

**Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»**

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

## **Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр  
(освітній рівень)

на тему: **«Управління приватними католицькими школами як соціальними підприємствами: приклад школи-гімназії св. Василя Великого та проекту «Біблійний сад»**

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

спеціальності 073 Менеджмент

Стеблина О.Д.

Керівник Павлик Х.Б.

Рецензент Корнецький А.О.

Львів-2019

Стеблина О.Д. Управління приватними католицькими школами як соціальними підприємствами: приклад школи-гімназії св. Василя Великого та проекту «Біблійний сад»: Магістерська робота (073 Менеджмент «Управління неприбутковими організаціями») / О.Д. Стеблина / Український католицький університет. Кафедра менеджменту; Наук. кер.: Х.Б. Павлик, к.е.н., доцент – Львів: УКУ, 2019. – 97 с.

**Анотація.** У роботі розглянуто теоретичні аспекти визначення термінів соціальне підприємництво та соціальне підприємство, зокрема у сфері приватної католицької освіти. Проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід фінансування приватних католицьких шкіл, на основі чого надано рекомендації католицьким школам України для розвитку сталого фінансування. Розглянуто передумови започаткування соціального проекту на базі Католицької школи-гімназії св. Василя Великого та розроблено бізнес-план майбутнього соціального підприємства «Біблійний сад» Католицької школи-гімназії св. Василя Великого м. Івано-Франківська.

**Ключові слова:** соціальне підприємництво, соціальне підприємство, католицька приватна школа, управління фінансами в католицьких приватних школах, бізнес-план, фінансова стійкість католицької школи.

**Abstract.** The theoretical aspects of the definition of the terms «social entrepreneurship» and «social enterprise», in particular, in the field of private Catholic education, are considered in the thesis. The domestic and foreign experience of financing private Catholic schools has been analyzed, on the basis of which recommendations were given to the Catholic schools of Ukraine for the development of sustainable financing. The preconditions for launching a social project based on the Catholic Grammar School of St. Basil the Great are considered and a business plan for the future social enterprise «Biblical Garden» of the Catholic Grammar School of St. Basil the Great of Ivano-Frankivsk is worked out.

**Keywords:** social entrepreneurship, social enterprise, Catholic private school, financial management in Catholic private schools, business plan, financial sustainable of the Catholic school.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК ЕТАП ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КАТОЛИЦЬКИХ ПРИВАТНИХ ШКІЛ</b> .....	<b>9</b>
1.1. Підходи до трактування терміну «соціальне підприємство» та особливості освітнього соціального підприємництва.....	9
1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід фінансування приватних католицьких шкіл.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. ШКОЛИ ТА СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В ІВАНО-ФРАНКІВСЬКУ</b> .....	<b>33</b>
2.1. Аналіз освітнього середовища та історія розвитку Католицької школи в Івано-Франківську.....	33
2.2. Передумови започаткування самоокупного проекту «Біблійний сад» .....	41
2.3 Ціннісна пропозиція та цільова аудиторія «Біблійного саду».....	46
<b>РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН СТВОРЕННЯ ПРОЕКТУ «БІБЛІЙНИЙ САД»</b> .....	<b>55</b>
3.1 Написання організаційного, виробничого та маркетингового планів.....	55
3.2. Розрахунок бюджету/фінансового плану, залучення ресурсів, оцінка самоокупності та можливих ризиків.....	66
3.3 Управлінські висновки на основі моніторингу та оцінки результатів бізнес-плану.....	74
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>79</b>
<b>БІБЛІОГРАФІЯ</b> .....	<b>82</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>94</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ми живемо в глобалізованому та водночас максимально комп'ютеризованому світі XXI століття. Це час швидких змін та нових винаходів. І не лише в галузі науки та техніки.

Це також період стрімкого та водночас складного розвитку економіки. Та попри властивий суспільству прогрес існує ще безліч соціальних проблем, зумовлених економічною нестабільністю, кризами, міграцією та іншими чинниками. Ці та багато інших причин стали поштовхом до пошуку альтернативних форм ведення бізнесу. Саме тому наприкінці минулого століття в Америці та Європі, а на початку XXI ст. в Україні з'являється поняття соціальне підприємництво та похідні від нього (соціальне підприємство, соціальний підприємець).

Соціальне підприємництво поєднує в собі чесність, демократію, соціальну та екологічну відповідальність. Про нього однозначно говорять як про сучасний підхід до підприємництва у XXI століття. Соціальне підприємництво зберігає складові ринкової економіки, де кожний може вільно торгувати, виходячи з попиту/пропозиції та відкритої конкуренції.

Підходи соціального підприємництва широко та всебічно можуть застосовуватися і в освіті. Так, наприклад, американські школи, а все частіше тепер і школи в Європі, використовують основні засади соціального підприємництва: продаж певних товарів/послуг та вирішення соціальних проблем за допомогою прибутку, який з'являється внаслідок такої діяльності. На жаль, в Україні освітні заклади поки що дуже поволі й невпевнено застосовують такі форми подолання соціальних викликів, що постають перед ними.

Незважаючи на те, що явище соціального підприємництва є доволі молодим, однак уже стало предметом наукових досліджень протягом останніх двох десятиліть з інтенсивною дискусією про його сутність, концепцію, організаційно-правові форми господарювання та основні характеристики.

Важливий внесок у розробку теоретичних аспектів (поняття, сутності, класифікацій, моделей) внесли вчені такі зарубіжні вчені як: Ж. Сей, Й. Шумпетер, П. Друкер, Б. Дрейтон, Дж. Майр, І. Марті, А. П. Дж. Мерфі.

Про зміни парадигм управління в підприємстві та про підприємство майбутнього говорять польські науковці В. Грудзевські, І. Гейдук, А. Пакут [82; 69].

Освітню галузь та показники вимірювання економічних результатів навчальних закладів внаслідок застосованих підприємницьких підходів досліджували американські науковці М. Оуянґ та К. Верман [81].

Дослідниками, які вивчають проблеми сучасного соціального підприємництва в Україні та світовий досвід є: З. Галушка, А. Корнецький, О. Кіреєва, А. Курило, Е. Немкович, Ж. Крисько, М. Куц, М. Наумова, І. Салій, О. Сандакова та інші. Розвиток та становлення соціального підприємництва в галузі туризму аналізує І. Дульцева [10].

Вітчизняні практики бізнесу сучасності – Є. Уткін [53] та А. Арапетян [1] приділяють увагу соціальним аспектам підприємництва та менеджменту в некомерційному секторі.

Та, незважаючи на існуючий попит щодо теорії соціального підприємництва, вона все ще перебуває на стадії концептуалізації, оскільки кожна країна має власну специфіку функціонування й ставлення до соціальних ініціатив. І, зокрема, в освітній галузі.

Досі в Україні не проаналізовано застосування підходів та засобів соціального підприємництва для вирішення соціальних проблем в освітніх закладах, зокрема й приватних. Вивчення та дослідження цієї ділянки дасть змогу розкрити можливість використання підприємницьких підходів у шкільництві, щоб знайти розв'язки на окремі проблеми, які постають перед такого типу школами.

**Актуальність дослідження.** Католицька школа-гімназія св. Василя Великого та соціальне підприємство «Біблійний сад», що має з'явитися на її базі, вперше стають з наукової точки зору об'єктами дослідження. До цього

часу цей навчальний заклад був предметом зацікавлення тільки педагогів та істориків.

Соціальне підприємство «Біблійний сад» може стати яскравим прикладом отримання прибутку та його використання із соціальною метою (стипендії для учнів різних соціальних категорій).

*Метою* магістерської наукової роботи є дослідження теоретичних основ соціального підприємництва та вивчення світового й вітчизняного досвіду католицьких приватних шкіл, які працюють за моделлю соціальних підприємств задля формування рекомендацій для школи-гімназії св. Василя Великого в м. Івано-Франківську та розробки бізнес-плану проекту «Біблійний сад».

Реалізація мети передбачає розв'язання таких *завдань*:

- визначити зміст понять «соціальне підприємництво», «соціальне підприємство» і «соціальний підприємець» та узагальнити підходи до класифікації соціального підприємництва;
- вивчити вітчизняний та світовий досвід управління приватними католицькими школами за моделлю соціального підприємства;
- проаналізувати освітнє середовище м. Івано-Франківська та інституційний розвиток Католицької приватної школи св. Василя Великого;
- сформулювати рекомендації щодо інституційного розвитку Католицької приватної школи св. Василя Великого в напрямі фінансової стабільності;
- дослідити передумови створення «Біблійного саду» на базі Католицької приватної школи св. Василя Великого;
- розробити бізнес-план та управлінські рекомендації проекту «Біблійний сад».

*Об'єктом* дослідження стала приватна Католицька школа св. Василя Великого м. Івано-Франківська та проект «Біблійний сад», які функціонують за принципами соціального підприємництва.

*Предметом* дипломної роботи є соціальне підприємництво та, зокрема, його становлення й розвиток на прикладі «Біблійного саду» та католицьких приватних шкіл.

*Методи дослідження* зумовлені поставленими завданнями і практичною спрямованістю роботи.

Тому для вирішення цих завдань комплексно використовуються такі методи: наукового узагальнення – при описі характерних рис соціального підприємництва; спостереження, систематизації, узагальнення – у процесі дослідження тенденцій розвитку соціальних підприємств у католицьких приватних школах Європи; порівняння та зіставлення – при визначенні відмінностей між концепціями соціального підприємництва, при розгляді діяльності соціальних підприємств на базі освітніх закладів; аналізу при розробці проекту «Біблійний сад»; статистичного та економічного аналізу – при написанні бізнес-плану; анкетування – при проведенні опитування.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Отримані в процесі дослідження результати вирішують актуальне науково-практичне завдання, яке постає перед Католицькою школою-гімназією та полягає в написанні бізнес-плану для соціального підприємства, що діятиме на базі цього навчального закладу. Найважливіші результати, які характеризують наукову новизну магістерської роботи полягають у тому, що:

*вперше:*

- розглянуто Католицьку школу-гімназію в ключі соціального підприємництва. Маючи джерела додаткових доходів, вона може здійснювати соціальний вплив;

- створено бізнес-план майбутнього соціального підприємства;

*удосконалено:*

- термінологічні особливості та змістовні характеристики понять «соціальне підприємництво» та «соціальне підприємство» для католицьких шкіл та шкіл християнського спрямування в Україні.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична цінність отриманих результатів полягає в пошуку шляхів та практичних рекомендаціях католицьким приватним школам України щодо покращення їхнього фінансування й подальшого стабільного розвитку. Написання бізнес-плану для соціального підприємства «Біблійний сад» Католицької школи-гімназії св. Василя Великого є одним із засобів донесення соціальної місії католицького навчального закладу та отримання прибутків для здійснення цієї місії.

