо суспільства та соціальна інтеграція громадян. Італійські соціальні кооперативи є певною моделлю кооперативної правової форми, для якої головним завданням є досягнення поставленої соціальної мети на противагу традиційній простій зацікавленості членів кооперативу в прибутках. Італійський закон передбачає два типи соціальних кооперативів:

- 1) кооперативи типу «А», які надають соціальні (у тому числі догляд за особами похилого віку), медичні та освітні послуги; членами таких кооперативів є постачальники та одержувачі послуг;
- 2) кооперативи типу «В», який сприяє соціальній інтеграції визначених вразливих груп населення.

Відповідно до польського законодавства засновниками соціальних кооперативів можуть бути особи, які відповідають необхідним умовам і належать хоча б до однієї з таких категорій: безробітні; неповносправні особи відповідно до законодавства про професійну та суспільну реабілітацію, а також особи, які мають висновок про неповносправність або непрацездатність; особи, які згідно із законодавством про соціальне працевлаштування є соціально незахищеними та мало захищеними,

зокрема: залежні від алкоголю, наркотиків або одурманюючих речовин після завершення лікування; психічно хворі люди відповідно до положень про охорону психічного здоров'я; безхатченки, які реалізують індивідуальну програму виходу з такого стану; особи, що відбули термін покарання і звільнилися з виправних закладів; емігранти, які беруть участь в індивідуальній програмі інтеграції. Соціальні кооперативи може бути створено й іншими особами, однак їх чисельність не повинна перевищувати 50% загальної кількості засновників кооперативу. Соціальний кооператив може бути ліквідовано, якщо буде виявлено недотримання такої вимоги протягом більш ніж 6-ти місяців. Соціальний кооператив можуть також створювати щонайменше дві з числа таких юридичних осіб, як: неурядові організації; одиниці територіального самоврядування; церковні юридичні особи. Щодо фізичних осіб, то засновників кооперативу має бути мінімум п'ять [38]. Держава надає певну фінансову підтримку соціальним кооперативам. Зокрема, засновники кооперативу звільняються від реєстраційних внесків. Вони можуть також отримати одноразову допомогу з Фонду праці (у розмірі не більш ніж чотириразовий рівень середньої заробітної плати на кожного члена-засновника соціального кооперативу). Особи, які хочуть вступити до соціального кооперативу, що вже функціонує, можуть одержати з Фонду праці допомогу в розмірі не більш ніж три середні заробітні плати на кожного члена кооперативу. Неповносправна особа, зареєстрована у відділі праці як особа безробітна чи така, що шукає роботу, може отримати з ресурсів Фонду реабілітації неповносправних осіб допомогу на внесок до соціального кооперативу в розмірі не більш ніж п'ятнадцятиразова середня заробітна плата. Доходи кооперативу, витрачені на суспільну та професійну реінтеграцію його членів, звільняються від податку. Соціальний кооператив може попросити та одержати фінансування з Фонду праці на пенсійне та

інвалідське страхування, а також може застосовувати спрощену систему обліку.

"Соціальні підприємці використовують силу ринкових сил та бізнес-принципів для вирішення соціальних проблем маргіналізованих та бідних", - говорить Хільда Шваб, голова та співзасновник Фонду Шваб для соціального підприємництва. "Їхня робота часто виконується у тих сферах, де уряд та приватний сектор не можуть досягти значущих результатів і включають значну творчість разом з прагматизмом" [9].

Причинами активного створення соціальних підприємств в зарубіжних країнах у неприбутковому секторі є отримання додаткових джерел надходжень для своєї діяльності, а також вирішення питання працевлаштування соціально вразливих верств населення і допомога їм реалізувати себе та соціалізуватися. Ці процеси активно підтримуються громадою і однією з причин - це розуміння цінностей, які несуть ці соціальні підприємства. Нідерландці та Американці є свідомими громадянами з цінностями такими, як турбота про людей в кризових ситуаціях і що головне, що дохід людей в Європі та США дозволяє їм підтримувати стабільно такі соціальні підприємства, а тим самим людей та організації, які цим видом діяльності займаються.

Оскільки соціальні підприємства, як правило, займаються людьми, які живуть в нижній частині соціальної ієрархії, вони є саме тими, хто отримує величезну користь. Інакше кажучи, соціальні підприємства корисні для бідних, як правило, шляхом надання їм засобів до існування.

Оскільки соціальні підприємства не працюють зазвичай як робота корпоративних установок або приватних фірм, вони пропонують гнучке робоче середовище, яке підходить багатьом групам людей. Ця робота може бути як короткостроковою, так і довгостроковою, або вона може бути спеціально орієнтована на конкретну робочу групу чи географічне співтовариство або на людей з інвалідністю. Наприклад, "Асоціація

жінок" (SEWA), яка працює за наймом, пропонує різноманітну допомогу самозайнятим бідним жінкам.

Соціальним підприємцям легше залучати капітал. Існує величезні стимули та схеми від уряду за те ж саме, оскільки інвестиційна галузь тут етична, легше залучати капітал за ринковими цінами нижче.

Маркетинг та просування цих організацій також є дуже легким. Оскільки рішення соціальної проблеми вирішується, легше привернути увагу людей та медіа. Ступінь публічності часто залежить від ступеня унікальності рішення.

Аналогічно існують певні переваги, характерні для середовища, суспільства та зацікавлених людей. Деякі з них такі:

Послуги в будь-якому розділі, де вони можуть бути запропоновані, більш індивідуальні, щоб вони відповідали потребам особи чи проблемі. Це також розроблено у гармонії з усіма іншими системами, такими як навколишнє середовище, суспільство або люди.

Ефективність витрат є ще однією перевагою соціального підприємства. Рішення, запропоновані цими організаціями у вигляді будь-яких продуктів або послуг, є розумними, ніж у порівнянні з тією ж службою, що надається організацією, що одержує прибуток. За допомогою цих закладів такі бази, як охорона здоров'я, освіта тощо, стали доступними для людей по всьому світу.

При цьому викликами для стійкості соціальних підприємств на сьогодні є здатність масштабуватися та створити величезний вплив; низька підприємницька компетентність підприємця в певній галузі; мінімальна підтримка з боку державних інституцій; часті зміни урядової політики, страхування, етичні моменти щодо звільнення та набору на роботу.

1.3 Тренди розвитку соціального підприємництва у вітчизняній економічній системі

В Україні соціальне підприємництво було започатковане Старобрядною концепцією Справи, кооперативним рухом та створеними меценатами Терещенком, Ханенком, Симиренком та іншими соціально спрямованими підприємствами. Більш активний розвиток соціальних підприємств (по суті діяльності, а не по назві) розпочався в Україні з 1991 року. Такі структури переважно були орієнтовані на працевлаштування людей з особливими потребами (підприємства УТОГ і УТОС). Поняття «соціальне підприємство» стало більш відомим в Україні з 2004 року завдяки грантовій програмі UCAN, яка навчала людей основам соціального підприємництва та надавала гранти на розвиток таких ініціатив громадським організаціям. У 2010 році цей інноваційний вид бізнес-діяльності почала популяризувати Британська Рада в Україні, створивши Консорціум «Сприяння розвитку соціального підприємництва Україні». До складу Консорціуму увійшли Міжнародний фонд «Відродження», Фонд «Східна Європа», Прайсвотерхаускуперс Україна, Ерсте Банк. У цьому напрямку, Ерсте Банк ініціював надавати кредити на пільгових умовах для соціальних підприємців, а Консорціум запропонував підготувати тренерів із соціального підприємництва та створити ресурсні осередки розвитку соціального підприємництва в різних частинах України [4].

На сьогодні розвиток соціального підприємництва в Україні супроводжується підтримкою міжнародних фондів і організацій, зокрема створена програма:

- від Програми Розвитку ООН по підтримці внутрішньо переміщених осіб з метою надання робочих місць для внутрішньо переміщених осіб в Україні;
- від Міжнародної організації з міграції по допомозі вимушеним переселенцям і громадам з метою створення малих підприємств,

самозайнятості та професійного навчання для вищезгаданих категорій населення;

- від Фонду «Монсанто», Міжнародного благодійного фонду «Добробут громад» по підтримці розвитку сільської місцевості;

- соціального інвестування «Вестерн Ен-Ай-Ес Ентерпрайз Фонд» з метою підтримки соціальних підприємств завдяки наданню доступних кредитів, консалтингових послуг, налагодженню соціального партнерства для усунення соціальних проблем у громадах.

Активна підтримка міжнародних фондів і організацій зумовлена їх наступною ціллю - використання підприємницьких підходів до вирішення соціальних проблем дозволить певною мірою зняти навантаження на державний і місцевий бюджети щодо окремих соціальних видатків, забезпечити не лише захист, але й особистісний розвиток для соціально вразливих груп суспільства.

У вітчизняній економічній системі такий тип підприємництва відіграє необхідну і важливу роль, що

- створює додаткові робочі місця для людей, які в іншому випадку не мають широких можливостей бути працевлаштованими на підприємства, ціллю яких є тільки прибутки,
- неприбуткові громадські організації отримують додатковий джерела надходження, щоб задовольнити потреби малозабезпечених верств населення, яким надаються соціальні послуги,
- громада в якій діє соціальне підприємництво привертає увагу додаткові інвестиції та ресурси.

В Україні в прибутковому секторі, більшість підприємств не готові приймати до себе на роботу соціально вразливі верстви населення через обмежені власні ресурси, умови та інколи небажання власників бізнесу.

Впровадження та підтримка соціального підприємництва дає можливість створити підприємство за інтересами та бажаннями.

Звичайно такі люди потребують навиків та знань, що забезпечують зараз закордонні донори через впровадження навчання, діляться практичними зарубіжним досвідом і допомагають втілити мрію в реальність.

З 2016 року, в Україні активно почалися процеси децентралізації, і бажання започаткувати власну справу в своїй громаді стає ще більш актуальним, адже це сприяє розвитку економіки в громаді, задовольняє потреби споживачів в громаді так і за її межами, тим самим підвищуючи добробут громади, людей та організації. Голови громад повинні сприяти будь-яким проявам створення і ведення соціального підприємництва в громаді, оскільки це наповнює місцевий бюджет, створює додаткові робочі місця та й сама громада створює позитивні зміни і активно долучається до суспільно корисних справ.

На сьогодні ще важко розрізнити соціальне підприємництво від соціально відповідального бізнесу і ще деякий час потрібен, щоб привести законодавчі документи в необхідний стан для сприятливих умов створення та ведення соціального підприємництва в Україні. Адже законодавчо це термін не встановлений.

Українці мають багато соціальних проблем, які потрібно вирішувати і соціальне підприємництво є саме тим напрямком, який може вирішувати соціальні проблеми у суспільстві.

На мою думку, враховуючи сучасні реалії соціальне підприємництво можна розглядати як бізнес з соціально орієнтованими цілями, в якому працюють в більшості вразливі верстви населення, а прибуток такого підприємства розподіляється на задоволення потреб потребуючих у громаді та діяльності неприбуткової організації.

Для активнішого розвитку соціального підприємництва в Україні необхідним вбачається прийняття Закону України «Про соціальне підприємство», який би нормативно врегулював доцільні та можливі організаційно-правові форми соціального підприємства та особливості

оподаткування. Однак, на наш погляд, у напрямку побудови вітчизняної інституційної бази соціального підприємства варто пам'ятати, що соціальні підприємства повинні створюватися не заради пільг, а для покращення якості життя територіальної громади або соціально вразливих груп населення.

Перспективною ресурсною базою для створення соціальних підприємств можуть слугувати об'єкти нерухомості, які належать окремим територіальним громадам. На сьогодні в Україні існує багато споруд та будівель, які не використовуються, перебувають в незадовільному стані та які вважаються власністю громади. Такі приміщення можуть бути базою для створення соціальних підприємств, які у свою чергу, б працевлаштовували представників соціально незахищених категорій населення і спрямовували прибутки на вирішення пріоритетних місцевих проблем. На наше переконання, такими об'єктами інфраструктури можуть бути комунальні або спільні комунальні підприємства, що діють на договірних засадах спільного фінансування відповідними територіальними громадами.

Також, потенційно, соціальні підприємства можуть працювати у сегменті аутсорсингу, оскільки все частіше успішні вітчизняні підприємства замовляють такі послуги, як транспортні перевезення, консалтингові послуги, створення реклами і налагодження зв'язків з громадськістю, прибирання, освітні послуги, створення та організація івентів, обслуговування комп'ютерних мереж та оргтехніки, кур'єрська доставка, бухгалтерський облік тощо.

У цьому ж аспекті варто зазначити, що з погляду на глобальні суспільні поступки в Україні, можна стверджувати, що за останні роки в Україні споживацька культура принципово змінилася. Якщо декілька років тому споживачі звертали увагу, здебільшого, на ціну, то зараз водночас враховується і країна-виробник, складові, термін придатності, а також

наявність соціальної компоненти. Отже, відчуття причетності до суспільно корисної справи через купівлю необхідного товару чи послуги, може стати вагомим аргументом на користь активізації створення соціальних підприємств.