**Обсяг та структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Її загальний обсяг становить 97 сторінок друкованого тексту. Обсяг основного тексту 81 сторінка. Список використаних джерел складає 105 позицій.

### **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

У **Вступі** обґрунтовано актуальність теми, визначено об'єкт, предмет, мету, основні завдання, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів.

У **розділі I «Соціальне підприємство як етап інституційного розвитку католицьких приватних шкіл»** розглянуто різноманітні підходи до трактування терміну «соціальне підприємство» та особливості освітнього соціального підприємництва, а також порівнюється вітчизняний та зарубіжний досвід управління фінансами у приватних католицьких школах.

У **розділі II «Школи та соціальне підприємництво в Івано-Франківську»** проаналізовано освітнє середовище міста, викладена історія розвитку Католицької школи в Івано-Франківську. Зазначено основні передумови започаткування самоокупного проекту «Біблійний сад», а також вказана ціннісна пропозиція та цільова аудиторія «Біблійного саду».

**III розділ «Бізнес-план створення проекту «Біблійний сад»** присвячено питанням організаційного, виробничого та маркетингового планів. Розділ містить опис бюджету/фінансового плану, залучення ресурсів, оцінки самоокупності та можливих ризиків. Насамкінець зроблено управлінські висновки на основі моніторингу та оцінки результатів бізнес-плану.



## РОЗДІЛ 1

### СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК ЕТАП ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КАТОЛИЦЬКИХ ПРИВАТНИХ ШКІЛ

#### 1.1. Підходи до трактування терміну «соціальне підприємство» та особливості освітнього соціального підприємництва

Для будь-якої держави, незалежно від рівня її соціально-економічного розвитку, одним із головних показників успішності є соціальна стабільність суспільства. Вона досягається через взаємодію трьох головних секторів: влади, бізнесу і громади [9, с. 1]. У цьому випадку дієвим, про що свідчить досвід таких країн, як США, Канада, Великобританія, Італія, Франція, Швеція та ін., є використання такого інструменту як соціальне підприємництво. Що ж це за феномен і які його визначення в сучасному науковому світі?

За словами Іванни Березяк, «підприємництво з соціальною метою визнано окремим напрямом економічної діяльності і згадується як «четвертий сектор» у суспільстві» [3, с. 32].

На сьогодні не існує єдиного підходу до визначення цього терміна. Ми спробуємо лиш узагальнити та систематизувати еволюцію розвитку й поточний стан його трактування.

Слід наголосити, що передумови для зародження соціального підприємництва як суспільного явища з'явилися в західноєвропейських країнах у другій половині XVIII ст. із появою кооперативного руху. Проте його легалізація як соціального інституту відбулась лише у другій половині XIX ст. [9, с. 1].

Ще десять років тому в Європі поняття «соціальне підприємництво», «соціальне підприємство» та «соціальний підприємець» вживалися та обговорювалися вкрай рідко. Станом на сьогодні ми спостерігаємо за тим, як по обох боках Атлантики, а особливо у країнах ЄС та Сполучених Штатах, посилюється зацікавлення цим феноменом [68, с. 1].

У науковій літературі існує багато дефініцій трьох спільнокореневих слів-термінів: соціальне підприємництво (англ. *social entrepreneurship*), соціальне підприємство (англ. *social enterprise*) і соціальний підприємець (англ. *social entrepreneur*). Усі вони хоча й схожі між собою, однак не тотожні.

Спробуємо окреслити спершу два вужчі визначення – «соціальне підприємство» та «соціальний підприємець». Ці поняття вперше згадуються в 1960-х роках в англomовній літературі, присвяченій питанням соціальних змін [43, с. 4]. Якщо говорити про перше – то зрозуміло, що йдеться про організаційну структуру, якщо про друге поняття – то про особу, що бере на себе підприємницький ризик з метою досягнення соціальних змін.

Ще задовго до запуску державної політики Європейських країн у 1996 р., започатковано велику дослідницьку програму, фінансовану Європейською комісією. Вона була проведена групою вчених, що походять з усіх країн-членів ЄС, і названа EMES (Європейська дослідницька мережа). Саме ця група вперше намагалася визначити сукупність критеріїв для організацій, які можна було б назвати «соціальними підприємствами» [68, с. 41].

На той час до Євросоюзу вже входило 15 держав. Їхній набір критеріїв повинен був бути «робочою гіпотезою», яка не обов'язково охоплювала б усі особливості соціальних підприємств в усіх країнах-учасниках. Але, як з'ясувалося, цей початковий набір показників виявився досить стійкою та правильною концептуальною основою. Підхід EMES є міждисциплінарним. Зокрема, в ньому перехрещуються такі галузі, як економіка, соціологія, політологія та менеджмент, а також враховуються різні національні традиції, притаманні країнам Європейського Союзу. Більш того, проект, який був одночасно теоретичним і практичним, від самого початку віддавав перевагу ідентифікації та роз'ясненню показників над стислим і гарним визначенням [68, с. 42].

Отже, підхід EMES базується на чотирьох критеріях, які відображають економічні та підприємницькі виміри соціальних підприємств. Зокрема це:

1. Безперервна діяльність з виготовлення товарів та/або продаж послуг.
2. Високий ступінь автономії.
3. Значний рівень економічного ризику.
4. Мінімальна кількість оплачуваної роботи.

П'ять інших показників охоплюють соціальні аспекти таких підприємств:

1. Конкретна мета на користь громади.
2. Ініціатива, започаткована групою громадян.
3. Право приймати рішення, що не ґрунтується на власності капіталу.
4. Учасницький характер, що включає в себе різні цільові групи, залучені до цієї діяльності.
5. Обмежений розподіл прибутку [68, с. 42].

Хоча EMES завжди працювала із вищенаведеним переліком показників, їх сукупне визначення можна було б підсумувати так: «Соціальні підприємства – це неприбуткові організації, що надають товари чи послуги, безпосередньо пов'язані з їх конкретною метою для користі громади. Вони, як правило, покладаються на колективне зацікавлення, залучаючи різні типи зацікавлених сторін до своїх керівних органів, цінують власну автономію і приймають економічні ризики, пов'язані зі своєю діяльністю» [68, с. 43]. Соціальні підприємства діють у різноманітних галузях, включаючи соціальні служби, міську регенерацію, екологічні послуги та забезпечення інших суспільних благ або послуг.

Головна мета діяльності соціальних підприємств, як і будь-яких інших бізнес-структур, – досягти позитивних фінансових і соціальних результатів за рахунок інвестицій. Соціальні підприємства створюють робочі місця для соціально незахищених людей, дають їм можливість набути трудових навичок і знань у сфері управління, кар'єрного зростання, і права власності. Більшість соціальних підприємств України забезпечують робочими місцями представників цільових груп, з якими вони пов'язані своєю основною діяльністю. [43, с. 4]. Розвиток соціальних підприємств вигідний в першу чергу державі. Адже вони орієнтовані на працевлаштування, адаптацію соціально

незахищених людей, надання їм певних послуг. Це дозволяє зняти частину витрат із держави [3, с. 32].

Як показує світовий досвід, організаційно-правові форми соціального підприємства можуть бути різними, але найпоширенішою формою є кооперативи. Прикладом є Мандрагонські кооперативи в Іспанії. Кооперативи мають власний університет, інститути, школи, дитячі садки. Підприємства створили банк «робоча каса», який надає кооперативам кредити та входить до найкращих в Європі за якістю обслуговування. Серед кооперативів, які належать до соціальних підприємств, існують виробничі, так звані соціальні кооперативи, споживчі кооперативи. Виробничий кооператив є соціальним у випадку, якщо в його засновницьких документах є запис про те, що головною метою його господарської діяльності є не прибуток, а задоволення економічних і соціальних потреб громадян і їх об'єднань [52, с. 107].

У більшості країн, крім того, соціальне підприємство контролюється місцевими органами влади, товариствами захисту прав споживачів, екологами [52, с. 106].

За визначенням одного з українських інтернет-видань, «соціальні підприємці – це особи, що здійснюють інноваційні підходи, які незвичні для стандартного розв'язання складних соціальних проблем (подолання бідності, енергозбереження, охорона довкілля, освіта, охорона здоров'я, забезпечення доступного житла та ін.)» [52, 106]. Вони допомагають своїм ближнім та суспільству загалом. Використовуючи нові ідеї та наявні ресурси, соціальні підприємці вирішують соціальні проблеми. У кінцевому результаті їхня діяльність призводить до позитивних змін» [25].

Соціальне підприємництво щоразу то більше сягає всіх частин земної кулі: до нього також придивляються і в інших регіонах, таких як Східна Азія (особливо Південна Корея, Японія і Тайвань) та Латинська Америка. Можливо, саме тому і саме в цих країнах попит на такий вид діяльності зростає дуже стрімко, адже соціальне підприємництво допомагає вирішувати соціальні проблеми, зокрема, це боротьба з бідністю та безробіттям, соціальна та

професійна активізація людей у складних життєвих обставинах, як правило, також у складній фінансовій ситуації, або інтеграція та активізація партнерських заходів місцевих громад. Це діяльність, в якій кінцевою метою не є прибутковість, а реалізація місії на принципі солідарності, участі та самоврядування [85, с. 5].

Термін «соціальне підприємництво» вперше почав використовуватися в 60-х роках в Великобританії, однак більш популярним та широко вживаним став у 80-х роках і пов'язаний, в першу чергу, з вирішенням соціальних питань та пошуком нових альтернативних джерел фінансування некомерційного сектору. Отримання коштів від держави – це доволі непростий і тривалий процес, донорські кошти для фінансування соціальних проектів також не є постійним і достатнім джерелом фінансування, тому громадські організації повинні шукати нові підходи для розвитку і подальшої діяльності.

Популярність терміна «соціальне підприємництво» з'явилася у 80-х роках минулого століття, зокрема, завдяки зусиллям Білла Дрейтона, засновника компанії «Ашока». До числа людей, чия діяльність може слугувати зразком соціального підприємництва, можна зарахувати Флоренс Найтінгейл – засновницю першого училища для медсестер у Великобританії; Роберта Оуена – засновника кооперативного руху; Вінобу Бхаве – засновника індійського руху «Земля в дар» [43, с. 3].

У Європі концепцію соціального підприємства вперше було формалізовано в 1990-х роках в Італії, країні, де зародився кооперативний рух. Уже 1991 року італійський парламент прийняв закон, що створював певну юридичну форму для «соціальних кооперативів», а згодом у країні почалося незвичайне зацікавлення цим явищем [44, с. 1].

Незважаючи на те, що на сьогодні соціальне підприємництво перетворилося на цілий рух зі своєю місією, для нього поки що не існує єдиного визначення. Вчені пропонують поглянути на три відмінні способи розуміння цього явища. По-перше, як на пошук альтернативних фінансових стратегій для неприбуткових ініціатив чи програм управління для створення

соціальної вартості; по-друге, як на бізнес-практику; по-третє, як на спосіб налагодження суспільних проблем та каталізацію змін у суспільстві, громаді [85, с. 8].

Щоб зрозуміти термін соціальне підприємництво, найперше потрібно знати критерії, які допомагають чітко визначити і відокремити такий вид бізнесу від традиційного. Прикметник «соціальне» модифікує поняття «підприємництво», змінюючи основне спрямування та місію цієї діяльності [2, с. 1].

Існує ще один приклад визначення соціального підприємництва, який використовують у Великій Британії і який ліг в основу більш-менш традиційних визначень в українських підручниках із соціального підприємництва. Він чітко підпорядковується таким критеріям:

1. Це бізнес. І в цьому вся суть частини цього терміна – підприємництво.
2. Він має чіткі соціальні цілі. Для такої діяльності соціальний ефект є прямим цілеспрямованим результатом, а не побічним продуктом.
3. Прибуток реінвестується в розширення діяльності та/або спрямовується на досягнення соціальних цілей.
4. Демократичне управління. При наявності такого виду управління підприємство може поставити чіткі соціальні цілі і узгодити розподіл прибутку між цими цілями та реінвестуванням його знову у підприємство [44, с. 10-11].

У США з особливою увагою формується профіль соціальних підприємців та особливо висвітлено розширення соціальних інновацій. Оскільки державна політика значно менше присутня, щоб підтримати ці ініціативи, то зовсім не дивно спостерігати, як фонди починають відігравати ключову роль, приносячи таким підприємствам фінансову підтримку [68, с. 50].

Фонд Шваба з соціального підприємництва (The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship) надає наступне визначення: «Застосування практичних, інноваційних та стійких підходів на благо суспільства в цілому та приділення особливої уваги бідним; унікальний підхід до економічних і соціальних проблем, що дозволяє охопити різні галузі економіки, що базуються на

цінностях, які є загальними для кожного окремого соціального підприємця, незалежно від того, його/її напрямом була освіта, охорона здоров'я, реформа системи соціальної підтримки, прав людини, прав працівників, навколишнього середовища, економічного розвитку, сільського господарства тощо»; або ж будь-яка інша організаційна діяльність, до якої вони є причетними в комерційній чи некомерційній сферах. Такий підхід до розуміння соціального підприємництва дозволяє розмежувати соціальних підприємців й інших людей, що «працюють на благо», і організацій, діяльність яких спрямована на покращення соціального розвитку [18, с. 27].

Одним з найпопулярніших визначень соціального підприємництва є визначення Грегорі Діза, директора Центру розвитку соціального підприємництва Університету Дьюка, який виділив п'ять факторів, що визначають соціальне підприємництво:

1. Прийняття на себе зобов'язань щодо створення благ соціального значення (не лише приватного значення).
2. Знаходження та використання нових можливостей щодо обслуговування цих зобов'язань.
3. Забезпечення безперервного процесу нововведень, адаптації і навчання.
4. Діяти сміливо, не обмежуючись наявними ресурсами.
5. Висока відповідальність підприємця за результати своєї діяльності щодо клієнтів та суспільства в цілому [18, с. 28].

Дослідники розрізняють американську та європейську форми соціальних підприємств. У США вона належала американським неприбутковим організаціям в середині 90-х років. Ці суб'єкти визначали та підтримували нові заходи для соціальної місії, діючи, як підприємці, з точки зору індивідуальних зобов'язань, динамізму та інновацій. Підприємець став наближатися до зовсім іншого способу вирішення соціальних проблем. У Європі від самого початку соціальні підприємства мають скоріше колективний та спільний характер. Концепція соціального підприємництва була осмислена наприкінці дев'яностих років і спочатку підкреслювала інноваційний підхід до соціальних підприємств

[85, с. 140]. У європейських країнах організаційно-правовими формами соціальних підприємств є кооперативи (зокрема, у Португалії – «кооперативи соціальної солідарності», у Франції – «соціальні кооперативи колективної власності», в Італії – «соціальні кооперативи», в Іспанії – «кооперативи соціальних ініціатив» тощо) або компанії (наприклад, у Великобританії – «компанії, що працюють в інтересах громади», у Бельгії – «компанії соціальної мети» тощо) [23, с. 20].

У Польщі соціальним підприємництвом зацікавлені різні суспільні групи, такі як громадські організації, державне управління, академічне середовище. Через це існує декілька визначень цього поняття відповідно до специфіки даної держави, її соціально-економічного та культурного середовища [85, с. 16].

Так, до прикладу, Єва Лесь, польський політолог, фахівець із соціальної політики і неурядових організацій подає таке визначення: «Соціальні підприємства часто сприймаються як підгрупа ринкової соціальної економіки (англ. *ринково-орієнтована соціальна економіка*) та інституційна реакція організації третього сектора на проблеми непродуктивної організації, що виникла внаслідок трансформації післявоєнної держави та зменшення пожертв. Мета соціальних підприємств – це досягнення економічного балансу шляхом успішного поєднання ринкових та неринкових джерел інвестицій та негрошових ресурсів і доходів від приватних пожертв» [82, с. 49].

Найбільш вдале, на нашу думку, визначення дає голова Фонду розвитку громадянського суспільства у Польщі Беата Юрашек-Копач: «Соціальне підприємництво є частиною всіх трьох секторів, оскільки воно працює для суспільного блага, часто у сфері державних послуг, із почуттям соціальної місії, але застосовуючи всі принципи бізнес-мислення» [82, с. 49].

В Україні цей соціально-економічний феномен знаходиться на початку свого становлення. Але актуальність його розвитку посилюється в контексті впровадження адміністративно-територіальної реформи, у результаті якої очікується трансформація ролі громади. Новостворені територіальні громади потребують нових інструментів вирішення існуючих соціально-економічних



проблем та механізмів їх фінансування. Соціальне підприємництво задовольняє обидві ці вимоги. Адже з одного боку, воно забезпечує соціальний розвиток громад через впровадження та розвиток соціальних послуг, поліпшення соціальної інфраструктури, підтримку соціально вразливих категорій населення, створення робочих місць, залучення членів громади до суспільно-корисної діяльності. З іншого боку, воно є одним із шляхів зміцнення фінансової основи територіальних громад, адже соціальні підприємства не лише сплачують податки, але й значну частину своїх прибутків спрямовують на вирішення соціальних проблем. Соціальні підприємства покликані задовольнити ті потреби членів громади, які не може задовольнити державний сектор, а приватний – ігнорує [9, с. 1].

Основними характерними рисами соціального підприємництва є:

- соціальний вплив (наявність чіткої і зрозумілої місії, спрямованої на вирішення чи пом'якшення конкретної соціальної проблеми та наявність позитивних соціальних результатів від такої діяльності).

- інноваційність (застосування нових підходів, нових способів розв'язання соціальних проблем).

- самоокупність і фінансова стійкість (незалежність від зовнішнього фінансування та сприйняття прибутку як засобу досягнення позитивних соціальних перетворень).

- тиражованість (відтворюваність моделі соціального підприємства в інших географічних і соціальних умовах, а також можливість збільшення обсягів відповідної діяльності) [9, с. 28].

На жаль, в українському законодавстві не передбачено спеціальної організаційно-правової форми для соціального підприємництва [44, с. 28]. За приблизними підрахунками дослідників, в Україні у 2013 році налічувалося близько 1000 підприємств, які можуть претендувати на звання соціальних за такими критеріями, як наявність підприємницької складової, соціальної мети, чітких механізмів перерозподілу прибутків, демократичних процедур прийняття рішень. Найпоширеніша організаційна форма діяльності соціальних

підприємств (28 %) – тандем громадської організації та фізичної особи-підприємця [8, с. 83].

Для розвитку законодавчої бази щодо соціального підприємництва в Україні загалом та впровадження спеціальної організаційно-правової форми здійснення соціально-підприємницької діяльності зокрема, доцільно використати європейський досвід правового регулювання діяльності відповідних організацій. Майже в усіх європейських державах присутня підтримка соціальних підприємств з боку держави, яка проявляється у створенні законодавчих умов для розвитку таких підприємств. У більшості країн Європи прийнято законодавчі акти, що визначають засади діяльності соціальних підприємств та провідну організаційно-правову форму. Зокрема, в Італії – це «соціальний кооператив», у Великобританії – «компанія соціальної мети», у Франції – «кооперативне товариство колективного інтересу», у Португалії – «кооператив соціальної солідарності», в Іспанії – «кооператив соціальної ініціативи», у Греції – «соціальний кооператив з обмеженою відповідальністю». Очевидно, що найпоширенішою у Європі формою здійснення соціально-підприємницької діяльності є «кооператив», характерною особливістю якого є демократична форма правління та обов'язковий розподіл акцій між засновниками, волонтерами та бенефіціарами. Поряд із новими продовжують використовуватися і традиційні для бізнесу організаційно-правові форми, найбільш популярною з яких є «асоціація» [8, с. 88].

Якщо розглядати соціальне підприємництво як інструмент суспільних змін, то до потреби цих змін слід також зачислити й освітню сферу, яка, як в Україні, так і за кордоном, завжди потребуватиме руху вперед відповідно до потреб суспільства. Адже будь-який соціальний проект можна і навіть варто розвинути до бізнесу. Не є винятком і освіта. Особливо, коли говорити про приватну освіту. Найчастіше у цьому випадку саме школа стає таким соціальним проектом.