Хоча в Україні процес створення та функціонування соціальних підприємств перебуває на початковій стадії, проте вже існує чимало соціальних підприємств у різних містах, які представлені різними формами діяльності та мають різний соціальний ефект. Дуже вдало себе позиціонують такі українські соціальні підприємства: «UrbanSpace 100», Pan-Chocolatier, «Горіховий дім», «Re-beau», «Ласка», «Шафа добра», «Айвенго» та інші.

Соціальне підприємництво в Україні є суспільним сегментом, відкритим для досліджень та удосконалень. Ця сфера потребує вдосконалення початкових концепцій діяльності, мобілізації ресурсів та партнерів, постійного моніторингу їх суспільного впливу та відкритості для усіх груп стейкхолдерів. Такі багато масштабні завдання можуть бути вирішеними через існування значних потенційних можливостей, низку яких можна сформулювати наступним чином

1. Соціальне підприємництво в Україні активно підтримується міжнародними фондами і організаціями. Для популяризації соціального підприємництва в Україні діють різні конкурсні та грантові програми, які інвестують, надають пільги в кредитуванні, консалтингу та допомагають соціальним підприємцям побудувати й вдосконалити власний бізнес.

2. Відсутність нормативно-правових актів, які регулюють соціальне підприємництво. Таким чином існує можливість обрати для соціального підприємства найбільш оптимальну організаційно-правову форму, як з точки зору бізнес-моделі, так і з точки зору особливостей оподаткування.

3. Залучення ресурсів, які не використовуються традиційним бізнесом. Найбільш важливий, звичайно, людський ресурс, який представлений соціально вразливими категоріями: люди з обмеженими можливостями; біженці (внутрішньо переміщені особи); національні меншини; люди похилого віку; молодь; люди із залежностями; люди, що вийшли з місць позбавлення волі; ВІЛ-позитивні люди; багатодітні мами. Часто такі особи мають достатньо високу професійну кваліфікацію і сформовані компетенції, однак їх статус в наслідок існування стереотипів відлякує класичних підприємців від їх працевлаштування.
4. Прихильність споживачів до продукції соціального підприємства зростає. Сучасні тенденції вказують на те, що споживацька культура українців позитивно змінюється на фоні підтримки національного товаровиробника та громадської активності до соціально значущих проектів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ І

Основним організаційним базисом діяльності соціального підприємства є наступні принципи:

- підприємство перебуває у спільній та рівній власності його членів;
- місія соціального підприємства спрямовується на створення суспільного багатства, а не на отримання приватного капіталу;
- отримані доходи інвестуються в підприємство, а також спрямовуються на соціальні та екологічні цілі.

Соціальний ефект від діяльності соціального підприємства здійснюється за рахунок залучення цільових груп до виробництва товарів чи надання послуг (розв'язання проблем ресоціалізації, адаптації, працевлаштування тощо); спрямування доходів від підприємницької

діяльності на підтримку певної соціальної місії та застосування інноваційних підходів до розв'язання соціальних проблем.

Досвід соціального підприємництва показує, що вирішення соціальних проблем на основі підприємництва часто виявляється більш ефективнішим, ніж використання стандартних механізмів держави або некомерційних організацій.

Соціальне підприємництво в Україні активно підтримується міжнародними фондами і організаціями. Для популяризації соціального підприємництва в Україні діють різні конкурсні та грантові програми, які інвестують, надають пільги в кредитуванні, консалтингу та допомагають соціальним підприємцям побудувати й удосконалити власний бізнес.

РОЗДІЛ II. Оцінка діючої практики функціонування Благодійного Фонду "Майбутнє сиріт" в процесі реалізації соціальної місії

2.1. Аналіз середовища функціонування БФ "Майбутнє сиріт"

Формування громадянського суспільства в Україні супроводжується підвищенням громадської активності. Будь-які особисті ініціативи найчастіше і найефективніше реалізуються через сукупність недержавних організацій, тобто об'єднань громадян. Серед інших громадських організацій важливе значення для вирішення різноманітних суспільно-значимих проблем мають благодійні організації та фонди.

У сучасному суспільстві благодійна діяльність виконує значні соціальні функції і є важливим фактором допомоги населенню, розвитку культури, освіти і науки, охорони здоров'я. Останніми роками благодійні організації дедалі більше починають приділяти уваги охороні природи, підтримці боротьби за права людини, досягненню взаєморозуміння між народами.

Благодійність визначають як “прояв співчуття до ближнього і моральний обов'язок імущого поспішати на допомогу незаможному...”. Словник української мови – як надання приватними особами матеріальної допомоги, підтримку бідним, сиротам та ін. Більшість інших словників

та енциклопедій, що дають визначення цього поняття, здебільшого розглядають його окремо від відповідної історичної епохи та тогочасних суспільних відносин, підкреслюючи моральне значення благодійності [5, 40].

У Законі України “Про благодійництво та благодійні організації” благодійність визначається як добровільне безкорисливе пожертвування фізичних та юридичних осіб у наданні набувачам матеріальної, фінансової та іншої благодійної допомоги. Отже поняття “благодійність” увійшло у суспільну свідомість як гуманістичний поклик людини йти на допомогу нужденним.

Благодійні фонди та організації здійснюють функції соціальної реабілітації малозабезпечених, безробітних, інвалідів; надання допомоги громадянам, які постраждали внаслідок стихійного лиха, екологічних, техногенних та інших катастроф, у результаті соціальних конфліктів, нещасних випадків, а також жертвам репресій, біженцям; сприяння розвитку науки, освіти і культури тощо. Громадянське суспільство повинне бути зацікавленим у функціонуванні благодійних фондів, щоб запобігти скоєнню правопорушень з боку вищезгаданих категорій осіб.

Крім того, такі філантропічні організації є могутніми і вельми впливовими організаціями капіталу, вони виконують як значну соціальну, так і політичну та ідеологічну роль у суспільстві. Найбільше поширення і розвиток ці форми організації отримали в США. Число їх перевищує 40 тис. з активом більш ніж 100 млрд. доларів і щорічні витрати цих фондів досягають 2 млрд. доларів [3]. Поряд з вузькокласовими функціями велика кількість добродійних фондів виконують і загально соціальні функції, що торкаються інтересів усіх соціальних груп суспільства. Серед них потрібно виділити ті, що функціонують у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення.

Основним нормативним актом, що регулює питання здійснення благодійної діяльності, є уже згадуваний нами Закон України “Про благодійництво та благодійні організації”. Він визначає загальні засади благодійництва, забезпечує правове регулювання відносин у суспільстві, спрямованих на розвиток благодійної діяльності, гарантує державну підтримку її учасникам та створює умови для діяльності благодійних організацій, встановлює вимоги щодо статутних документів, а також визначає права та обов’язки благодійних організацій, компетенцію їх органів управління, форми здійснення благодійної діяльності суб’єктами благодійництва, закріплює основні нормативи щодо матеріально-фінансового забезпечення благодійної діяльності, взаємовідносини держави та суб’єктів благодійництва.

За законом, благодійною організацією є недержавна організація, головною метою якої є здійснення благодійної діяльності в інтересах суспільства або окремих категорій осіб. Термін “недержавна організація” не містить чітких ознак і не визначається у законодавстві, тому виникає питання чи є благодійна організація одним із видів громадських організацій. Ми вирішили це питання позитивно, оскільки благодійні організації, незалежно від організаційно-правової форми (членська благодійна організація, благодійний фонд, благодійна установа, інші благодійні організації, фундації, місії та ліги), підпадають під ознаки громадських організацій (положення щодо засновників, щодо неприбутковості тощо). До речі, щодо організаційно-правових форм, то слід відзначити відсутність у законодавстві визначення понять “громадський фонд”, “громадська установа” тощо, що свідчить про необхідність чіткої теоретичної концепції щодо цього питання [2].

На етапі дискусії та підготовки проекту зазначеного закону так і не було розумно аргументовано доцільність ухвалення саме такого закону, оскільки питання регулювання “благодійної” діяльності могли б знайти

відображення в законах із оподаткування, а сенсу у визначенні окремої неприбуткової організації як благодійної, здається, і немає, оскільки будь-хто може здійснювати діяльність в інтересах третіх осіб, які потребують тої чи іншої допомоги й лише держава визначає, надавати у таких випадках податкові пільги тим, хто таку допомогу надає, чи ні [4]. Заявивши про себе як певну громадську силу, благодійні організації розширили свою діяльність в усіх регіонах України, позитивно впливаючи на освіту і медицину, літературу і культуру, допомагають вирішувати багато соціальних проблем. Зараз у нашій державі діє більше, ніж 200 всеукраїнських благодійних організацій, крім того діють численні філіали міжнародних та іноземних організацій, більшість з яких у той чи інший спосіб займаються благодійною діяльністю.

В цілому, підводячи підсумки, зазначимо, що благодійні організації, у порівнянні з іншими громадськими організаціями, відіграють достатньо особливу, специфічну роль для розвитку громадянського суспільства; проблема вдосконалення правового регулювання діяльності благодійних громадських організацій є вельми актуальною, а її розв'язання здатне прискорити розвиток суспільних відносин та формування громадянського суспільства в Україні.

Благодійний фонд “Майбутнє сиріт” – це неприбуткова організація, створена випускниками інтернатних закладів, яка здійснює свою благодійну діяльність на території Тернопільської області. Через збільшення кількості допомоги, яка надходила від небайдужих, волонтери фонду вирішили у квітні 2006 року офіційно зареєструвати фонд «Майбутнє сиріт», як неприбуткову, благодійну організацію, яка здійснює діяльність на території Тернопільської області і спрямовує свою діяльність на дітей-сиріт та дітей, які позбавленні батьківського піклування, які виховуються в інтернатних закладах. 26 квітня 2006 року Фонд «Майбутнє сиріт» було офіційно зареєстровано Тернопільським

обласним управлінням юстиції (див. додатки: свідоцтво №82 від 28.04.2006 р.) та Тернопільським міськвиконкомом як благодійна, неприбуткова, недержавна організація обласного значення.

Згідно статутних документів в БФ «Майбутнє сиріт» діє така структура управління: загальні збори, до яких входять три представники наглядової ради, правління та голова фонду, усі затверджують склад правління, а правління визначає Голову. Оскільки, голова фонду від самого початку заснування організації займається пошуком і залученням фінансування для організації, ініціює програми та проекти, то кожних три роки переобирається головою фонду. Наглядова рада складається з трьох незалежних осіб, які долучаються до фонду у питанні порад та часткового фінансування незначними внесками.

Візія БФ «Майбутнє сиріт» визначається наступним гаслом: кожна дитина зростає у родинному середовищі та володіє основними навичками для самостійного життя.

Місією волонтерів Фонду «Майбутнє сиріт» є моральна та матеріальна допомога дітям-сиротам та дітям позбавлених батьківської опіки, особам з числа вихованців та випускників інтернатних закладів Тернопільської області в адаптації до самостійного життя у відкритому соціумі.

Метою діяльності фонду є:

- допомога дітям-сиротам в адаптації до самостійного життя у відкритому соціумі, влаштуванні у прийомні сім'ї, сприяння сирітській молоді в отриманні якісної освіти, в професійному розвитку, в подоланні безробіття, у покращенні побутових умов життя, для становлення самостійної, громадсько-активної позиції.
- сприяння практичному здійсненню загальнодержавних, місцевих програм і заходів щодо поліпшення соціального становища дітей-сиріт та сирітської молоді;

- участь у наданні медичної допомоги та сприяння забезпеченню медикаментами багатодітних та малозабезпечених сімей, дітей та молоді з числа дітей-сиріт, дітей позбавлених батьківського піклування;
- сприяння у наданні соціальної, психологічної, медичної допомоги (в т.ч. лікування, оздоровлення, відпочинок) дітям та молоді з числа дітей-сиріт, дітей позбавлених батьківського піклування;
- участь в організації, підтримці та реалізації міжнародних проектів щодо покращення соціально-економічного становища соціально незахищених верств населення;
- виявлення та підтримка обдарованих дітей та молоді з числа дітей-сиріт, дітей позбавлених батьківського піклування;
- участь в організації та забезпеченні отримання, транспортування, оформленні, розподілу благодійних внесків та пожертвувань, гуманітарної та спонсорської допомоги призначених для функціонування Фонду та досягнення його статутних цілей;
- вивчення та впровадження передового досвіду вітчизняних та іноземних організацій з питань благодійництва;
- сприяння та підтримка громадських організацій, що опікуються проблемами сиріт і прийомних сімей, залучення їх до розв'язання цих проблем;
- сприяння розвитку туризму, оздоровленню та відпочинку дітей-сиріт та прийомних сімей; здійснення заходів з метою пропагування здорового способу життя,
- проведення заходів з метою залучення: різного виду благодійної допомоги для дітей-сиріт та сирітської молоді;
- сприяння поліпшенню умов праці та побуту дітей-сиріт та сирітської молоді;

- надання одноразової або систематичної фінансової та іншої підтримки дітям-сиротам та сирітській молоді;
- захист законних прав та інтересів членів Фонду;
- поширення ідей християнської моралі серед дітей-сиріт та молоді з числа сиріт;
- матеріальна підтримка сімей, що взяла під опіку дітей-сиріт.