Католицькі школи мають чітко окреслену соціальну проблему – неякісний, низький рівень освіти. З неї випливає місія соціального спрямування: забезпечення високоякісним навчанням та християнським вихованням усі соціальні категорії школярів. Католицькі школи вирішують таку проблему з точки зору християнських цінностей. Оскільки це приватний заклад, то прибуток – не кінцева мета, а засіб досягнення позитивних соціальних перетворень. Він реінвестується в оплату праці вчителям та розвиток школи. Інша його частина йде на покриття оплати за навчальні послуги учням із різноманітних соціальних категорій (сироти, півсироти, під опікою, багатодітні, діти учасників АТО та ін.).

Вирішуючи соціальні проблеми та змінюючи світ на краще, ми діємо відповідно до своїх головних принципів і цінностей, тим самим реалізовуючись духовно та морально [2, с. 2].

Враховуючи все вищевикладене, можемо підсумувати, що приватний навчальний заклад (зокрема, католицька школа) може виступати як соціальне підприємство, адже це свого роду бізнес, який, окрім створення цінності та отримання прибутку, допомагає у вирішенні певної соціальної проблеми.

Ми розглянули різноманітні підходи до визначення терміна соціальне підприємництво. Слід наголосити, що в науковому світі існує безліч шкіл та течій, що займаються цим питанням. Серед них трапляється багато розбіжностей при формулюванні вищезгаданого терміну. Однак для усіх спільним залишається єдиний критерій – забезпечення добра громади, суспільству або створення «соціальної цінності». Саме цей критерій, а не розподіл прибутку, є основною місією соціального підприємництва та усіх соціальних підприємств. Соціальний вплив на суспільство, а не просто наслідок або побічний ефект економічної діяльності, – ось ключовий мотив цього феномену. Це також є причиною, що виправдовує розвиток нових юридичних форм соціальних підприємств по всій Європі.

Таким чином, соціальне підприємництво – це бізнес із соціальною місією та/або ефективний механізм вирішення соціальних проблем. Воно поєднує у

собі чесність, демократію, соціальну та екологічну відповідальність. Це сучасний підхід до підприємництва XXI століття, у якому збережені складові ринкової економіки, де кожний може вільно торгувати, виходячи з попиту, пропозиції та відкритої конкуренції.

## **1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід фінансування приватних католицьких шкіл**

На думку науковців, «дослідження світового досвіду управління освітою є основою інтеграційних процесів» [21, с. 433]. Освіта належить до тих сфер життя суспільства, які виражають інтереси всіх людей. Історичний досвід найбільш розвинутих країн переконливо доводить пряму залежність ефективності функціонування всіх сфер життя суспільства, насамперед економіки, від матеріального та духовного внеску в освіту, науку, підготовку кадрів [21, с. 434].

Питання управління освітою сьогодні є чи не найбільш досліджуваних у науковому середовищі.

Спостерігаючи за системами освіти окремих провідних країн світу, можна стверджувати, що вони, маючи певні схожі моменти в управлінні, все ж досить сильно відрізняються в реалізації суб'єктно-об'єктних відносин, організаційного механізму функціонування загальної середньої освіти, підходах до розподілу повноважень, сфери компетенції суб'єктів управління освітою [21, с. 433]. Загальним у функціонуванні системи освіти у всіх країнах є безпосереднє управління фінансовим забезпеченням. Заклади освіти, як правило, підпорядковані одному суб'єкту управління й фінансуються безпосередньо через нього. Подвійність у підпорядкуванні мають лише об'єкти управління певного рівня у Франції [21, с. 434].

До системи середньої освіти США входять три види шкіл: державна (Public School), приватні ( Private School) та релігійні ( Religious School) [21, с. 435].

Оскільки в нашій роботі ми розглядаємо питання виключно в контексті приватної католицької освіти, слід найперше дати визначення, що таке приватна школа і чим вона вирізняється від державної. Отже, «приватна школа – це школа, якою безпосередньо чи опосередковано керує недержавна організація, наприклад церква, профспілка, бізнес-організація чи інша приватна установа» [87, с. 18]. Натомість державна школа – це «школа, якою безпосередньо чи опосередковано керує державний орган управління освітою, державне відомство або правління призначається урядом» [87, с. 18].

Католицька приватна школа є відповіддю з боку Церкви на потреби католицьких сімей. Вона, як і інші школи, сприяє культурним цінностям і справді людському формуванню молоді. Така альтернатива – це позитивна реакція Церкви на плюралізм, що проявляється у світі, культурний внесок у свободу викладання, свободу совісті і право батьків вибирати школу, яка цілком відповідає їхнім поглядам на виховання [100, с. 264].

Сьогодні в Сполучених Штатах Америки католицькі школи складають найбільшу недержавну шкільну систему, а їхня історія в країні фактично старіша, ніж самі Сполучені Штати [91, с. 5].

Хоча не існує докладних відомостей про ці події, католицька освіта в Америці закріпилася в Північній Америці до того часу, коли перша офіційна католицька школа розпочала свою діяльність в 1606 році. Вона була заснована Орденем францисканців в сучасному Сант-Августині, штат Флорида. [86, с. 2].

Для багатьох американців приватні школи розглядаються як бажана альтернатива державній шкільній системі. У соціологічному опитуванні 55 відсотків респондентів розглядають незалежні школи, як забезпечення кращої освіти, ніж державні школи [91, с. 1].

Католицькі школи Сполучених Штатів, що налічують 2,5 мільйона учнів, є найбільшою приватною системою шкільної освіти в цій країні. Ця освіта служить багатьом, хто не є католиком, у тому числі різним меншинам та іммігрантам, даючи набагато ефективніші знання, ніж державні школи [75]. Однак стрімкий розвиток та попит на католицькі навчальні заклади у ХХ ст.

пішов на спад у ХХІ ст. Десь від 60-х рр минулого століття і до цього часу кількість учнів католицьких шкіл і кількість самих шкіл скоротилася приблизно в 2,5 рази. Щоб допомогти школам вижити, приватні церковні та шкільні діячі, місцеві благодійники та соціальні підприємці допомогли навчальним закладам створити консорціуми, такі як Консорціум католицьких шкіл Лос-Анджелеса та Центр удосконалення католицьких шкіл у Міннеаполісі [67].

Існують й інші моделі католицької освіти, як-от мережа шкіл Воскреслого Христа, яка показала хороші результати своєї стратегії в плані фінансового розвитку закладу. Американка Меган Свейс, авторка книги «Введення освіти в роботу», описує 28 шкіл, що входять до мережі католицьких приватних шкіл, зауважує, що зростання витрат на освіту і зниження рівня занять є незмінними проблемами на сьогодні для католицьких установ. Для Свейс такі моделі, як, наприклад, школи Воскреслого Христа, можуть допомогти загалом, але не є такими, що підходять усім школярам. «Ця модель була започаткована як вирішення фінансового питання, – сказала авторка. – Вона полягає в тому, що учні середньої школи Воскреслого Христа працюють один чи два дні на тиждень на корпоративних стажуваннях, а підприємство частково сплачує школам кошти за навчання школярів. Це дає економічну можливість навчатися учням з низьким рівнем доходу, які взагалі не змогли б отримати католицьку освіту та відвідувати школу загалом» [92].

В Австралії католицькі школи реалізують права батьків у демократичному, вільному суспільстві вибрати школу для своїх дітей, яка співпадає з їхніми цінностями та переконаннями. У цій країні католицькі школи фінансуються федеральним та місцевим урядами, а також внесками батьків. У середньому учні католицької школи в цій країні отримують на 17% менше державного фінансування, ніж ті, що відвідують державні школи. Цей факт зумовлює необхідність того, щоб католицькі школи працювали більш ефективно, ніж державні, отримуючи плату за високу якість освіти, якою вона славиться і яку від неї справедливо очікують[101].

Приватні школи забезпечують альтернативу для батьків, що незадоволені рівнем освіти та вихованням у загальноосвітніх школах або мають інші причини, чому їхні діти повинні відвідувати приватну школу. У приватному секторі батьки можуть вибирати з числа релігійних (зокрема й католицьких) та світських шкіл, якщо вони можуть дозволити собі оплату за навчання.

На жаль, в українській науковій думці та українській педагогіці зокрема немає цілісного аналізу досвіду управління фінансами католицької приватної школи. Однак підхід європейських країн до приватної освіти має одну головну спільну складову: освіта є пріоритетним напрямком уваги державної політики. Фінансування приватних шкіл, зокрема й католицьких, здійснюється урядами від 70 до 100%. Держава мотивує це тим, що школа виконує навчально-виховну функцію і формує громадянина, а Церква, яка є засновником школи, перебирає на себе відповідальність за функціонування і господарське впорядкування будівлі та пришкольної території [55].

Система шкільництва в Німеччині перебуває в підпорядкуванні держави, проте згідно з абзацом 4 статті 7 Конституції організації мають право відкривати приватні школи. Завдяки такому праву в Німеччині існує близько 900 шкіл (360 000 учнів) і 350 шкіл в Австрії (70 300 учнів), які, маючи такі ж завдання, як і державні школи, по-іншому бачить їх реалізацію та ефективно працюють у сучасному правовому полі [12, с. 219].

Кожен регіон Німеччини має свою освітню політику, проте спільною для всіх є відповідальність Засновника, співпраця з відповідними державними і громадськими інституціями, дотримання законодавства. Фінансова підтримка держави становить 70% (або й 80% коштів), 20% (або 10% відповідно) забезпечує власник, і 10% надходить від батьків. У кожній школі є діти з малозабезпечених сімей і нацменшин. Школи проводять співбесіду з батьками про дотримання правил та повагу до цінностей, якими живе школа [55].

В Ірландії у всіх школах, які класифіковані як приватні, управління здійснюється релігійними організаціями. Більшість із них фінансуються з державного бюджету, і лише меншість отримує оплату від батьків. У

Сполучених Штатах на шкільному опитуванні PISA-2009 стояло питання, чи школа є державною, чи приватною, але не було питання про управління. Це пов'язано з тим, що в Сполучених Штатах тип школи (державний або приватний) визначається джерелом первинного фінансування, а не моделлю управління [86, с. 18].

У Франції, до прикладу, держава підписує контракт із приватною школою й обумовлює всі питання співпраці та взаємної відповідальності за навчальний процес. У таких школах державне фінансування передбачає виплату зарплати вчителям, а всі інші видатки школа залучає через фінансування Засновника, батьків і меценатів. Проте існують і приватні школи, які не підписують контракт і не одержують державного фінансування задля своєї незалежності. Такі школи мають свободу для своєї діяльності та інновацій [55].

Французькі великі корпорації вважають за доцільне долучатися до освітньої політики, беручи під свою опіку школи, які знаходяться у віддалених районах і мають у своєму складі багато представників нацменшин і дітей з малозабезпечених та неблагополучних сімей [55].

Функціонування французьких приватних католицьких шкіл обумовлює Церква, а також є школи засновані монашими згромадженнями, які забезпечують навчальний процес і співпрацюють із державними органами [55].

Якщо говорити про спільні риси, то Засновником і власником католицької школи в Європі стає Єпископ чи монаше згромадження. Вони вибудовують свою систему підтримки й контролю, яка сприяє кращому розвитку і функціонуванню школи [55].

Особливим підходом до освіти вирізняється Угорщина. У цій країні немає приватних шкіл, оскільки підтримка шкільництва державою відбувається на найвищому рівні. Католицькі школи знаходяться на повному державному утриманні. Такі заклади називаються державними школами, якими опікується Церква. Священик як духівник школи входить у штат працівників. Справа в тім, що уряд Угорщини підписав Конкордат з Ватиканом про підтримку католицького шкільництва. Єпископ, який опікується школою, разом із



директором і відповідними особами беруть на себе відповідальність за функціонування освітнього процесу. Єпископ представляє уряду бюджет школи і контролює видатки. Державних грошей на все бракує, звичайно, і в Угорщині. Коштами на інноваційні методики, технічне оснащення, додаткові видатки для якісного навчального процесу забезпечують меценати, зокрема і Засновник. У такий спосіб вони виражають свою громадянську позицію і дбають про майбутнє держави. Директора католицької школи призначає єпископ. Вчителів підбирають за трьома основними критеріями: практикування християнського життя, професійний досвід, готовність до інновацій. Від їхнього місцевого священика/пастора має бути рекомендаційний лист, без різниці, до якої конфесії вони належать [55].

У багатьох громадах різних країн приватні та релігійні школи історично зіграли важливу роль у забезпеченні якісною освітою малозабезпечених дітей та студентів.

Що ж насправді визначає якість школи? Дослідники Оуянг і Верман стверджують, що «економісти визначають якість школи у трьох напрямках: ресурсний, екологічний і на основі різноманітних досягнень. З огляду на ресурси прийнято вважати, що якість школи може бути оцінена матеріальними ресурсами, такими, як співвідношення студентів-викладачів, термін та оплата праці вчителів» [81, с. 6]. Далі вони стверджують: «Хоча ці якості можуть мати значення, інші вважають, що саме середовище школи сприяє досягненню академічних та економічних результатів студентів більше, ніж його ресурсів. Ця точка зору підтримує уявлення про те, що у вищих школах працюють учні та викладачі, які більш мотивовані. Очікується, що цей тип середовища, орієнтованого на досягнення, сприятиме як високим очікуванням, так і кращим результатам» [81, с. 6].

Динаміка розвитку сфери освіти (глобалізація та євроінтеграція, конкуренція, залучення альтернативних інвестицій на вирішення питань покращення матеріально-технічного забезпечення навчальних закладів, розгляд освіти як послуги тощо) зумовлює появу нових понять. Серед них –

«інноваційне управління навчальними закладами», «навчальний заклад – підприємство» та багато інших [37, с. 53].

Сучасний навчальний заклад XXI ст. в Україні потребує інноваційного підходу до управління в трьох напрямках:

- технологічних інновацій (нові освітні технології);
- педагогічних інновацій (нові освітні методи, прийоми);
- управлінських інновацій (нові зміст, форми, методи, процедури, технології управління) [37, с. 55]. Кожен із них потребуватиме ґрунтовної системи фінансування, що почасти є практично неможливим в сучасних українських реаліях. Тому дуже часто, як свідчить практика, керівник-інноватор покликаний шукати додаткові засоби чи альтернативні джерела доходів для забезпечення фінансової або принаймні часткової фінансової стабільності закладу, щоб зреалізувати поставлені цілі.

У країнах-членах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), (англ. *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*), а також у країнах-партнерах цієї ж організації в останні роки зросла кількість освітніх системи, коли приватні організації, у тому числі батьки, неурядові організації та підприємства є залучені до фінансування та управління школами [86, с. 7]. Ця тенденція, яка виникає в ряді країн, базується на вірі в те, що громадські інтереси в освіті можуть бути кращими та ефективнішими. Така співпраця і залученість свідчить про те, що «студенти шкіл, які мають доступ до більшої кількості ресурсів та сприятливе навчальне середовище, швидше за все, працюватимуть краще, ніж студенти, які відвідують школи, що не мають жодних переваг» [86, с. 7].

Існує цілий звіт, у якому досліджено якість школи відповідно до органу управління. Так, загалом, приватні школи мають більшу автономію, кращі ресурси, кращі умови та кращі показники роботи, ніж школи, що знаходяться в державному управлінні. У 26 країнах ОЕСР та 19 країнах-партнерах у приватних школах, як правило, повідомляється про більшу автономію в розподілі ресурсів, ніж у тих, що знаходяться в державній адміністрації. Тільки

в Чеській Республіці, Словаччині, Австрії та Нідерландах немає різниці у розподілі ресурсів між державними та приватними школами [86, с. 18].

Порівняймо також кількість приватних шкіл у відсотковому співвідношенні з державними школами у деяких країнах: у Німеччині – 14, у Швеції – 15, у Франції – 18, у Нідерландах – 70, у Новій Зеландії – 95, у США – 13, у Росії – 1. В Україні цей показник становить 0,1% і має тенденцію до зменшення. У багатьох країнах держава суттєво підтримує приватну школу різними шляхами. У Польщі надаються приміщення для використання приватними школами за символічну плату. Іспанія, Швеція та Нідерланди передбачають однакове персоніфіковане фінансування на кожного учня як у державних, так і у приватних школах. Ірландія, Бельгія фінансують державний компонент. У Німеччині надаються державні субвенції після п'яти років державної акредитації [40, с. 168].

Різноманітність типів навчальних закладів і форм здобуття освіти, як відомо, є обов'язковою передумовою для динамічного розвитку будь-якої освітньої системи. В Україні на початку 90-х років, коли стара система освіти опинилася «на межі хаосу», в нашій країні стало можливим народження приватних шкіл. Це яскраве свідчення реалізації творчої і громадянської ініціативи небайдужих педагогів та прагнення надати шкільній освіті демократичних форм.

Якщо ж говорити про християнські і католицькі приватні школи зокрема, то слід наголосити, що в Україні завдяки ухваленому парламентом 15 червня 2015 року закону №498-VIII релігійні організації отримали право на створення навчальних закладів – дитсадків, шкіл, позашкільних закладів, професійно-технічних училищ і ВНЗ [24]. Ці установи вже мають ліцензію та можуть надавати освіту, відповідно до державного стандарту.

Розширення можливостей розвитку приватних навчальних закладів є одним із методів демократизації української школи. Такі інновації в українському освітньому просторі дадуть можливість небайдужим людям розділити з державою тягар фінансування та опіки освітніми процесами, як це

відбувається в інших країнах. Натомість за державою зберігатиметься контроль за дотриманням законодавства школами усіх форм власності.

За даними комісії у справах освіти та виховання УГКЦ, в Україні на сьогодні існує 14 загальноосвітніх закладів християнського спрямування. З них тільки 3 – католицькі школи приватної форми власності. Інші ж є закладами християнського спрямування приватної або комунальної форми власності у Львові та області, Івано-Франківську, Тернополі та області, також на Закарпатті.

Українська православна церква опікується приватними загальноосвітніми навчальними закладами в Києві, Вінниці, Харкові, Чернівцях та Сумах.

РКЦ в Україні має поки єдину загальноосвітню приватну школу в Одесі. Протестантські школи створено в таких містах, як: Київ, Харків, Луцьк, Львів, Донецьк, Житомир, Хмельницький, Черкаси, Чернівці, Дніпро, Боярка та Буча Київської обл., Ізмаїл Одеської обл. Зокрема, мережу з понад двох десятків шкіл у Києві, Чернівцях, Дніпрі, Вінниці та інших містах має Церква адвентистів сьомого дня. У Житомирі функціонує міжконфесійна християнська школа, а у Львові – позаконфесійна християнська школа [54].

Ми провели опитування серед християнських та католицьких навчальних закладів УГКЦ щодо наявності або відсутності альтернативних джерел доходів для забезпечення фінансової або принаймні частково фінансової їх стабільності. У ньому взяло участь 7 католицьких шкіл та шкіл християнського спрямування різних форм власності. У 3 з 6 існують дрібні проекти типу ярмарків, виготовлення сувенірів, благодійних заходів-концертів і т.д. Однак вони приносять зовсім невеликі кошти.

Ще одним способом їх залучити є можливість написання проектів для донорів. Дві школи використовують саме його. При цьому Гімназія Шептицьких львівської міської ради ці кошти спрямовує на забезпечення стипендіями учнів соціальних категорій або ж на матеріально-технічне забезпечення закладу. Християнська школа І ст., що відкрилася цього року у Дрогобичі, окрім оплати батьків, також залучає додаткові кошти через

допомогу благодійних організацій у Європі, Америці, Канаді, фізичних осіб-добровольців з-за кордону і з України, юридичних осіб в Україні, а також від парафій УГКЦ.

Католицька школа I ст. в м. Івано-Франківську заручилася підтримкою міської та обласної рад. Так, заклад отримує часткову суму коштів у межах програми «Підтримка приватних шкіл міста». Завдяки такій ініціативі в школі можуть навчатися учні з багатодітних та малозабезпечених родин.