На сьогодні на території Тернопільської області перебуває близько 1,000 дітей-сиріт та дітей, що залишилися без піклування батьків, які, закінчуючи школи-інтернати, вищі навчальні заклади, виходячи в самостійне життя, залишаються фактично один на один зі своїми життєвими проблемами, які в процесі їх навчання не вирішуються державою Україною.

У м.Тернополі є два заклади інтернатного типу, а у всій області ще додатково 12 закладів інтернатного типу в кожному районі області. Серед них окремі заклади підпорядковуються Міністерству охорони здоров'я, а більшість - Міністерству освіти та науки. Фонд «Майбутнє сиріт» співпрацює з дев'ятьма закладами із числа зазначених вище. У даних інтернатних закладах виховуються 1100 дітей віком від 5 років до 18 років, 15% з яких складають діти-сироти та діти, які позбавленні батьківського піклування, решта 85% – це діти з малозабезпечених сімей. Більшість закладів розташовані віддалено від обласного центру Тернополя, отже мають обмежений доступ до освітніх, інформаційних, технологічних ресурсів для повноцінного розвитку та навчання дітей і персоналу.

Жителі Тернопільщини неоднозначно реагують на дітей з інтернатних закладів, що проявляється у ставленні та поведінці до дітей у громадських місцях та транспорті. Середовище, у якому функціонує фонд «Майбутнє сиріт», доволі складне і потребує реальних кроків для

створення умов, в яких діти з інтернатних закладів та мешканці регіону можуть співіснувати без конфліктів.

Окрім дітей, Благодійний фонд «Майбутнє сиріт» опікується випускниками інтернатних закладів, яких нараховується близько сотні віком від 16-27 років, але є категорія випускників інтернатних закладів, які продовжують звертатися по допомогу, будучи у віці від 30 до 40 років. Середовище, в яке потрапляють випускники для них доволі складне: вони мають нестабільну роботу, працюють неофіційно, часто жаліються на життя і не мають відповідних навиків, для вирішення життєвих проблем таких як реєстрація, пошук житла чи роботи. Вони продовжують звертатися по матеріальну допомогу до фонду «Майбутнє сиріт», при цьому не хочуть нести жодної відповідальності за власне благополуччя. Перелік проблем, з якими стикаються випускники інтернатних закладів, це відчуття самотності, яку вони компенсують через свою участь в сумнівних компаніях, які в свою чергу ведуть асоціальний спосіб життя (алкозалежність, безпритульність, підбурюють їх на злочини). Таким чином, 1% випускників потрапляє в місця позбавлення волі, де втрачають надію на краще майбутнє. Більшість випускників інтернатних закладів не підготовлені до реального самостійного життя у суспільстві через відсутність досвіду життя за межами інтернатного закладу, вироблення споживацького характеру «мені повинні» та через відсутність індивідуальної моральної та психологічної підтримки.

Суспільство не повністю готове прийняти та зрозуміти випускника інтернатного закладу та надати йому якісну підтримку. Людям простіше дати гроші чи іншу матеріальну допомогу випускнику з числа дітей-сиріт. Таким чином, випускник користуються своїм статусом у споживацьких цілях і звикає до такого способу життя, що в свою чергу впливає на його подальше життя.

Якісно відмінними і важливими в роботі Благодійного фонду "Майбутнє сиріт" є наступні характеристики:

- комплексний і системний підхід до вирішення соціальних проблем в Україні – до уваги береться не одна чи дві наявні в соціумі проблеми, а їхня сукупність, послідовність і потенційні наслідки;
- надання практичної соціальної і матеріальної допомоги людям, що опинились у кризових умовах життя, натомість винятково просвітницьким заходам чи інформаційному консультуванню. В той же час працівниками Благодійного фонду "Майбутнє сиріт" застосовуються наукові підходи до здійснення соціальної роботи, проводяться власні дослідження проблем безпритульності й вуличного способу життя дітей, молоді, інтеграції неповносправних осіб та іншого.

2.2. Оцінка ефективності реалізації соціальних ініціатив БФ "Майбутнє сиріт"

Благодійний фонд «Майбутнє сиріт» вже протягом 12 років ініціює та реалізує низку соціальних проектів та програм, що спрямовані на покращення становища дітей-сиріт та дітей, які позбавлені батьківського піклування і проживають та випускаються з інтернатних закладів Тернопільської області.

Однією із найвідоміших з низки реалізованих соціальних ініціатив Благодійного фонду "Майбутнє сиріт" є програма «Від Серця до Серця», яка є гуманітарною програмою, що покликана ознайомлювати вихованців та випускників державних інтернатних закладів Тернопільської області з українськими традиціями релігійних свят, надавати матеріальну допомогу шляхом об'єднання зусиль та ресурси місцевої та закордонної громади, учнів, студентів, залучати їх до розвитку благодійництва в Тернопільській області і дарувати радість дитинства обездоленим учням та студентам з числа сиріт та осіб

позбавлених батьківського піклування, розвиток волонтерського руху в області.

Дана Програма розповсюджується у період українських свят, коли Фонд організовує та реалізовує ряд благодійних акцій: Різдво, Великдень, День захисту прав дітей, День Знань, а також листування дітей-сиріт з дітьми освітніх установ та організацій України та за кордону.

Ідеологічною складовою реалізації програми "Сім'ю кожній дитині" є гасло: "Сімейне виховання - є одним із важливих моментів у житті кожної людини". Забезпечити дитину-сироту мамою і татом є одним із головних завдань реалізації даної програми. Фонд долучається до реалізації місцевих регіональних державних програм, які покликані розвивати, навчати та впроваджувати нові механізми виховання дітей, позбавлених батьківської опіки.

Благодійний фонд фінансово підтримує місцеві громадські ініціативи, щодо розвитку сімейних форм виховання дітей-сиріт "Різдво та Великдень у родині" (ініціатор молодіжна організація "Братерство сиріт", створення та робота служби допомоги прийомним сім'ям та їх претендентам (ініціатор "Об'єднання сиріт міста Тернополя"). Щорічно друкується 2000 екземплярів соціальної рекламних листівок, які закликають місцеву громаду до процесів усиновлення або прийомних сімей.

На сьогоднішній день знання сиротами існуючого законодавства незадовільне - це найбільша проблема. Багато хто з них часто зіштовхуються з правовими та юридичними порушеннями стосовно себе. В таких ситуаціях вони не знають як правильно поводитись.

Необхідне забезпечення декларованих законодавством пілг; надання допомоги конкретній молодій людині залежить не лише від професійного рівня спеціаліста, а й від бажання допомогти, знайти вихід у кожній конкретній життєвій ситуації. Відсутність координації

діяльності і контролю породжує безвідповідальне ставлення службовців до виконання своїх обов'язків.

Багато дітей-сиріт не мають житла. Після закінчення учбового закладу деякі втрачають і житло, і прописку. Відстояти квартиру, яка залишилась від батьків, або отримати нову дуже складно - суди, різноманітні інстанції, збір необхідних документів, велика кількість бюрократичних перепон.

Випускники не знають законів, реальних пілг та прав, не знають до кого їм звернутися, які державні інститути повинні їм допомагати. Вони помилково вважають, що якщо вони сироти, то їм повинні надати квартиру, звільнити від квартплати, надати роботу, до того ж не тяжку і не брудну.

Діяльність установ, покликаних забезпечувати та захищати права дітей-сиріт, стримується недостатнім рівнем кадрового забезпечення та професійного рівня підготовки спеціалістів для роботи з дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського піклування.

Саме тому, враховуючи вищезазначені виклики, успішною є програма "Випускник", метою якої є матеріальна та моральна підтримка випускників інтернатних закладів Тернопільської області, надання їм повноцінної довідкової інформації та допомога їм зробити правильний вибір подальшого навчального закладу та перспективних професій в Україні.

Волонтери Фонду надають випускникам з числа сиріт наступні послуги:

- інформаційні юридичні, життєві та поради;
- направляє сиріт до партнерських медичних установ для надання відповідних послуг;
- забезпечує потребуєчих сиріт шкільними матеріалами, засобами гігієни, продуктами харчування
- проводить часткову оплату за проживання у гуртожитках

- надає у користування бажаним студентам-сиротам комп'ютерною технікою, принтером, сканером для виконання домашніх завдань;
- організовує та проводить культурно-масові заходи дозвілля: походи, екскурсії, дискотеки.

З метою організації активного, змістовного, цікавого та пізнавального відпочинку дітей-сиріт через залучення молоді й волонтерів Тернопілля та з-за кордону до розробки та впровадження ініціативних програм в літній період реалізується програма "Літній табір". Передумовами її реалізації стали наступні суспільні виклики. Щоліта вихованці інтернатних закладів Тернопільської області направляються у літньо-оздоровчі табори на оздоровлення та відпочинок за кошти держави. В зв'язку з важким матеріальним становищем закладів відпочинку, організація дозвілля є дуже слабкою. Діти займаються одними і тими ж справами, що є в розкладі і це є нудним та нецікавим для дітей, котрі щороку відпочивають в одних і тих же умовах, адже дозвілля формує характер дитини.

Метою літнього табору є забезпечити дітей-сиріт, учасників літнього табору необхідними ресурсами (шкільне приладдя, спортивний інвентар, засоби особистої гігієни, фрукти). з цією метою здійснюється аналіз і оцінка запропонованих молодіжних ініціатив (програм) та складання графіку перебування груп волонтерів у літньому таборі для дітей-сиріт, забезпечення проїзду та перебування волонтерів Програми у літньому таборі та моніторинг виконання відібраних літніх програм та їх ефективний вплив на самопочуття учасників літнього табору.

З метою пропагування здорового способу життя та фізичного розвитку дітей-сиріт, вихованців інтернатних закладів Тернопільської області, Благодійний Фонд "Майбутнє сиріт" у 2010 р. реалізовував проект щодо створення гімнастичних залів для вихованців інтернатних закладів. Завданнями проекту стало реконструкція, ремонт проблемних

приміщень інтернатів Тернопільської області для дітей-сиріт під спортивні кімнати та забезпечити його відвідувачів необхідним спортивним інвентарем. Бюджет кожного гімнастичного залу від Фонду становив \$1 250 доларів США.

Благодійний Фонд "Майбутнє сиріт" підтримав ініціативу Міжнародної організації "Кожній дитині" і розпочав реалізацію соціального проекту "Книжка про мене" в Тернопільській області. Метою даного соціального проекту є подарувати кожному малюку з дитячого будинку історію про дитинство шляхом придбання йому/їй альбому, в якому вихователь чи прийомна сім'я допомагатиме створювати "Книжку про мене" та вклеювати, записуючи незабутні миті дитячих років.

Проблема, яка вирішується зусиллями фонду полягає у тому, що більшість вихованців дитячих будинків не мають можливостей вести історію свого життя, у них не має фотоальбомів, особистих фото та речей, які могли б зберігатися все життя. Коли сироти в інтернатах виростають, у них залишаються тільки усні спогади, які з роками будуть забуватися. А як інколи хочеться зібратися з друзями у дорослому житті і згадати про приємні речі з минулого.

Медіа партнером проекту стала Тернопільська обласна газета "Свобода" у котрій щотижня буде розміщено фото та коротка історія одного із вихованців дитячого будинку Тернопільської області.

Впродовж 2018 р. Благодійним Фондом "Майбутнє сиріт" було реалізовано низку соціальних ініціатив, соціальних вплив яких охоплював різні аспекти реалізації його місії (див. рис. 2.1).

Команда фонду «Майбутнє сиріт» збираючись разом раз в тиждень аналізує кожний захід та визначає важливість та необхідність коригування заходів.

Наявність ресурсного центру фонду «Майбутнє сиріт» можливість випускникам інтернатних закладів доступ до ресурсів необхідних для

саморозвитку та соціалізації в самостійному житті. Центр облаштований безлімітним швидкісним доступом до мережі інтернет з WI FI; просторе приміщення для зустрічей за горнятком чаю чи кави, облаштована кімната з душовою та пральною машиною, міні бібліотекою, чотирма комп'ютерами, двома сучасними принтерами (в т.ч. кольоровим).

Таблиця 2.1

Програма соціальних ініціатив
Благодійного Фонду "Майбутнє сиріт" у 2018 р.