Усі дані ми звели до узагальненої Таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**«Вітчизняний та зарубіжний досвід фінансування  
приватних католицьких шкіл»**

<b>Країна</b>	<b>Кошти для функціонування католицьких приватних шкіл</b>	<b>Рекомендації, які можуть використати католицькі школи України для розвитку сталого фінансування</b>
<b>США</b>	Держава не виділяє кошти для таких закладів. Тому дуже часто з'являються найрізноманітніші ініціативи: від традиційних ярмарків до вирощування зелені на пришкольніх ділянках та їх продаж.	Використовувати інші ідеї та проекти, крім уже наявних традиційних ярмарків. Не боятися бути творчими в плані залучення коштів.
<b>Німеччина</b>	Кожен регіон Німеччини має свою освітню політику, проте спільною для всіх є відповідальність Засновника, співпраця з відповідними державними і громадськими інституціями, дотримання законодавства. Фінансова підтримка держави становить 70% (або й 80% коштів), 20 (або 10% відповідно) забезпечує власник, і 10% надходить від батьків.	Навчитися співпрацювати з громадою та бізнесом. Розподіляти навантаження бюджету між Засновником (власником) школи, батьками та громадою (державою).
<b>Ірландія</b>	Більшість фінансуються з державного бюджету, і лише меншість отримує оплату від батьків.	Створити умови (адвокаційну кампанію), щоб закон став на бік приватних шкіл.
<b>Франція</b>	У школах державне фінансування передбачає виплату зарплати вчителям, а всі інші видатки школа залучає через фінансування Засновника, батьків і меценатів.	Використовувати альтернативні підходи до розподілу частини бюджету між державою та іншими замовниками освіти.

Україна	Держава наразі не виділяла коштів для такого типу приватних закладів. З 2019 року гроші мали б іти “за дитиною”. В окремих містах існують міські програми підтримки приватних шкіл. Тому через нестачу фінансування з’являється різноманітна діяльність: від шкільних ярмарків до окремих концертів чи навіть написаних для цього проєктів.	Створення соціальних підприємств на базі католицьких шкіл як додаткового джерела доходу навчального закладу.
---------	---	--

Таким чином, використовуючи здобутки та напрацювання Європейських країн та США у сфері управління фінансами в закладах освіти, ми також дали рекомендації, що їх можуть використати приватні католицькі школи України для сталого розвитку власного фінансування.

Отже, соціальне підприємництво як економічне явище дозволяє зосереджувати увагу на розв’язанні важливих соціальних проблем, креативно поєднувати та втілювати в життя соціальні та бізнес-підходи для одночасного досягнення соціальної і економічної місії. Результатом ефективного функціонування соціальних підприємств є вирішення нагальних проблем працевлаштування, підтримки соціально вразливих категорій громадян, їх адаптації до суспільного життя, надання соціальної допомоги і підтримки людям з обмеженими можливостями, а відтак дозволяє забезпечувати надання більш якісних і своєчасних соціальних благ і послуг населенню в умовах гострої нестачі бюджетних ресурсів.

Незважаючи на багатозначність визначень терміна «соціальне підприємництво» і похідних від нього, ми спробували його розглянути як інструмент змін для освітньої сфери.

Від середини 90-х – на початку 2000-х років Україна особливо гостро переживала зниження якості діяльності середньої школи. Саме тому, як наслідок, почали з’являтися різноманітні типи приватних закладів, що давали можливість задовольнити всі потреби та смаки батьків. Не стали винятками й приватні католицькі школи. Зокрема, у 2002 році в Івано-Франківську розпочала свою діяльність приватна «Католицька школа І ст. св. Василя

Великого», переймаючи кращі зразки католицької освіти з Європи. Таким чином, Католицька школа вирішувала соціальну проблему неякісної освіти в місті. Крім того, гроші, що надходили від батьків, постійно реінвестувалися в розвиток навчального закладу. А учні пільгових категорій мали соціальні стипендії для навчання. Отже, Католицька школа своєю діяльністю підтверджує наближення до статусу соціального підприємства.

Провідні країни Європи діють за схожими системами управління. Це стосується як реалізації суб'єктно-об'єктних відносин, функціонування освітнього процесу, підходах до розподілу повноважень, сфери компетенції суб'єктів управління освітою, так і фінансового забезпечення навчального закладу. Однак кожна країна має свою специфіку. Так, європейські держави об'єднує те, що освіта є для них пріоритетним напрямком. Приватні навчальні заклади, зокрема католицькі, забезпечуються державним фінансуванням від 70 до 90%. Винятком залишається Угорщина, де взагалі немає поняття приватних шкіл. Між католицькою школою й державою укладається договір про співпрацю, а школа отримує 100% державного фінансового забезпечення.

В Австралії католицькі школи частково фінансуються урядом, всі інші надходження – із внесків батьків. У цій країні учні приватної католицької школи отримують на 17% менше державного фінансування, ніж ті, що відвідують державні школи.

До системи середньої освіти США входять три види шкіл: державні (Public School), приватні (Private School) та релігійні (Religious School).

Незважаючи на стрімкий розквіт та розвиток, американські католицькі школи втратили цю популярність у XXI ст. Сьогодні вони також стоять перед викликами вистояти в суспільстві, зокрема, йдеться про фінансовий бік забезпечення цих шкіл. Деякі з них заручаються підтримкою місцевих благодійників та соціальних підприємців, а також створюють об'єднання католицьких шкіл з метою залучення додаткових коштів.

В Україні поки що схожа практика із залучення додаткових фінансових надходжень до навчального закладу є фрагментарною та дає невеликий ефект.

Популярними та ефективними в українських реаліях управління школою залишаються проектна діяльність її керівника та підтримка закладів місцевою владою. Однак директори постійно продовжують шукати шляхи залучення додаткових коштів для стабільнішого функціонування закладу освіти.



## РОЗДІЛ 2

### ШКОЛИ ТА СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В ІВАНО-ФРАНКІВСЬКУ

#### 2.1. Аналіз освітнього середовища та історія розвитку Католицької школи в Івано-Франківську

Серед усіх засобів виховання особливе місце посідає школа.

Тому на зламі тисячоліть перед освітою, зокрема шкільною освітою, України постали нові завдання як відповідь на виклики нової постіндустріальної епохи, що вимагали адекватних змін освітньої системи.

У період до 2000 року Україна вже мала власні державні централізовано розроблені навчальні плани та комплекс навчальних програм. Одразу ж після проголошення Декларації про державний суверенітет України була розроблена й ухвалена одна з перших в державі регіональна Концепція української школи на Прикарпатті, в якій наріжними стали ідеї національного виховання й народознавства, а в 1994 році була розроблена й схвалена регіональна програма «Освіта Прикарпаття» [49, с. 20].

Цікавим є той факт, що «на початку 1990-их років у школах регіону в порядку експерименту до навчальних планів було введено як вибірковий курс «Основи християнської моралі». Для цього було здійснено написання й видання достатнім тиражем відповідних посібників, навчання педагогів шляхом їх перепідготовки на базі обласного інституту післядипломної педагогічної освіти. Програму складено з урахуванням характеру курсу та багатоконфесійності» [49, с. 21].

Значна увага в 90-х рр. приділялася розвитку мережі навчальних закладів, насамперед створенню й утвердженню в освітньому середовищі закладів нових типів. Так, за підтримки управління освіти і науки облдержадміністрації було утворено фізико-технічний ліцей при Івано-Франківському технічному університеті нафти і газу, обласний ліцей-інтернат для обдарованих дітей із

сільської місцевості, Прикарпатський військово-спортивний ліцей-інтернат [49, с. 21 ].

Крім цього, в Івано-Франківську швидко почали з'являтися заклади нового типу – школи-гімназії, гімназії, ліцеї, а також профільні класи. Завдяки домовленостям між керівниками цих закладів та місцевих вишів школярі з високими навчальними досягненнями могли вступати до університетів на основі співбесід [49, с. 21 ].

Приблизно в той час у місті вже функціонували 42 загальноосвітні навчальні заклади комунальної форми власності, де навчалось 21989 учнів. Серед них була й одна приватна школа, навчально-реабілітаційний центр для дітей з особливими потребами (20 класів, 158 учнів), 3 спеціалізовані школи з поглибленим вивченням іноземних мов (100 класів, 2980 учнів), три гімназії, природничо-математичний ліцей, ЗШЛ № 23, загальноосвітня школа-інтернат № 1; чотири школи-садки [23].

В Івано-Франківську також створено умови для навчання дітей, котрі не можуть відвідувати школу. Існує індивідуальне навчання, у тому числі для дітей з вадами та дітей, що мають статус дитини-інваліда. Крім цього, здійснюється індивідуальне навчання школярів, що перебувають на довготривалому лікуванні в обласній дитячій лікарні (на базі ЗШ № 6) [26].

У місті здійснюється навчання дітей мовами національних меншин. До прикладу, ЗШ № 3 налічує 19 класів для 451 учня з російською мовою навчання та 12 класів для 237 учнів з польською мовою навчання, що має тенденцію до зростання [26].

Однак для розвитку суспільства є необхідним, щоб молоді люди, простуючи в житті, стояли на міцних християнських підвалинах, будучи зрілими та всебічно розвинутими – як інтелектуально, так і духовно. Тільки завдяки якісній і всеохопній освіті, яка підкріплена християнськими моральними цінностями, можна ефективно змінювати державу.

Тут слід згадати про перші школи, які організував св. Василій Великий, перші університети Європи, що розповсюдили свою діяльність на цілий світ і

багато інших схожих навчальних закладів – усе це є відповіддю людей на заклик Христа навчати і виховувати [39, с. 465]. Тому Церква, крім основної своєї місії – уприсутнювати спасіння, має ще й іншу – навчати. Згідно з цією місією, Церква засновує власні школи, оскільки бачить у них засіб, спрямований на цілісне виховання людини.

В суспільстві, що розвивається, раніше чи пізніше з'являється попит на приватні школи. Це стається з кількох причин. Серед них, зокрема, потреба учнів і їх батьків в індивідуальному підході, можливість отримати додаткову освіту з цікавим профілем навчання, здобуття знань в комфортних умовах з широкою матеріальною базою, використання сучасних технологій в освітньому процесі. Не став винятком й Івано-Франківськ.

Історія католицької освіти в тодішньому ще Станіславіві сягає другої половини XVII століття. Розпочинаючи із діяльності колегії єзуїтів та численних недільних парафіяльних шкіл, із приходом на єпископську катедру майбутнього Митрополита Андрея (Шептицького), активізувався розвиток католицької освітньої та виховної галузі. Було засновано, зокрема, Станіславівську Духовну Семінарію, а згодом за допомогою монахинь Чину Святого Василя Великого, які прибули на запрошення владики Андрея, було закладено підвалини для створення першої католицької школи в Станіславіві [36, с. 48].

Сестри приїхали з Яворова, що на Львівщині, започаткували монастир та оселилися у фундаційному будинку, який подарував Олександр Осостович.

У цьому будинку розташувалась школа для дітей «з правом прилюдности», тобто загальна школа – на сім класів, початкова і гімназія. При монастирі василіянок було відкрито Інститут Марії, тут був сиротинець, інтернат для дівчат, діяла учительська семінарія і школа ремесел, де дівчат навчали агрономічної, бухгалтерської, медичної справи, роботи на пошті, залізниці тощо [36, с. 55].

У липні 1909 року єпископська капітула віддала фундаційний дім на повну власність монахиням.

Щорічно в школі навчалися близько 180-200 учениць. За чверть століття понад 3 тисячі учениць, українських дівчат, закінчили навчання у школі, гімназії та учительській семінарії [36, с. 60].

Вчителями за весь час існування школи працювали сестри та світські учителі [36, с. 60].

До викладання в школі залучалися найкращі українські педагоги, які працювали тут як на основній роботі, так і за сумісництвом. Кожен із них був не лише талановитим педагогом, а й авторитетним громадським діячем, що залишив свій помітний слід у культурному житті Станіславівщини. Величезним авторитетом і повагою серед учениць користувався Микола Лепкий – виходець зі знаної священичої родини, брат відомого письменника Богдана Лепкого. Будучи знавцем української старовини, він зумів прищепити в молодих душах інтерес та любов до українських обрядів та звичаїв, усної словесності, народних пісень [36, с. 64].

Після 1946 рр. монастир закрили, а черниці були заслані до Сибіру.

На початку 2000-х років міська влада Івано-Франківська запропонувала о. Володимиру Палчинському, тодішньому ігуменові отців Василян, співпрацю у сфері освіти. Перед тим була укладена тристороння угода між міським головою, міським управлінням освіти і науки та єпархіальним управлінням в особі владика Софрона Мудрого про викладання в школах міста уроків християнської етики [36, с. 243]. Це був добрий ґрунт для початку зародження ідеї католицької школи. Згодом сестри ознайомилися зі статутами та умовами навчання учнів у школі святої Софії (м. Львів) та ліцеї св. Йосафата (м. Бучач) [36, с. 243].

У липні 2002 р. з благословення правлячого єпископа Івано-Франківської єпархії Кир Софрона Мудрого, рішенням Провінційної ради сестер Чину святого Василія Великого та згідно з рішенням сесії Івано-Франківської міської ради № 500 від 04. 07.2002 року відкрито початкову Католицьку школу св. Василія Великого (I ступеня).

Зі збільшенням кількості учнів та класів дуже швидко виникла потреба продовжувати навчання тих школярів, які закінчували 4 клас. Перед дирекцією, батьківським та педагогічним колективами постала проблема браку приміщення для забезпечення належного функціонування школи. На прохання батьків забезпечити цілісність освітнього процесу керівництво школи почало вживати заходів щодо зміни статуту школи. У вересні 2008 р. внесено зміни до статуту і перереєстровано як школу I-III ступенів.

Приватна школа-садок «Перша ластівка» розпочала свою роботу на теренах Прикарпаття значно раніше, ніж Католицька школа св. Василя Великого, ще в 1997 році. Слід сказати, що це від початку заснування експериментальний заклад Всеукраїнського рівня, що працює за пробною програмою «Соціальна адаптація дітей з особливостями психофізичного розвитку в освітній простір». Школа впроваджує сучасні інноваційні програми та технології: «Росток», розвивальне навчання Ельконіна-Давидова, «Крок за кроком», ФОМ молодших школярів, «Сприяння просвітницькій роботі щодо здорового способу життя серед молоді та підлітків України за методом «рівний-рівному» тощо [31].

У листопаді 2007 року в Івано-Франківську вперше відкрито для діток клуб «Смайлик» як місце дошкільного розвитку. Засновники вже в той час бажали створити середовище, яке б дозволяло дітям пізнавати навколишній світ з радістю. Тому й був започаткований цей навчальний заклад. 2007 року в місті Івано-Франківську не було закладу подібного типу [14].

Спостерігаючи за дітьми, їх ігровою та навчальною діяльністю, багато читаючи про існуючі підходи в освіті, вчителі цього закладу знайшли відображення своїх думок у педагогічній системі, розробленій більш як сто років тому італійським педагогом Марією Монтесорі. Вивчивши філософію її освіти та методику роботи з дітьми, у вересні 2011 року було відкрито перший Монтесорі-клас, де спочатку навчалось семеро дітей. На сьогодні їх уже налічується більше ста. Монтесорі Клуб – це три дошкільні класи та п'ять тоддлер класів [14].

Як відомо, заклад загальної середньої освіти є юридичною особою. Форма власності закладу загальної середньої освіти визначається відповідно до законодавства [11]. Щодо юридичної форми існування закладів загальної середньої освіти в Івано-Франківську, то всі вони, окрім приватних, належать до комунальної форми власності міста.

Щодо приватних католицьких шкіл, то тут слід звернути увагу на той факт, що в липні 2015 року Президент України Петро Порошенко підписав Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо заснування релігійними організаціями навчальних закладів». Цим Законом Президент надав релігійним організаціям право виступати суб'єктами заснування не лише духовних, але й загальноосвітніх навчальних закладів. У зв'язку з цим із благословення митрополита Івано-Франківської Архієпархії УГКЦ Володимира (Війтишина) Католицьку школу І-ІІІ ст. реорганізовано у два окремих навчальних заклади: школа І ступеня, яка залишилася власністю сестер василіянок, та приватний навчально-виховний комплекс «Католицька школа ІІ-ІІІ ст.-гімназія св. Василя Великого», засновником якої є Івано-Франківське Архієпархіальне Управління. Сестри-монахині Чину Святого Василя Великого продовжують тут провадити освітній процес (*Додаток А*). Слід наголосити, що це поки єдина католицька школа-гімназія не тільки в Івано-Франківську, а й на Прикарпатті.

У своїй діяльності школа керується Конституцією України, Законом України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Концепцією розвитку освіти в рамках державно-національної програми «Освіти України ХХІ ст.», «Положенням про середній загальноосвітній навчально-виховний заклад», розробленою концепцією і Статутом школи, проектом Типового положення про католицькі школи УГКЦ, нормативними документами. В основі навчально-виховної роботи закладу покладено особистісно зорієнтовані концепції, впровадження сучасних освітніх технологій в педагогічну практику.

Звіт Департаменту освіти за 2017-2018 навчальний рік по закладах загальної середньої освіти свідчить про те, що в Івано-Франківську

нараховується 11 шкіл-тисячників, тобто таких, де кількість перевищує 1000 учнів [11]. Католицька школа та виховна концепція закладу спрямовані на те, що кількість учнів є невеликою. Завдяки цьому досягаються ті вимоги, які батьки очікують від нашої школи: індивідуальний підхід, родинність, безпека.

Щодо позашкільної освіти, яка є складовою системи безперервної освіти, визначеної Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про позашкільну освіту», і спрямована на розвиток здібностей та обдарувань вихованців, задоволення їх інтересів, духовних запитів і потреб у професійному визначенні, то, як у місті, так і в Католицькій школі зокрема є певні запити. Вони і визначають види діяльності, до яких школярі можуть бути залученими після уроків [30].

Позашкільна освіта здобувається в позаурочний та позанавчальний час у позашкільних навчальних закладах, гуртках, студіях та секціях загальноосвітніх навчальних закладів [30].

Заклади позашкільної освіти Івано-Франківської міської ради є традиційними осередками формування громадянської компетентності дітей та учнівської молоді, художньо-естетичного виховання, організації краєзнавчо-пошукової та спортивно-масової роботи. Завдяки органічному поєднанню різних форм освітньої діяльності з організацією змістовного дозвілля вихованців, у поозашкільному закладі створюються можливості для вирішення проблем зайнятості молоді у вільний від навчання час та умови для загальнонаукового та загальнокультурного розвитку, допрофесійної підготовки [30].

За останні 15 років мережа позашкільних навчальних закладів управління освіти і науки виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради суттєво збільшилася з 6 ПНЗ (2002-2003 н.р.) до 11 (2017-2018 н.р.) Серед них можемо виокремити дитячо-юнацький пластовий центр, дитячо-юнацьку спортивну школу, міський центр науково-технічної творчості учнівської молоді, Центр патріотичного виховання учнівської молоді ім. С.Бандери, Мала академія наук та інші [30].

Таким чином, в підпорядкуванні Департаменту освіти та науки Івано-Франківської міської ради працюють 11 позашкільних навчальних закладів комунальної форми власності [11].

Формуючи мережу напрямків позашкільної діяльності адміністрація бере до уваги особливості, цінності та місію школи. Уся позашкільна виховна робота спрямована на розвиток всебічно розвиненої особистості з урахуванням потреб і здібностей кожного учня. Саме тому школа-гімназія, організовуючи дозвілля дітей в позаурочний час, дає можливість зацікавити учнів творчістю, спонукати прагнення до набуття необхідних навичок, зокрема soft skills, а також підготувати кожну дитину до життя, даючи їй можливість вільно обирати напрямки та розвивати свої сильні сторони. Це, зокрема, творчі студії. Арт-студія «Вифлієм» виникла як творча платформа для дітей від 10 до 12 років. У форматі цікавого дозвілля з пензликом у руках школярі мають можливість творити гарний настрій, цікаве малювання, моделювання, ліплення та навіть підпалювання. Основною складовою таких занять є арт-терапія. Вокально-інструментальна та танцювальна студії допомагають розвинути креативність і талановитість кожного школяра.

Отже, на межі тисячоліть перед освітою України постали нові завдання як відповідь на виклики нової постіндустріальної епохи, що вимагали певних конструктивних змін в освітній системі. Галузь освіти почала розвиватися: створено заклади нового типу, а в Івано-Франківську була налагоджена добра співпраця між школами та університетами.

Однак дуже швидко з'явилися також запити на приватну освіту. Тому 1997 року відкрито першу приватну школу в Івано-Франківську часів незалежної України – «Перша ластівка», а вже незабаром, на початку 2000-х років, відновлено діяльність Католицької школи під проводом сестер василіянок. Адже школа XXI століття ставить за мету створити новітні технічні умови не тільки для повноцінного фізичного чи інтелектуального розвитку дитини, а й сприяти духовному зростанню особистості з орієнтацією на всю різноманітність вітчизняних і світових зразків освітянського досвіду.