Найменування заходу	Термін дії	Відповідальний	Бюджет	Донор
Програма тренінгів «На порозі самостійного життя»	Березень – червень, Вересень – листопад	Назаренко А. Вакалюк І.	10000грн * 9тренингів =90000 грн.	GFC, місцеві ресторани

	д			
Акція «Запроси дитину з інтернату на свята у родину»	Січень, Квітень, літо, грудень	Вакалюк І.	-	GFC, ZAZA принт, приємні сім'ї, які виявили бажання взяти дитину на свята у родину.
Акція «Від Серця до Серця» Справжній День народження для дітей-	Січень – грудень	Вакалюк І.	500грн/дитину *50дітей	Громада, небайдужі люди Тернопіль та за

сиріт з інтернатів				кордон у.
Літній табір з волонтерами з Голандії	23 Липень - 3 серпень	Яворський В.	10000грн.	WALO group
7-ми денний Літній табір для сиріт	Серпень	Вакалюк І. Назаренко А.	15000грн.	GFC
Навчання прийомних сімей	Квітень – листопад	Ілона та Максим Трикоз	16000грн.	GFC, Foster Care Organization
Навчання правління фонду, волонтерів організаційно му розвитку	Протягом року	Назаренко А.	10000грн.	ICAP Єднання, інші гранти
Профорієнтаційні екскурсії для старшокласників дітей-сиріт	Протягом року	Назаренко А. Яворський В.	6000грн.* 6 подій	Місцеві підприємства, Real Men Real Style

Складено автором

У Центрі є журнал реєстрації відвідувачів та послуг, які вони отримують. Починаючи з 2011 року, центр відвідують з метою отримання послуг орієнтовно від 550 до 600 колишніх вихованців інтернатних закладів. Центр опікується близько 120 випускниками інтернатних закладів, які шукають правильний вихід з проблем працевлаштування, реєстрації, виготовлення паспорту, документів на житло, а саме головне – це забезпечення їх житлом. Виходячи з суми 42 тис.грн./рік оренди такого приміщення, площею 60кв.м. з усіма необхідними ресурсами ми оцінюємо даний проект як ефективне інвестування у майбутнє молодих людей з числа дітей-сиріт та дітей, які залишилися без батьківського піклування.

Особливістю даного центру ще є його безпека, яка відіграє важливу роль як для представників фонду, захист від крадіжок так і для самих отримувачів послуг, оскільки приміщення знаходиться поряд із зупинкою, але в житловому районі де не має великої прохідності, щоб особи з числа сиріт могли вільно відвідувати центр, не боячись що їх можуть помітити їх друзі, які не знають про їх статус. Приміщення Центру має металеві ґрати на вікнах, металеві броньовані вхідні двері з окремим входом, що є дуже важливим для безпеки усіх, хто відвідує центр для сиріт.

Проект «На порозі самостійного життя» є програмою виїзних трьохденних тренінгів для 16 вихованців 8-11 класів з 4-5 інтернатних закладів Тернопільської області. Реалізовується дана програма щорічно з 2012 року протягом навчального року з вересня по травень. Ефективність даної програми висока і має підтримку зі сторони керівництва інтернатних закладів, управління освіти і науки а саме головне має позитивний вплив на поведінку вихованців та майбутніх

випускників інтернатних закладів. Після проходження навчання навичкам самостійного життя: складання власного кошторису, здійснення покупок в магазинах за реальні кошти, які отримують на руки, використання громадського транспорту в місті, спілкування з новими людьми, пошук роботи та працевлаштування, вирішення конфліктних ситуацій та інші напрямки, піднімають в дітей-сиріт впевненість в собі, віру у власні можливості та успіх для тих хто рухається вперед, покладаючи сили на саморозвиток (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2

Учасники-випускники тренінгової програми

«На порозі самостійного життя» по інтернатним закладам Тернопільські області

Рік випуску	9 клас	11 клас
2012	9	6
2013	12	10
2014	8	8
2015	7	10
2016	10	9
2017	6	8
2018	8	10

Складено автором

Варто зазначити, що проаналізувавши випускників інтернатних закладів, які приймали участь в тренінговій програмі «На порозі самостійного життя» з 2012 року, жоден з них не потрапив в місця позбавлення волі,

не є безпритульним. Так звичайно залишаються не вирішенні питання офіційного працевлаштування таких осіб з числа сиріт, та постійне власне житло. Тому більшість випускників беруть відповідальність за своє майбутнє життя, та по можливості працевлаштовуються за кордоном, заробляють і планують своє життя самостійно. Логіка розрахунку економічної компоненти ефективності програми є наступною: 10190грн/16 учасників = 637грн./1особа/ 3-х денний тренінг у м.Тернополі.

Програма «Від серця до серця, святкуємо дні народження сиріт» є програмою, що покликана об'єднати зусилля громади Тернополя, щоб організувати свято іменин для дітей-сиріт, які живуть в інтернатних закладах Тернопільської області. Оскільки, заклади не мають можливості святкувати дні народження дітей, через брак коштів, волонтери фонду «Майбутнє сиріт», розуміючи важливість такого свята для кожної дитини, організовує щомісяця святкування з тортом, святковим столом, свічками, іграми, атракціонами для таких дітей. Це вчить дітей, що в них кожного є особлива дата, яку треба пам'ятати та відмічати, адже це приємні спогади з дитинства кожної людини.

Соціальна ініціатива «Запроси дитину з інтернату на свята у родину» є програмою, яка покликана об'єднати ресурси громади, та подарувати приємні миті святкування християнських свят Різдво та Великдень у сімейному колі. Діти з інтернатів мають можливість дізнатися про сімейні традиції святкувань, побувати за межами інтернату у святкові дні, по подорожувати, познайомитися з новими людьми, вивчити традиції стосунків у сім'ї і тому подібне. Для сімей, які беруть дитину до себе на свята чи канікули - це можливість подарувати турботу і затишок дитині, яка не з власної волі обмежена любов'ю і турботою своєї сім'ї, навчити дитину традиціям сімейних взаємостосунків батька і мати, жінки і чоловіка. Ефективність такої програми визначається кількістю

учасників, які долучилися і виявили бажання а також успіхом є коли одна сім'я в рік усиновляє чи стає прийомною родиною для дитини з інтернату, а деякі члени сім'ї стають наставниками цим дітям і допомагають їм в соціалізації в суспільстві. Починаючи з 2016 року вже близько 7 дітей були прийняті в родини і решта 10 мають своїх нових наставників та друзів. Головні затрати фонду «Майбутнє сиріт» на цю програму йдуть на розробки соціальної реклами та поширення її в громадському транспорті, на зупинках, по місту Тернополю та Тернопільській області. Дана програма має максимальне сприяння від виконавчої влади, дирекції шкіл-інтернатів та управління освіти і науки Тернопільської ОДА та служби у справах дітей Тернопільських районних адміністрацій. Логіка розрахунку економічних параметрів ефективності даної програми на рік є наступною: $10\ 000/10\ \text{дітей} = 1000\text{грн}/1\text{дитина}$, яка приймає участь в акціях по програмі.

Окрім того діють програми з організації літніх таборів для дітей-сиріт, організації екскурсій по історичних та культурних містах України, сплави по річкам та озерам, екскурсії в печери, чи профорієнтаційні екскурсії «Щоб знати професію треба її відчувати».

Команда фонду «Майбутнє сиріт» працює щоб покращити свої програми та ініціює зміни, коригування діючих програм виходячи з реалій сьогодення і потреб цільової аудиторії.

2.3. Діагностика детермінант розвитку БФ "Майбутнє сиріт"

В умовах слабо прогнозованої динаміки ринку, великої кількості нових директивних рішень та законодавчих актів, обмежених внутрішніх ресурсів та зростання агресивності зовнішнього середовища, надзвичайно велике значення має приділятися просуванню в практику підприємства ідей та технологій стратегічного управління розвитком. З

цією метою саме чітко визначення детермінант розвитку будь-якої організації покликане захистити її від майбутніх загроз, визначити пріоритети та орієнтири розвитку, створити ключові компетенції в конкурентному середовищі.

Визначення детермінант розвитку організації передуює розробці стратегії як впорядкованої в часі системи пріоритетних напрямків, форм, методів, засобів, правил та прийомів використання ресурсного, науково-технічного та виробничо-збутового потенціалу з метою ефективного вирішення поставлених завдань та підтримання конкурентних переваг.

У цьому контексті в якості характерних особливостей стратегій необхідно відмітити наступні:

- процес формування стратегії не завершується конкретним одномоментним результатом;
- роль стратегії в пошуку складається в тому, щоб зосередити увагу на певних ділянках чи можливостях, при цьому відхилити всі інші можливості, як несумісні зі стратегією;
- при формуванні стратегії неможливо передбачити всі детермінанти впливу, а тому доводиться користуватися узагальненою інформацією про окремі альтернативи;
- успішне виконання стратегії неможливе без зворотного зв'язку зі стейкхолдерами.

В благодійній організації «Майбутнє сиріт» стратегічне управління лише починає застосовуватися, оскільки до цього часу не було визначено чітких векторів її розвитку. Таку ситуацію можна пояснити небажанням засновників обтяжуватись новими методами та засобами управління та відсутність професійних знань у цій царині.

На сьогодні є очевидним, що стратегія розвитку необхідна, оскільки це вимагають обставини, а саме щодо вирішення нагального питання щодо самофінансування організації.

Загалом, при визначенні основного підходу до формування стратегії враховують різноманітні фактори, включаючи специфіку діяльності, розміри, кваліфікацію працівників.

Метою проведення діагностики впливу факторів середовища є визначення основних тенденцій, взаємозв'язків між детермінуючими складовими і результатом діяльності з метою вироблення раціональних пропозицій щодо удосконалення організації діяльності організації загалом. Діагностика середовища як процес визначення критично важливих чинників його складових, є основою формування відповідної реакції організації на їх зміну для досягнення відповідних цілей. У цьому контексті важливим є врахування фактору динамізму, який означає вивчення основних досягнень і результатів діяльності організації в залежності від можливих майбутніх тенденцій.

Діагностику детермінант розвитку організації трактують як засіб, метод та інструментарій всестороннього дослідження середовища її функціонування. Загалом розрізняють три форми діагностики середовища – аналітичну, експертну та імітаційну. Аналітична діагностика передбачає визначення діагнозу безконтактними методами з використанням маркетингової та статистичної інформації. Експертна діагностика ґрунтується на інформації, яка отримана контактними методами шляхом проведення спеціальних експертних та соціоекономічних опитувань. Імітаційна діагностика дозволяє отримати інформацію про об'єкт дослідження внаслідок імітаційного моделювання. Результатом діагностики є діагноз, тобто визначення поточного і перспективного стану середовища функціонування організації.

У рамках проведення даного дослідження нами була використана аналітична та експертна діагностика, а результат діагностики буде відображено у формі SWOT- аналізу.

Після ознайомлення із загальною структурою організаційного середовища організації доцільно виділити з сукупності її елементів ті, які для неї найбільш важливі, тобто критичні точки. Іншими словами, вже на початковому етапі діагностики встановлюються межі аналізу середовища. Тобто для характеристики чинників зовнішнього середовища спочатку необхідно зробити їх відбір на основі логічного аналізу або експертного опитування працівників організації, для чого треба дати по можливості повніший перелік цих чинників, а потім зробити їх відбір. Після розгляду чинників прямої дії доцільно виконати аналіз чинників непрямої дії в такому ж порядку: дати повний набір чинників, логічно або експертним шляхом відібрати найбільш значимі з них і охарактеризувати їх. Характеристика цих чинників дається в якісній або кількісній формі.

Одним з цікавих методів оцінки зовнішнього середовища, який дозволяє вибрати відповідний йому вид стратегічного управління, є шкала І. Ансоффа. При встановленні рівня нестабільності спочатку визначають, які з умов діяльності будуть найменш стабільними найближчими роками (5-7 років). І. Ансофф виділяє такі види стратегічного управління, що використовуються залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища: управління на основі екстраполяції тенденцій (довгострокове планування), що застосовується в умовах порівнянь невисокого ступеня нестабільності (оцінка нестабільності — 2,5-3,0); управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується при середніх значеннях ступеня нестабільності (оцінка — 3,0-3,5); управління на основі гнучких експертних рішень (ранжування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок), що застосовується для умов істотної нестабільності зовнішнього середовища (оцінка вище 3,5).

Існують і інші поширені методи аналізу та оцінки зовнішнього середовища. Для наших умов одним з найбільш прийнятних є метод „5 x 5” для визначення найбільш значимих елементів зовнішнього середовища, який запропонував М.Х.Мескон в 1984 році.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає інтерпретацію статистичних показників та даних різних зовнішніх або внутрішніх досліджень. Зазвичай інформація розглядається на двох рівнях. По-перше, аналізуються дані, що характеризують стан макросередовища (чинники зовнішнього середовища непрямої дії, що знаходяться поза контролем підприємства, але роблять вагомий вплив на його діяльність). По-друге, досліджується інформація про мікросередовище організації (про операційне зовнішнє середовище прямої дії, споживачів, постачальників і конкурентів). Організації мають можливість певною мірою контролювати чинники мікросередовища.

Популярним методом дослідження подій, що відбуваються в макросередовищі, є PEST-аналіз (політичний/правовий, економічний, соціокультурний та технологічний). Перший його крок – ідентифікація основних зовнішніх чинників, що впливають на діяльність організації. Чинники макросередовища по-різному впливають (залежно від розміру, форми і стадії розвитку організації) на стратегію розвитку. Причини і наслідки цих змін необхідно розглядати у зв'язку з їх впливом на суспільне позиціонування.

Мета PEST-аналізу полягає не просто в складанні переліку чинників зовнішнього середовища, але і у використанні схеми для: виявлення змін або тенденцій розвитку чинників зовнішнього середовища; концентрації уваги на тенденціях, які мають найбільше значення для організації; врахування змін, що відбуваються, при розробці стратегій організації.

PEST-аналіз дає можливість оцінити вплив чинників зовнішнього середовища на формування і реалізацію стратегії розвитку організації.

Він привертає увагу до динамічної природи ділового середовища та підкреслює необхідність періодичного перегляду планів.

Статичний аналіз чинників зовнішнього середовища необхідно доповнювати динамічним, що дозволяє виявити тенденції його розвитку і визначити рівень можливих змін.

На наш погляд, неоднорідність середовища благодійного фонду вимагає використання також і інших методів пошуку варіантів рішень, котрі б дозволили дещо узагальнили середовище його оточення. До цих методів належить, наприклад, „метод написання сценарію”. Застосування такого методу дозволяє отримати наступні переваги:

- при розробці сценарію можна спиратися на попередній досвід, що дає в подальшому змогу звузити пошук альтернатив ;
- нехтування малозначущими величинами і зважання тільки на найвідчутніші й легко вимірювані фактори;
- пристосування до визначеного горизонту планування, відкидаючи варіанти, які виходять за межі певного фіксованого періоду;
- використання методу „виправлення помилок”, за яким спочатку приймається попереднє рішення, а при виявленні помилок у процесі його реалізації приймається остаточне рішення.

Характер впливу зовнішніх факторів впливу на ефективність діяльності благодійного фонду "Майбутнє сиріт" не є однозначним і залежить від поділу цих факторів на дві групи: фактори прямої і фактори непрямої дії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Характеристика впливу факторів зовнішнього середовища на Благодійного фонду "Майбутнє сиріт"

Фактори прямої дії	Фактори непрямой дії
1) безпосередньо впливають на процеси і результати діяльності благодійного фонду	1) вплив на діяльність БФ "Майбутнє сиріт" і її результати здійснюється опосередковано, через зміни факторів прямої дії (зміни у законодавстві України)
2) об'єктом впливу є конкретна організація, зокрема, БФ "Майбутнє сиріт"	2) впливають одночасно на всі суспільні об'єкти управління, а не лише на БФ "Майбутнє сиріт" (нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні)
3) їх вплив може бути послаблений або підсилений відповідною реакцією БФ "Майбутнє сиріт"	3) БФ "Майбутнє сиріт" під впливом цих факторів не здатне здійснювати на них суттєвий зворотній вплив (прояви світових суспільних тенденцій чи економічної кризи)

Середовище непрямого впливу звичайно складніше, ніж середовище прямого впливу. Така складність визначається багатьма параметрами, наприклад, невизначеністю інформації про характер впливу, тривалістю чинності будь-якого фактору, неможливістю спрогнозувати абсолютно всі наслідки такого впливу. Вони мають, як правило, стратегічний характер і вимагають від будь-якої організації розробки ефективної стратегії поведінки. Керівництво часто вимушене спиратися на припущення про таке оточення, ґрунтуючись на неповній інформації, у спробах спрогнозувати можливі наслідки для організації.

Таким чином, склавши уяву про базові складові оточуючого середовища, можна визначити, у якій мірі кожна з них впливає на діяльність організації.

Макрооточення БФ "Майбутнє сиріт" формує загальні умови його діяльності, однак враховуючи особливості правового статусу цієї організації воно є вагомою причиною й умовою обмеження або розширення її діяльності і спричиняє необхідні у ній зміни. Аналіз макроекономічного оточення передбачає вивчення впливу таких компонентів: демографічної, економічної, природної, технологічної, політико-правової та соціально-культурної (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика стану макрооточення
Благодійного фонду "Майбутнє сиріт"

Компонента	Найважливіші чинники впливу	Тенденції розвитку та характер їх впливу
Демографічна	Чисельність населення Соціокультурні тенденції Міграційні тенденції	Можлива стабілізація Посилення етнокультурних традицій, зокрема щодо культу родини та сім'ї
Економічна	Рівень інфляції Зміни валютного курсу Купівельна спроможність населення, потенційних меценатів соціальних ініціатив фонду	Тенденції не визначені, залежать від сили прояву економічної кризи
Природна	Рівень впливу державних органів на інтенсивність ресурсоспоживання	Можливе ускладнення внаслідок підняття цін на ресурси, що використовуються ТзОВ «СЕ Борднетце- Україна» у проміжному споживанні(газ, вода,

		електроенергія)
Політико-правова	Стан законодавства, яке регулює діяльність благодійних фондів	Суперечливі тенденції, декларації щодо спрощення діяльності неприбуткових організацій
Соціально-культурна	Рівень освіти Ставлення людей до соціально незахищених верств населення	Позитивні тенденції змін

Складено автором

Міжнародне оточення зовнішнього макросередовища БФ "Майбутнє сиріт" включає ті події, явища, можливості розвитку організації, які відбуваються за межами країни. Від змін в міжнародному середовищі залежить поява нових можливостей для фінансування окремих соціальних проектів та ініціатив. Сьогодні кожна організація, особливо, БФ "Майбутнє сиріт", повинно мислити в міжнародному масштабі, зобов'язано освоїти нові міжнародні стандарти, впроваджувати досвід провідних міжнародних благодійних організацій.

Стан економіки відображає загальну економічну ситуацію в державі або регіоні, в якому працює організація і впливає як на вартість ресурсів, що використовуються організацією в процесі її діяльності, і здатність благодійників власними ресурсами допомагати у впровадженні соціальних проектів.

Політичні фактори – це дії, направлені на встановлення контролю за діяльністю БФ "Майбутнє сиріт", які проявляються через режими пільгової сплати податків, рівень політичної стабільності.

Певною мірою засоби управління економікою визначаються цілями та завданнями державної політики. Політичне середовище впливає на БФ "Майбутнє сиріт" через:

- закони, що приймає уряд можуть виявитися наслідком політичної ситуації в державі;
- встановлення пільг;
- наявність груп особливих інтересів і тиск лобістів, що можуть відображати відповідні процеси в соціальній і культурній сферах;
- створення сприятливого середовища для розвитку благодійного фонду за рахунок фактору політичної стабільності і дій держави на міжнародній арені.

Соціокультурні фактори зовнішнього середовища – це демографічні характеристики, норми, звичаї і цінності населення країни, які впливають на діяльність некомерційної організації. Важливими соціокультурними характеристиками є географічний розподіл і щільність населення, його середній вік, рівень освіти. Соціокультурні фактори впливають також на організацію роботи колективу організації з урахуванням традицій, що склалися. Так, люди, що тривалий час працюють в організації, виробляють певний «стиль» поведінки, якої вони дотримуються. Від соціокультурних факторів залежить і спосіб життя дітей в інтернатних закладах, що визначаються моральними і релігійними нормами.

Значення чинників зовнішнього середовища підвищується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних зв'язків та відносин. Це, в свою чергу, обґрунтовує важливість підходів до оцінки зовнішніх чинників з метою якомога повнішого використання наявних можливостей та передбачення загрозливих ситуацій.

Виокремлення компонент макрооточення організації не повинно закінчуватися констатацією лише того, у якому стані вони перебувають,

оскільки воно має також прогнозувати майбутні загрози та можливості. На наш погляд, найбільш позитивні тенденції для діяльності БФ "Майбутнє сиріт" на даному етапі має соціально-культурна компонента, динаміка якої забезпечується зростанням соціальної активності населення щодо вирішення суспільних проблем.

Другою складовою діагностики впливу факторів середовища на організацію діяльності організації є аналіз безпосереднього оточення, яке охоплює ті його елементи, з якими організація перебуває у прямому контакті.

З метою оцінки сили впливу факторів зовнішнього середовища БФ "Майбутнє сиріт" здійснимо групування цих факторів в форматі PEST+M-аналізу. Групування факторів зовнішнього середовища БФ "Майбутнє сиріт" в форматі PEST+M-аналізу подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Групування факторів зовнішнього середовища
БФ "Майбутнє сиріт" в форматі PEST+M-аналізу

Група Факторів	Назва фактору
Політичні	Нестабільність політичної ситуації країни
Економічні	Поглиблення світової економічної кризи та погіршення загальної економічної ситуації в країні - Залежність від донорів для реалізації соціальних ініціатив
Соціальні	Недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів
Ринкове оточення	Можливості розширення переліку соціальних послуг та програм

Складено автором

Таким чином, очевидним є переважання позитивних кон'юнктурних та ринкових інфраструктурних факторів зовнішнього впливу на діяльність БФ "Майбутнє сиріт", сила впливу яких на даному етапі розвитку організації дещо нівелюється через прояви світової економічної кризи та загальної нестабільності економічної, політичної, соціокультурної ситуації в Україні.

Як відомо, аналіз внутрішнього середовища організації має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі. У процесі цього аналізу перевіряється вся система функціонування організації та окремих її підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає організації, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загрози її існуванню, тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яка перебуває у межах організації. У підручних з стратегічного менеджменту внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми підприємства, й об'єднує всі функціональні сфери його діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, дослідження і розвиток [9].

Фактори внутрішнього середовища БФ "Майбутнє сиріт" в процесі підготовки до проведення SWOT-аналізу нами структуровано у наступні блоки: напрямки діяльності; функції менеджменту; дослідження та розвиток; кадри; фінанси. Таке структурування факторів дозволяє пов'язати аналіз впливу факторів внутрішнього середовища з його діючою бізнес-моделлю. Групування факторів внутрішнього середовища в форматі PEST+M-аналізу подане в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Групування факторів внутрішнього середовища
БФ "Майбутнє сиріт" в форматі PEST+M-аналізу

Група факторів	Назва фактору
Соціальні послуги	Низька ступінь заміності соціальних послуг
Менеджмент	Багатофункціональна стратегія розвитку
Ресурси	Достатність технічного забезпечення + Слабо інтегровані інформаційно-технологічні системи -
Фінанси	Значний обсяг соціальних інвестицій
Кадри	Висока кваліфікація працівників +

Виявлені можливості та загрози в зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони внутрішнього потенціалу організації не тільки по-різному впливають на неї, а й мають для нього неоднакову значимість. На наш погляд, невикористані можливості можуть перетворитися у загрози, і навпаки, відвернуті загрози можуть створити додаткові можливості. З цією метою нами проведена оцінка існуючого рівня організаційного розвитку БФ "Майбутнє сиріт" (див. рис.2.1)

Рис. 2.1 Оцінка рівня організаційного розвитку БФ Майбутнє сиріт"

Отже, після того, як окреслено детермінанти впливу середовища на діяльність організації, доцільно здійснити їх позиціонування з метою виявлення найбільш значимих для досягнення ефективності. Найпоширенішим інструментом у цьому напрямку є SWOT-аналіз, який

допомагає організації сформувати стратегію її розвитку. Основна ідея SWOT-аналізу полягає у тому, що при формуванні стратегії розвитку організації фактори впливу на діяльність організації розглядаються в двох аспектах: зовнішньому і внутрішньому; позитивному і негативному.

Матрицю SWOT будують у двох векторах: стан зовнішнього (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього (вертикальна вісь) середовища. Кожний вектор розбивається на два рівня: можливості та загрози, які були виявлені у зовнішньому середовищі, сила і слабкість потенціалу підприємства. При цьому в матрицю вписуються найбільш значущі елементи SWOT, які були виявлені в профілі позиціювання. На перетинах окремих складових груп чинників формуються чотири поля. Для них характерні певні стратегічні вказівки, які формуються на основі сполучень окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати для організації діяльності організації.

Поле Strengths передбачає розвиток сильних сторін організації щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища. Загалом виявлені сторони є основою формування конкурентних переваг, бо дають змогу використати свої можливості краще, ніж конкуренти. Якщо сильних сторін недостатньо, це є індикатором необхідності розробки заходів для їх створення.

Поле Weaknesses спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу. У цьому випадку можливості підприємства можуть забезпечити необхідні зміни, які передбачають подолання слабких сторін.

Поле Opportunities орієнтує організацію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів, оскільки сильні сторони

мають забезпечити захист від несприятливих чинників зовнішнього середовища.

Поле Threats передбачає таку тактику операційної діяльності підприємства, яка б дала йому змогу не тільки змінити його потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

Таким чином, матриця SWOT як інтегрований індикатор впливу факторів середовища на організацію діяльності БФ "Майбутнє сиріт" можна представити наступним чином (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-матриця БФ «Майбутнє сиріт»

<u>Сильні сторони:</u>	<u>Можливості</u>
Учасники фонду є випускниками інтернатних закладів	Отримувати досвід і навчання в галузі професійної допомоги дітям-сиротам та випускникам інтернатних закладів
Наявність приміщення 60 кв.м.	Отримувати гранти, кошти від зарубіжних донорів, організацій (Євросоюз, США, Канада, Японія)
Наявність постійних протягом одного року стабільних донорів (друзів фонду) для здійснення благодійних програм	Співпраця з іншими організаціями, які працюють в сфері захисту прав та допомоги дітям-сиротам (Львів, Київ, Тернопіль).
Доступ до інтернатних закладів Тернопільської області	
Живі контакти з управлінням освіти Тернопільської, та службами у справах дітей	
Знання англійської мови в	

<p>учасників фонду</p>	
<p><u>Слабкі сторони</u></p> <p>Недостатньо кваліфікованих спеціалістів у фонді для реалізації задуманих проєктів</p> <p>Відсутність необхідних коштів на оплату праці професіоналам з питань якісної психологічної, правової допомоги сиротам, оскільки донори дають кошти на реалізацію програм, а не на зарплати</p> <p>Відсутність в учасників фонду розуміння у якісній професійній допомозі сиротам (замість цукерок знайти інші альтернативи)</p> <p>Відсутність довготривалих контрактів (від 3 до 5 років) на</p>	<p><u>Загрози:</u></p> <p>Зміна економічного чи політичного стану в Україні чи регіоні</p> <p>Зупинка фінансування основних програм фонду «Майбутнє сиріт»</p> <p>Наявність схожої організації на ринку з більшими коштами та ресурсами</p> <p>Працівник може покинути організацію через сімейні обставини</p> <p>Небажання органів виконавчої влади сприяти в реалізації соціальних програм фонду «Майбутнє сиріт»</p> <p>Наявність організацій, які мають негативну репутацію стосовно</p>

<p>фінансування проектів фонду, зазвичай до року часу усі фінансування</p> <p>Відсутня стратегія розвитку «Майбутнє сиріт»</p> <p>Немає довготривалого фандрейзингового плану.</p>	<p>допомоги дітям-сиротам і це спотворює думку людей, щодо нашої організації.</p>
--	---

Очевидно, що серйозною проблемою в діяльності БФ «Майбутнє сиріт» є його залежність від фінансових донорів, підтвердженням чого є дані таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка надходжень і витрат БФ «Майбутнє сиріт»

Показник и	2015	2016	2017
Надходження, грн	505 443 55% грант GFC	614 570 45% грант GFC	646 199 48% грант GFC

Витрати, грн.	468 642 60% на проект “На порозі самостійного життя”	510 132 65% на проект “На порозі самостійног о життя”	631 680 55% на проект “На порозі самостійного життя”
------------------	--	---	--

Складено на основі даних звітності БФ “Майбутнє сиріт” 2015-2017р.р.

При цьому на сьогодні залишаються проблеми сиріт, які потрібно вирішувати і для цього потрібні не лише кошти, але й рішення місцевої влади, зокрема щодо забезпечення сиріт житлом. Адже на сьогодні існує замкнуте коло: «Не працює бо немає реєстрації; не має реєстрації не має офіційної роботи». Внаслідок відсутності відповідних норм в законах України щодо забезпечення сиріт житлом і недотриманням існуючих норм окремими державними інституціями, учасникам фонду важко добиватися справедливих рішень. Останнім часом, почалися зрушення, але незначні, у напрямку забезпечення житлом сиріт, та стабільності в цих процесах не спостерігається. Для більш ефективного виконання місії фонду «Майбутнє сиріт» потрібно, щоб неприбуткова організація могла б займатися підприємницькою діяльністю, щоб мати кошти для повноцінної допомоги випускникам інтернатних закладів та іншим потребуючим верствам населення.

Також стримуючим фактором розвитку благодійного фонду є відсутність законів, які регламентують можливість ведення власної справи шляхом соціального підприємництва.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Благодійний фонд «Майбутнє сиріт» – це неприбуткова організація, створена випускниками інтернатних закладів, яка здійснює свою

благодійну діяльність на території Тернопільської області. Місією волонтерів Фонду «Майбутнє сиріт» є моральна та матеріальна допомога дітям-сиротам та дітям позбавлених батьківської опіки, особам з числа вихованців та випускників інтернатних закладів Тернопільської області в адаптації до самостійного життя у відкритому соціумі. Благодійний фонд «Майбутнє сиріт» вже протягом 12 років ініціює та реалізує низку соціальних проектів та програм, що спрямовані на покращення становища дітей-сиріт та дітей, які позбавлені батьківського піклування і проживають та випускаються з інтернатних закладів Тернопільської області

Серйозною проблемою в діяльності БФ «Майбутнє сиріт» є його залежність від фінансових донорів, тому оцінивши діючу практику діяльності благодійного фонду «Майбутнє сиріт», проаналізувавши середовище та ефективність реалізації соціальних ініціатив можна зробити висновок, що благодійний фонд «Майбутнє сиріт» потребує введення соціального підприємництва для підтримки власної життєдіяльності та подальшого висхідного розвитку.

РОЗДІЛ III. Парадигма формування стратегії соціального аграрного підприємства як інноваційної форми реалізації соціальної місії БФ "Майбутнє сиріт"

3.1. Ринкові передумови створення соціального аграрного підприємства на базі БФ "Майбутнє сиріт"

Благодійний фонд “Майбутнє сиріт” щорічно реалізовує тренінгову програму навчання випускників навичкам самостійного життя за програмою “На порозі самостійного життя”. Дана програма триває ще з 2012 року за підтримки Міжнародного Фонду для дітей The Global Fund for Children США і має позитивні впливи щодо коригування поведінки вихованців та випускників інтернатних закладів Тернопільської області. Реалії демонструють, що є випускники, які проявляють інтерес до ведення якогось виду бізнесу, але не мають необхідного рівня знань та навичок. Тобто, брак знань і навиків ведення справ у випускників інтернатних закладів відіграє стримуючим фактором розвитку фонду та їх особистих професійних зрушень.

Тому авторська ідея щодо створення соціального аграрного підприємства щодо ведення тепличного господарства може стати частиною щорічної програми соціалізації випускників. Обґрунтованість такої ідеї посилюється тим, що тепличні технології в Україні користуються значним попитом серед споживачів, особливо в зимовий період року, оскільки люди все більше виявляють бажання споживати свіжі овочі протягом року. Сьогодні в Україні набуває все більше набирає популярності загальносвітовий тренд на здорове харчування, а відтак різноманітні салати та зелень все більше користуються попитом серед споживачів. Уже у споживчому кошику не рідкість побачити салати Айсберг, Лолло Росса, Латук та різноманітну зелень. Відтак, щороку зростає імпорт такої продукції.

Розвиток тепличних технологій протягом останніх 10 років різко популяризувався з огляду на свою перспективність і окупність. Вирощування овочів закритого ґрунту актуальне, бо вони користуються

великим попитом серед споживачів, особливо в зимовий період року. Лідерами тепличного бізнесу і першопрохідцями щодо впровадження інновацій можна вважати Нідерланди, які вивели його на якісно новий рівень. Завдяки власному дослідницькому центру, робота якого присвячена саме розробкам теплиць, голландці зуміли значно знизити викиди парникових газів і заощадити на енергоспоживанні. Тим самим голландські виробники вийшли на лідируючі позиції в світі з виробництва та експорту овочів закритого ґрунту.

Не відстають у тепличному бізнесі США та Канада, вирощуючи найрізноманітніші продукти високої якості, походження яких можна з легкістю відстежити. Секрет успіху американців - використання передових технологій контролю за вирощуванням рослин, які не потребують особливого людського втручання. Причому американці і канадці в своєму виборі овочів не дуже різноманітні: приблизно по 50% ринку займає виробництво традиційних огірків і помідорів, для експорту - різні трави, салати та інші овочі. При цьому попит зростає за рахунок візитної картки - першокласної якості.

Варто зазначити, що є і негативний досвід розвитку тепличного бізнесу, зокрема в Мексиці. Надання державних грантів і відкриття численних програм підтримки виробників призвело до значного збільшення частки виробників овочів закритого ґрунту. Багато аграріїв стали займатися тепличним бізнесом без особливих навичок і знань технології вирощування. В результаті в країні утворився величезний кластер теплиць (до 15 тис. га), причому більшість виробників були змушені закрити їх, а бізнес банкрутував. Тому хаотична підтримка держави без будь-якого централізованого плану розвитку також не дала результату, особливо на тлі відсутності навчальних програм.

За даними Асоціації «Теплиці України», рентабельність такого бізнесу не перевищує 10%, а експортується приблизно 20% від усієї виробленої

продукції. Згідно з офіційними даними, в 2016 році виробництво продукції закритого ґрунту в Україні склало 547 тис. тонн.

Так, у 2014 році через програми USAID на розвиток тепличних комплексів було виділено \$1,3 млн. більш ніж 583 фермерам. Виробники не просто отримали грантові суми для закупівлі обладнання, а й проходили спеціальне навчання, в ході якого знайомилися з новими трендами в тепличному бізнесі, а також технологіями, необхідними для мінімізації витрат на виробництві. Ще одна схожа програма USAID триватиме до 2020 року із загальною сумою \$20,6 млн. [7]

Сучасні тепличні комплекси проектують з максимальною точністю, адже від правильно вибудованого парникового ефекту будуть залежати температура всередині теплиці і кількість енергії, що витрачається.

Усередині стін теплиці теплове випромінювання перетворюється в тепло, нагріваючи теплицю зсередини. Матеріали, з яких зроблена теплиця, також впливають на здатність утримувати тепло і регулювати температуру всередині теплиці. Однак є й альтернативні джерела тепла. Наприклад, поліетиленові матеріали здатні зберегти до 50% тепла, скло - усі 60%. Найчастіше клімат-система автоматизована, контролюється спеціальними термодатчиками, які при ознаках зниження температури коригують її.

Висота теплиці також відіграє важливу роль у розвитку рослин, і тому необхідно намагатися максимально збільшити кількість прохідного денного світла шляхом заломленої форми даху. Так сонячне світло буде з одного боку відбивати промені, з іншого - збирати енергію в світлові батареї, встановлені на даху. Своєю чергою, прогрітий за день ґрунт здатний утримувати тепло протягом ночі.

У багатьох тепличних комплексах створюється власний мікроклімат, для підтримання якого фермери використовують біологічні засоби захисту від шкідників - ос, шершнів і деякі види кліщів, які харчуються

попелицями. Це робить овочі органічними, без будь-яких домішок хімікатів і пестицидів. Всі необхідні мінеральні речовини подаються через спеціальні трубки до кожного коренеплоду кожної рослини, все - в строго лімітованій кількості.

Головна мета всіх хитрощів і технологій полягає в тому, щоб створити для рослин оптимальне середовище, яке не тільки скорочує час культивування, але й дозволить заощадити витратні фінанси.

Станом на 2017 рік в Україні функціонувало 250 га промислових овочевих теплиць та 100 га квіткових теплиць. Минулого року близько 6 га промислових теплиць в Західному регіоні закрились, бо через застарілі технології і відповідно високу собівартість продукції їх бізнес виявився збитковим. Тим часом, в країні відкрились ще близько 8 га сучасних теплиць, де використовують голландські технології і продуктивність майже в 1,5 рази вища. Тобто, ми маємо позитивну динаміку розвитку тепличного господарства. При цьому минулого року рентабельність на рівні і 3-7% тепличній галузі забезпечував в основному спеціальний режим оподаткування. Відміна спеціального режиму поставила на межу рентабельності навіть сучасні тепличні господарства, а теплиці, які досі працюють за старими технологіями, найімовірніше, стануть збитковими.

Окрім дорогих кредитів та повної відсутності підтримки з боку держави, існують високі ціни на газ та електроенергію. А це головні складові собівартості тепличної продукції. Наприклад, в порівнянні з виробниками Нідерландів, ми купуємо газ майже на 60% дорожче, а ціни на електроенергію в нас на 30% вище, - каже Сергій Ленчук, керівник компанії "Галіція Грінері". [55]

На сьогодні в Тернопільському районі працює низка тепличних господарств, зокрема в селі Романове Село Тернопільського району з 2009 року діє тепличне господарство площею 2 га з вирощування

огірків, а в селі Синьків Заліщицького району функціонують теплиці з вирощування помідорів на площі 5га. Всі ці підприємства направляють свою продукцію за експорт та в супермаркети, тобто продаж відбувається оптово.

Аналізуючи схожі проекти в Україні, доцільно, на наш погляд, навести наступні приклади. У Львівській області з 2016 році компанія “ТерраНова” спільно з безхатченками неприбуткової організації “Емаус-Оселя” запустили проект “ГоРодина”. Вони побудували звичайну теплицю з дерева та поліетиленового пластику на території площею 6 соток. Дану теплицю опалюють дровами і в ній вирощують цибулю, кріп, петрушку, орегано. В рамках реалізації проекту "Своя земля" на Закарпатті створено соціальне підприємство "Mercy Farm" в селі Невицьке, Закарпатської області. Даний проект був підтриманий Норвезькими партнерами, з метою припинення постійної залежності організації від донорів.

Головна мета всіх хитрощів і технологій полягає в тому, щоб створити для рослин оптимальне середовище, яке не тільки скорочує час культивування, але й дозволить заощадити витратні фінанси.

Благодійний фонд “Майбутнє сиріт” планує купити теплицю розміром 4м.кв. ширину та 12м.кв. довжину, каркас алюмінієвий та покривний матеріал виготовлений з полікарбонату 4 мм. товщини. Встановлення теплиці відбуватиметься на орендованій території сільського господарського призначення площею 10 сотих в межах міста Тернополя. Соціологічні дослідження в Україні показують, що кожен другий випускник інтернатного закладу з числа дітей-сиріт та дітей, які позбавлені батьківського піклування не пристосовані до самостійного дорослого життя. Інституційна система виховує у більшості споживацький характер “Мені повинні дати” і цим самим це стає причиною низки проблем молодих людей, які виходять з під опіки, і, не

справляюся зі щоденними проблемами, шукають простих шляхів життя, що призводить до потрапляння їх у неприємні ситуації.

Оскільки тепличне господарство не вимагає особливих навиків на початковій стадії його створення, запровадження такого виду соціального підприємництва буде важливим елементом адаптації молоді, яка виходить з під опіки до дорослого самостійного життя. Особливістю даного тепличного господарства буде належність його до благодійної організації “Майбутнє сиріт”, де на початкових етапах будуть використані благодійні пожертви донорів та гранти.

3.2 Бізнес-планування соціального аграрного підприємства

Авторський проект аграрного соціального підприємства “Майбутнє сиріт” спрямований на створення тепличного господарства в міській місцевості м.Тернополя на території площею 10 сотих метрів. В теплиці розміром 4м*12м на початковому етапі її функціонування планується вирощувати руколу та листя салату, які на сьогоднішній день користуються значним попитом у людей, які щоденно споживають салати та зелень і є в пошуках свіжого і доступного продукту.

Специфікою даного тепличного господарства стане його соціальна складова, оскільки купуючи продукцію покупці отримуватимуть не тільки натурально вирощений продукт, але й допомагатимуть дітям-сиротам та випускникам інтернатних закладів адаптовуватися до реалій самостійного життя. Таким чином, проект передбачає підпродукт у вигляді соціалізації випускників дітей-сиріт з інтернатних закладів через

залучення до професійної діяльності в проєкті, даватиме можливість отримати перше робоче місце без попереднього досвіду роботи.

Ціннісними орієнтирами діяльності соціального аграрного підприємства "Майбутнє сиріт" стануть:

- натуральний, екологічно вирощений продукт (рукола, листя салату);
- кошти, виручені з продажу товарів, спрямовуватимуться на соціальні проєкти фонду "Майбутнє сиріт";
- візія: "Не просимо - а заробляємо";
- працевлаштування незахищених верств населення, у тому числі випускників інтернатних закладів без досвіду і професійних навичок;
- приваблива територія для відвідувачів з дітьми у місті Тернополі (можливість проведення екскурсій);
- купуючи продукцію у нашій теплиці, покупці безпосередньо залучаються до благодійної діяльності.
- Основними суспільними потребами, які будуть задоволені через діяльність даного соціального аграрного підприємства стануть:
 - розширення раціону харчування екологічного продукту серед молоді, з числа дітей-сиріт, випускників інтернатних закладів;
 - можливість купити базовий продукт за доступною ціною нижчою за вартість в роздрібних точках міста Тернополя;
 - можливість отримати для випускників інтернатних закладів перше місце праці без досвіду;
 - можливість отримати професійні навички та вміння вести трудову діяльність;
 - отримання матеріального, морального задоволення випускників інтернатних закладів від результатів власної професійної діяльності;
 - оптимізація витрат фонду "Майбутнє сиріт" через реалізацію програми фонду "На порозі самостійного життя";

- задоволення фінансових потреб фонду для реалізації соціальних проектів.

Загальна вартість проекту на початковій стадії на 1 місяць складає 172765грн.

Логіка розрахунку загальної вартості проекту наведена нижче.

Площа земельної ділянки - 60 кв.м.

Першочергові витрати:

1. Теплиця полікарбонат 4м.*12м. (каркас+фундамент) – 2шт.*28000грн.= 56 000 грн.
2. Пічка-буржуйка – 2шт.*4000грн.= 8000 грн.
3. Труби (шланг) для води 120м. – 1200грн.
4. Транспортування теплиці – 3000 грн.
5. Садові інструменти та обладнання - 5000 грн.
6. Оплата праці за встановлення теплиці – 3000грн.*2 осіб = 6000грн.
7. Вартість насіння - 1200г.*4грн.=4800грн.
8. Оплата праці трьом працівникам підприємства за перший місяць - 15000грн.
9. Комунальні послуги (електрика, вода,) - 400 грн./місяць
10. Оплата оренди ділянки - 6000грн./місяць*12місяців = 72 000грн.
11. Оплата 5% ФОП - 1365грн.

Передбачається, що кошти для реалізації початкової стадії реалізації проекту будуть інвестовані Благодійним фондом “Майбутнє сиріт”, а також через залучення грантів та добровільних пожертв небайдужих.

Запропонована маркетингова канва бізнес моделі аграрного соціального підприємства “Майбутнє сиріт” виглядає наступним чином -цільові сегменти споживачів можна розділити на дві групи: окремі споживачі та магазини, заклади громадського харчування.

На початковому етапі функціонування соціального аграрного підприємства нами буде закуплена сировина - насіння руколи, салату.

Насіння Руколи – 1г.*4грн.*600г.=2400грн.

Насіння салату Лола Біонда 1г.*4грн.*600г.= 2400грн.

Варто зазначити, що дані культури дозволяють отримати врожай вже через тижні після посіву.

Середня врожайність з одного квадратного метру становить 1,3 кг./кв.м.*60кв.м.= 78кг в місяць*350грн.= 27300 грн.

Специфічними особливостями діяльності соціального аграрного підприємства є:

- соціальна спрямованість діяльності через соціальну адаптацію працівників та спрямування частини прибутку на реалізацію соціальних заходів;
- посилення ресурсної бази діяльності благодійного фонду “Майбутнє сиріт”;
- налагодження тісної співпраці й довіри між молоддю з числа дітей-сиріт та представниками фонду “Майбутнє сиріт”;
- соціальна адаптація дітей та молоді з числа випускників інтернатних закладів;
- екологічно чисті овочі вирощені дітьми та молоддю з числа сиріт;
- долученість до благодійної справи через купівлю якісного продукту підприємства.

Цільовою аудиторією діяльності соціального аграрного підприємства "Майбутнє сиріт" стануть:

- діти-сироти та молодь, яка виходить з під опіки інтернатних закладів Тернопільської області 14-35 років, соціально вразливі з мінімальним рівнем доходу від 1200грн.;
- соціально свідомі мешканці міста Тернополя, які підтримують місію фонду “Майбутнє сиріт”;
- жителі Тернопілля, котрі орієнтовані на ведення здорового способу життя та цікавляться різноманіттям в харчуванні;

- соціально відповідальні ресторани, кафе, торгові точки з овочами, торговельні майданчики м.Тернополя.

Звичайно, даний проект не позбавлений певних ризиків щодо його реалізації:

- подальше підвищення цін на послуги електроенергії та газопостачання;
- залучення кваліфікованого агронома-технолога;
- позбавлення статусу неприбутковості фонду “Майбутнє сиріт”
- зміна законодавства щодо ведення підприємницької діяльності благодійними організаціями.

Задля забезпечення прибутковості, ми плануємо здійснювати такі тактичні кроки:

- розповсюдження інформації про диверсифікованість діяльності благодійного фонду "Майбутнє сиріт";
- активне використання SMM-інструментів;
- участь у місцевих проектах та ініціативах, що пов'язані з пропагуванням здорового способу життя;
- проведення тематичних конкурсів у соціальних мережах .

Для забезпечення безперебійної діяльності даного соціального підприємства доцільним є застосувати диференційованість каналів збуту, зокрема:

- продукцію тепличного господарства на перших порах можна буде придбати на території розташування господарства,
- при розширенні бізнесу, продукція тепличного господарства буде доставлятися самовивозом або за замовленням транспортуванням до підприємців-посередників, які можуть виокремлювати спеціальні презентаційні зони для продажу саме цієї продукції;
- замовлення продукції теплиці можна буде здійснювати через інтернет (соціальні мережі) та мобільний зв'язок.

- також каналами збуту будуть маленькі кафе, ресторани, торгові овочеві точки.

Основними доходами тепличного господарства буде продаж продукції, додатковими - проведення благодійних акцій, екскурсій, продаж розсади.

Для створення соціального аграрного підприємства з тепличного господарства, потрібно наступні ресурси:

- людські ресурси: майстер, фахівець зі знаннями аграрія, менеджер підприємства;
- земельна ділянка площею 1 га. поряд з містом Тернополем;
- теплиця з полікарбонатного матеріалу розміром 4м*25м. - 2 шт.;
- технічні комунікації (вода, електрика, котел на дровах, труби);
- документація на підприємство та технічні умови теплиці;
- насіння рукола, листя салату;
- транспорт;
- техніка та інструменти.

З метою забезпечення прикладного аспекту реалізації даного проекту зробимо розрахунки продукції рукола. На 1 кв.м. нам треба 20г. насіння руколи в прогріту землю 1см. до 10*С, Насіння - 2400грн., посів покривають відповідно на 60 кв.м. отримаємо 78кг. руколи (салати)* 350грн. = 27300грн. Оренда ділянки - 6000грн. Оплата роботи 3 осіб з урахуванням обов'язкових відрахувань – 15000грн. Вартість опалення - 800грн. Вартість води -250грн. Вартість електроенергії - 150 грн. Податок на прибуток для ФОП на спрощеній системі оподаткування 5 % - 1365грн., прогнозований прибуток -265грн.

Продукція буде упаковуватися в пластикові лоточки в асортименті 50г, 100г, 500г.або паперова коробка власного виготовлення для еко-магазинів та приватних клієнтів.

Значна увага в діяльності соціального аграрного підприємства буде приділена маркетинговому інструментарію. Зокрема планується друк інформаційних буклетів та кишенькових листівок з логотипом і текстом про корисність продукції для організму людини зі слоганами “Здорове харчування - здорове майбутнє”, “Купуючи продукцію нашу - підтримуєш чисту екологію краю, стаєш здоровим і підтримуєш майбутнє сиріт”. також доцільним вбачається проведення конкурсів на кращі рецепти з використанням продукції тепличного господарства, які потім будуть розміщуватися на інформаційних листівках соціального аграрного підприємства.

Також планується проведення щомісячних благодійних ярмарків у місті Тернополі під слоганом: “Збагати себе та свою сім'ю здоровими продуктами з власного вирощування”. Проведення протягом навчального року планується проведення пізнавальних екскурсій для учнів та студентів навчальних закладів Тернопілля з метою ознайомлення їх з поняттям благодійність та соціальне підприємництво, також прищеплення їм розуміння важливості щоденного споживання вирощених екологічно чистих овочів.

Основними партнерами та водночас стейкхолдерами діяльності соціального аграрного підприємства стануть сільськогосподарські підприємства Тернопільського району, місцеві ЗМІ, підприємці, які зацікавлені в аграрній сфері та тепличному бізнесі, туроператори по зеленому туризму.

На наше переконання, створення соціального аграрного підприємства на базі діяльності благодійного фонду "Майбутнє сиріт" задовольнить низку таких суспільних запитів: соціальна адаптація вихованців інтернатних закладів, популяризація здорового харчування, зміна культури споживання і популяризація соціальних ініціатив в практику неприбуткових організацій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Авторська ідея щодо створення соціального аграрного підприємства щодо ведення тепличного господарства може стати частиною щорічної програми соціалізації випускників. Економічне обґрунтування цієї бізнес - ідеї полягає у тому, що тепличні технології в Україні користуються значним попитом серед споживачів, особливо в зимовий період року, оскільки люди все більше виявляють бажання споживати свіжі овочі протягом усього року.

Специфікою даного тепличного господарства стане його соціальна складова, оскільки купуючи продукцію покупці отримуватимуть не тільки натурально вирощений продукт, але й допомагатимуть дітям-сиротам та випускникам інтернатних закладів адаптуватися до реалій самостійного життя. Таким чином, проект передбачає підпродукт у вигляді соціалізації випускників дітей-сиріт з інтернатних закладів через залучення до професійної діяльності в проекті, даватиме можливість отримати перше робоче місце без попереднього досвіду роботи.

Ціннісними орієнтирами діяльності соціального аграрного підприємства "Майбутнє сиріт" стануть: натуральний, екологічно вирощений продукт (рукола, листя салату); кошти, виручені з продажі товарів, спрямовуватимуться на соціальні проекти фонду "Майбутнє сиріт"; візія: "Не просимо - а заробляємо"; працевлаштування незахищених верств населення, у тому числі випускників інтернатних закладів без досвіду і професійних навиків; приваблива територія для відвідувачів з дітьми у місті Тернополі (можливість проведення екскурсій); купуючи продукцію у нашій теплиці, покупці безпосередньо залучаються до благодійної діяльності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Хоча соціальне підприємництво як організаційна форма бізнесу для вирішення суспільних проблем започаткувалося ще в XVII ст., на сучасному етапі розвитку цей вид діяльності не є достатньо досліджений та активізований. При цьому важливим питанням є забезпечення сприятливого інституційного середовища для активізації діяльності соціальних підприємств.

Враховуючи об'єктивну необхідність економії державних коштів, соціальне підприємництво дасть можливість економити бюджетні кошти на соціальну сферу, підтвердженням чого є активний розвиток таких підприємств в країнах Європи, уряди яких з цією метою створили потужну інституційну базу. В макроекономічному вимірі соціальні підприємства, використовуючи інноваційні ресурси, створюватимуть реальне конкурентне середовище та додану вартість, що сприятиме висхідному руху економічної системи в цілому.

Це актуалізує необхідність наукових досліджень в напрямку пошуку оптимальної інституційної бази підтримки соціального підприємництва та внутріорганізаційного механізму забезпечення їх ефективної діяльності.

Соціальне підприємництво є інноваційним типом бізнесу, який створюючи економічні блага, вирішує гострі соціальні проблеми, тому досить актуальним є активізація створення саме таких підприємств в Україні.

Благодійний фонд “Майбутнє сиріт” – це неприбуткова організація, створена випускниками інтернатних закладів, яка здійснює свою благодійну діяльність на території Тернопільської області. Місією волонтерів Фонду «Майбутнє сиріт» є моральна та матеріальна допомога дітям-сиротам та дітям позбавлених батьківської опіки,

особам з числа вихованців та випускників інтернатних закладів Тернопільської області в адаптації до самостійного життя у відкритому соціумі. Благодійний фонд «Майбутнє сиріт» вже протягом 12 років ініціює та реалізує низку соціальних проектів та програм, що спрямовані на покращення становища дітей-сиріт та дітей, які позбавлені батьківського піклування і проживають та випускаються з інтернатних закладів Тернопільської області

Серйозною проблемою в діяльності БФ «Майбутнє сиріт» є його залежність від фінансових донорів, тому оцінивши діючу практику діяльності благодійного фонду «Майбутнє сиріт», проаналізувавши середовище та ефективність реалізації соціальних ініціатив можна зробити висновок, що благодійний фонд «Майбутнє сиріт» потребує введення соціального підприємництва для підтримки власної життєдіяльності та подальшого висхідного розвитку.

Авторський проект соціального аграрного підприємства створений покликаний вирішити одну з актуальних соціальних проблем - працевлаштування та соціальна адаптація випускників інтернатних закладів, надати споживачам корисні продукти харчування та популяризувати правильне харчування. Діяльність соціального аграрного підприємства підпадатиме під характеристики соціального підприємства, оскільки намагатиметься зменшити негативні прояви суспільно актуальної проблеми та частину отриманих коштів спрямовуватиме на задоволення суспільних потреб. Соціального аграрного підприємства на базі тепличного господарства діятиме у тривимірному векторі: «бізнес-держава-громадськість», адже реалізуючи продукцію та отримуючи з неї прибуток, тепличне господарство буде джерелом податків та додаткових робочих місць, зокрема для людей соціально вразливих верств населення та популяризуватиме здорове харчування. На наш погляд, реалізація цього

проекту стане дієвим поштовхом для розвитку інших соціальних підприємств у регіоні, які можуть займатимуть інші ринкові ніші для вирішення суспільних потреб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко А.І. Соціальне підприємництво як інноваційний механізм підвищення якості життя найбільш вразливих прошарків населення / А.І.Андрущенко, І.М.Рябець // Соціопростір: міждисциплінарний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. – №1. – 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – URL:http://www.sociology.kharkov.ua/socioprostir/files/magazine/1_2010/4_3_3.pdf
2. Арапетян А., О. Архипчик, Л. Пан Соціально-відповідальний бізнес: переваги та обмеження / А.Арапетян, О. Архипчик, Л. Пан// Практика управління. – 2008. – № 7. – С. 12–18.
3. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: [Навч. посіб. для вищ. навч. закл.] / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І.Туган-Барановського / Л.В. Балабанова (ред.). – Донецьк, 2001. – 180 с.
4. Бігняк О. В. Юридична та соціальна відповідальність суб'єктів підприємництва /Бігняк О. В.// Університет. наук. зап. – 2006. – № 1 (17). – С. 150 – 154.

5. Болотна О. В. Соціальні інновації як інструмент підвищення якості життя населення. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/88.pdf
6. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова, І.М. Олійченко, Л. Д. Оліфіренко, Т. В. Пепа, С. В. Повна, Ю. В. Шабардіна, О. М. Шевченко. – Київ: ЦУЛ, 2016. – 376 с.
7. Вирощування овочів у закритому ґрунті має в українській економіці великі перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/virosuvanna-ovociv-u-zakritomu-grunti-mae-v-ukrainskij-ekonomici-veliki-perspektivi>
8. Галушка З.І. Феномен соціального підприємництва: поняття та перспективи розвитку в Україні / З. Галушка // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка, 2013. – Вип. 148. – С. 15–17.
9. Доповідь зі Світового Економічного Форуму в Нью Йорку 24 вересня 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/agenda/2018/09/sustainable-development-impact-summit-2018-highlights>.
10. Жидецька Х. Допоможіть нам допомагати іншим [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.top10ugcc.org/oselja>
11. Жуковська В.М. Соціальна відповідальність як складова реалізації корпоративної стратегії розвитку / Жуковська В.М., Сичова Н.В.// Вісн. нац. ун-ту водн. госп-ва та природокористув. – 2008. – № 1 (41). – С. 72–79.
12. Захарчин Г.М. Основи підприємництва: культура, технологія, відповідальність: навч. посіб. / Г. М. Захарчин, О. В. Юринець. – К. : Знання, 2015. – 254 с.

13. Злупко С. М. Підприємництво: основи, особливості, механізми : Навч. посіб. / С. М. Злупко, О. В. Стефанишин, Л. А. Швайка; Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. - Л., 2017. - 370 с.
14. Євсєєва І.В. Управління ризиками як необхідний засіб ефективного розвитку підприємства / І.В.Євсєєва, І.В. Жицька // Наукові праці НУХТ. – 2016. – № 6. –С. 92–98.
15. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: [підруч. для студ. ВНЗ] / Ю. Б. Іванов, О. М.Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко— Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. — 560с.
16. Ініціатива соціального бізнесу (The Social Business Initiative (SBI)) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en
17. Каминник И. Социальное предпринимательство на Украине: каким оно должно быть?/ Каминник И. //Гражданское общество. – 2016.
18. Кваша О.С. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури / О.С. Кваша, В.В. Фоміна // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 12. – С. 268-276.
19. Кіреєва О. Б. Соціальне підприємництво як засіб соціального розвитку. Пробл. упр. соц. та гуманіст. розв.: матеріали III регіон. наук.-практ. конф./ Кіреєва О. Б., за заг. ред. В. Г. Вікторова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 79–82.
20. Коюда В.О. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства / В.О. Коюда, М.І. Пасько // БізнесІнформ. – 2015. – № 9. – С. 394-402.
21. Лігостова О. «Горіховий дім»: Як робити успішний бізнес плюс добрі справи. Відео / Голос Америки, 24 січня 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrainian.voanews.com/a/3688578.html>

22. Липчук В. Соціальна кооперація в Польщі / В. Липчук, Н. Липчук // Кооперативні читання: 2014: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 27-29 берез. 2014 р. – Житомир: ЖНАЕУ, 2014. – С. 83–87
23. Мокій А. І. Розвиток соціального підприємництва у контексті зміцнення економічної безпеки депресивних територій. / Мокій А. І., Дацко О.І. // Економічна безпека і підприємництво . – 2014. – №1(53). – С.155–166
24. Наумова М. Сутність соціального підприємництва та його роль у соціально–економічному розвитку суспільства / Наумова М. // Україна: аспекти праці. – 2014.– № 4. – С. 34–39
25. Назарук В. 5 великих можливостей для розвитку соціального підприємництва в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-ukraini/135-chy-potriben-ukraini-zakon-pro-sotsialne-pidpriemnytstvo>
26. Нагорняк І. Соціальне підприємництво в Україні: мрія чи необхідність? / Соціал–Демократична Платформа. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sdplatform.org.ua/blogs/50/socialne-pidpriemnictvo-v-ukrainimria-ci-neobhidnist>
27. Овсянюк–Бердадіна О. Ф. Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент вирішення суспільних проблем: передумови становлення та активізації / Овсянюк–Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. //Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – №6. – С.129-132.
28. Поважний О. С. Державне управління розвитком соціального підприємництва в Україні / Поважний О. С., Пономаренко О. В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpdduu/du/2010_152/02.pdf.

29. Посібник з планування соціального підприємства. / Пер. з англ.: Британська Рада в Україні. – К. : Британська Рада в Україні, 2011. – 68 с.
30. П'єцух М. Секрети успіху від засновника «Теплого Міста» Юрія Филюка / Українська правда, 13 грудня 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/articles/2016/12/13/7129607/>
31. Розвиток соціального підприємництва. Сайт Британської ради в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – URL: <http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/society/social-enterprise-development>.
32. Салій І. Американський та європейський шляхи соціального підприємництва / І. Салій [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – URL: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-ukraini/109-amerykanskyi-ta-ievropeyskyi-shliakhy-sotsialnoho-pidpryemnytstva>.
33. Сандакова О. Соціальне підприємництво: що це? / О. Сандакова // Наша громада – 2010. – № 1. – С. 19-24.
34. Свинчук А. А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін / Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. [посібник]/ – К: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ». – 2017. – 188 с.
35. Сильницький Ю. Благодійництво у правовому та податковому аспектах // Вісник податкової служби України. – 2001. – №12.
36. Смаль В. Що слід знати про соціальне підприємництво / Смаль В., Кокоть В. [Посібник]– Київ. – 2016, 56 с.
37. Смаглий К. Чи потрібен Україні закон про соціальне підприємництво? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-ukraini/135-chy-potriben-ukraini-zakon-pro-sotsialne-pidpryemnytstvo>

38. Сотула О. В. Соціальне підприємництво як інноваційна модель розвитку економіки / Сотула О. В. //Ефективна економіка, 2013. – №4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – URL: http://www.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2009/6/p_49_54.pdf
39. Чухрай Н. І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія / Н. Чухрай, Я. Криворучко. – Львів 6 вид. Растр-7, 2008. – 360 с.
40. Шкільняк М. М. Менеджмент [Навчальний посібник] / Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. - Тернопіль: КРОК, 2017. – 252 с.
41. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [Підручник] / З. Є. Шершньова. - Київський національний економічний ун- т. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - 700с.
42. Янковець Т. М. Теоретичні аспекти розвитку підприємств у сучасних умовах / Т.М. Янковець, Ю.А. Нагорна // Вісник КНУТД Серія: Економічні науки. – 2015. – №2 (85). – С. 108-111
43. Ashoka Thesite of international organization.Ashoka Innovators for the Public. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://www.ashoka.org>
44. Austin J. E., Stevenson H. Wei-Skillern. Social and commercial entrepreneurship: The same, different or both? // Entrepreneurship Theory and Practice. – 2006. – Vol. 30(1), С. 1–22.
45. Bornstein D., Davis S. Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know? – Oxford University Press. Kindle Edition, 2010. – С.1.
46. Dees Gregory The Meaning of Social Entrepreneurship. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wpcontent/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf – С. 4.

47. Nicholls A. Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship // Social Enterprise Journal. – 2006. – Vol. 2(1), С. 1–5
48. History of Social Entrepreneurship [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – <https://www.managementstudyguide.com/social-entrepreneurship-history.htm>
49. Martin R. Social Entrepreneurship: The Case for Definition / Martin R., Osberg S. // Stanford Social Innovation Review, Spring, 2007. – С. 34–35
50. Sandal, Jan DU Social Entrepreneur School IBS / Sandal, Jan DU Official site/ 29 April 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: [http:// www.janusandal.no/en/](http://www.janusandal.no/en/)
51. Social Enterprise in Europe Developing Legal Systems which Support Social Enterprise Growth [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bwbllp.com/knowledge/2015/10/21/social-enterprise-in-europe-developing-legal-systems-which-support-social-enterprise-growth>
52. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf.
53. The george foundation [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – <http://www.thegeorgefoundation.org>
54. Wendy Cukier Social Entrepreneurship: A Content Analysis / Wendy Cukier, Susan Trenholm, Dale Carl, George Gekas // Journal of Strategic Innovation and Sustainability, vol. 7(1). – 2011. С.108
55. Посилання на інтернет статтю Економіка України. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://market.korupciya.com/2017/02/24/nazvali-odin-iz-nayuspishnishi-biznesiv-vi-ne-povirite-shho-tse/>