Формуючи напрямки розвитку Католицької школи-гімназії, адміністрація бере до уваги особливості, цінності та місію цього навчального закладу.

## **2.2. Передумови започаткування самоокупного проекту «Біблійний сад»**

Як уже згадувалося, у липні 2015 року Президент України Петро Порошенко підписав Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо заснування релігійними організаціями навчальних закладів». Цим самим надавши релігійним організаціям право виступати суб'єктами заснування не лише духовних, але й загальноосвітніх навчальних закладів. Саме тому в червні 2017 року з благословення митрополита Володимира (Війтишина) Католицьку школу I-III ст. реорганізовано у два окремих навчальних заклади: школа I ступеня, яка залишилася власністю сестер василіянок, та приватний навчально-виховний комплекс «Католицька школа II-III ст.-гімназія св. Василя Великого», засновником якої є Івано-Франківське Архієпархіальне Управління. Сестри-монахині ЧСВВ продовжують провадити освітній процес [35]. Школа залишається приватною. Батьки оплачують навчальні послуги, тому Католицька школа-гімназія – це швидше соціальний проект: тут можуть навчатися учні різних соціальних категорій. Для них школою передбачені стипендії на навчання. Так, минулого року з 208 учнів такі стипендії отримали 58 школярів, а цього – з 260 учнів – 85 відповідно. Та, незважаючи на це, питання про неможливість оплачувати навіть частину коштів для багатьох батьків залишається відкритим.

5 вересня 2017 р. Верховна Рада України прийняла закон «Про освіту» в новій редакції. Він дає змогу також і приватним школам відтепер працювати за принципом «гроші ходять за дитиною». Однак, щоб отримати гроші з бюджету на кожну дитину, заклад має обґрунтувати встановлену ним вартість навчання.

Аналітик з питань бюджету Асоціації міст України І. Онищук доволі скептично ставиться до можливостей місцевих органів самоврядування фінансувати заклади освіти. Він підкреслює, що обсяги освітньої та медичної субвенцій з державного бюджету не забезпечують мінімальну потребу в коштах

на галузі освіти та охорони здоров'я, навіть на захищені статті видатків. За його словами, обсяг недофінансування за освітньою субвенцією складає 13,3 млрд. грн. [24].

Отже, школа й далі залишатиметься під питанням нестабільності надходжень державних коштів.

Перед реорганізацією закладу був проведений конкурс на посаду вчителя біології. В ньому перемогла кандидат біологічних наук, доцент кафедри біології та екології ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» Кокар Наталія Василівна. За її плечима стаж науково-педагогічної роботи 9 років. Опублікувала 30 наукових праць, серед них: 6 статей у фахових виданнях України та 2 у закордонних виданнях; 10 статей в матеріалах конференцій українських та закордонних видань; навчальний посібник «Морфологія рослин» рекомендований Міністерством освіти і науки України для студентів вищих навчальних закладів (лист №1-11-7310 від 04.08.2010 р.), навчальний посібник «Прикладна екологія» рекомендований вченою радою інституту природничих наук Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника (протокол № 4 від 23 лютого 2011 року) [17]. Учителька також планує написати та видати підручник з ботаніки для учнів. Школа є певною платформою та добрим простором для цього. Окрім того, Наталія Кокар готує переможців Малої Академії Наук та різноманітних конкурсів. Цього року, наприклад, учениці 10 класу посіли II місце в конкурсі наукових проектів «Плекаємо сад», який був проведений з метою залучення учнівської молоді до активної природоохоронної діяльності, формування екологічної культури, привернення уваги школярів до збереження природи.

Окрім цього наукового потенціалу, школа ще й добре оснащена матеріально. Слід сказати, що на сьогодні – це простір, який сприяє навчанню та виховує. Для вчителів та учнів створено умови для якісного навчання, духовного та фізичного зросту й розвитку. Тут функціонує бібліотека, конференц-зал, їдальня, каплиця, комп'ютерний клас. А також обладнані кабінети фізики, хімії, біології, географії, образотворчого мистецтва. Важливо

сказати про те, що кабінет біології відповідає чинним навчальним планам і програмам, що затверджені МОН України. Обладнання кабінету має Гриф МОН України, санітарно-гігієнічні висновки, відповідає методичним вимогам та рекомендоване для використання в навчальних закладах. Перелік містить такі навчальні комплекти: вологі препарати, мікропрепарати, гербарії, колекції, об'ємні моделі, моделі-аплікації, технічне обладнання, лабораторне обладнання, друковані матеріали.

В той же час у заміському селі Вістова, де парохом – священник УГКЦ отець Тарас Вілюра (він також є адміністратором школи), знаходиться невелика греко-католицька церква. Збудована та освячена за часів Незалежності України святиня та 3 га землі, призначалися для використання як духовний осередок реабілітаційного центру для uzалежнених осіб. На жаль, ця ідея так і не була втілена [51]. Тому адміністратор запропонував використати це місце як рекреаційну зону для школярів. Згодом така ідея масштабувалася, тож вирішено, що тут можна насадити сад, започаткувавши гарну традицію для дітей та батьків. Однак зовсім скоро вчителька біології запропонувала зробити не просто сад, а тематичний сад – відповідно до специфіки католицького навчального закладу. Саме так зародилася ідея «Біблійного саду» – проекту, покликаного приносити додатковий прибуток Католицькій школі-гімназії св. Василя Великого м. Івано-Франківська. Водночас сад повинен стати простором відпочинку, натхнення, проведення відкритих практичних уроків та заходів учителями міста, студентами, викладачами вишів.

Бенефіціарами нашого проекту стануть кілька категорій:

1) учні, за допомогою яких і для яких (виручені кошти планується віддавати на стипендії для навчання школярів) він буде функціонувати. Крім того, чимало дітей, які живуть у місті, не мають можливості відчутти себе ближчими до природи, працюючи на городі або в саду. Вони майже нічого не знають про те, як вирощувати, наприклад, духмяні трави чи квіти.

«Дай людині рибу, і вона буде сита один день. Дай людині вудку, і вона буде сита все життя», – твердить відома приказка. Її можна застосувати й до

праці в саду. Навчати цьому можна вже з середньої школи. Таким чином, діти стають більш самостійними, знаючими і вчаться цінувати дерева, кущі, рослини, доглянуті та вирощені працею людей;

2) вчителі, викладачі міста, які зможуть тут проводити практичні заняття;

3) студенти Прикарпатського університету, медуніверситету, університету ім. Короля Данила та ін. Вони матимуть можливість поволонтерити, здобути певний досвід та практичні навички;

4) Бюро з питань екології УГКЦ. Одним із основних напрямків його діяльності є співпраця з освітньо-виховними закладами, релігійними та громадськими організаціями, а також з органами державної влади у сфері формування відповідального ставлення до довкілля. Робота Бюро направлена на формування відповідального ставлення вірних УГКЦ до Божого створіння – природи та підвищення екологічної свідомості у суспільстві шляхом інформаційно-освітньої діяльності та практичних ініціатив[34].

5) садівники (приватні підприємці) та особи, що займаються озелененням;

6) туристи. Село розташоване по дорозі зі Стрия до Івано-Франківська, розміщене на річці Лімниці. Тут знаходиться стародавня, ще з XIX ст. церква Різдва Христового (1886 р.). У ній зберігаються картини українського художника К. Устияновича [7]. На дзвіниці ще й досі дзвонять дзвони, виготовлені в ливарні відомих у Калуші та за його межами братів Фельчинських. Дзвони оздоблені круговими орнаментами та цікавими зображеннями. Більший дзвін – вагою 140 кг – виготовлений 1923 року, має квітковий круговий орнамент шиї, зображення розп'яття, а також Марії з дитячком Ісусом та Архангела. Менший – близько 100 кг – виготовлений у 1919 році, має зображення розп'яття [19]. Усе це може стати для туристів гарною нагодою ознайомитися як із історичними артефактами місцевості, так і відпочити в «Біблійному саду».

Таким чином, враховуючи все вищевикладене, основними цілями нашого соціального підприємства «Біблійний сад» є:

1. Підтримка діяльності Католицької школи-гімназії через залучення отриманих коштів на навчання цільової групи – учнів різних соціальних категорій.

2. Забезпечення стабільного та незалежного фінансування діяльності нашого навчального закладу, пов'язаного з його місією.

3. Створення нових робочих місць для жителів села Вістова.

4. Організація платформи для навчальної та виробничої практик учнів загальноосвітніх навчальних закладів міста та області, студентів, учителів та викладачів.

5. Євангелізація культури. Що це означає? Оскільки Католицька школа-гімназія св. Василя Великого у своїй місії реалізовує місію Церкви, то й завдання нової євангелізації так само стоїть перед нею, як і перед усією Церквою.

Сьогодні Церква визнає нову євангелізацію пріоритетом своєї діяльності, а особливо в просторі європейської культури. Європейська цивілізація впродовж віків формувалася, опираючись на християнство, але починаючи від другої половини ХХ століття була позначена сильними течіями секуляризації, що спричинило відхід від віри у щораз більшої кількості вірян. Сьогодні нова євангелізація мусить поборотися з явищем дистанції від віри, яке щораз більше проявляється в суспільстві та культурі, які здавалися би вже віками проникли Євангелієм. На релігійний вимір людського життя вплинув прогрес науки та техніки, розширення можливості життя та простору індивідуальної свободи, глибокі господарські зміни, явище міграції, а також змішання народів і культур [57]. Усім відомо, що інтелектуальні й естетичні надбання людства – це саме християнські досягнення в архітектурі, музиці, живописі, де символічно відбивається зміст віри і християнського богопоклоніння [13].

Саме тому «Біблійний сад» має стати місцем, де люди по-новому зможуть відкривати Біблію та християнство зокрема.

### 2.3. Ціннісна пропозиція та цільова аудиторія «Біблійного саду»

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...» [20].

Соціальне підприємство «Біблійний сад» Католицької школи-гімназії св. Василя Великого – це новий спільний проект адміністрації, батьківської та учнівської громади, а також інших структур УГКЦ, що покликаний принести фінансову стабільність навчальному закладові. Крім позитивного соціального впливу він також допомагає учням, учителям, студентам розвинути певні навички та попрактикувати вміння. А місцевим підприємцям, що займаються продажем/купівлею розсади, водночас зрозуміти, як стверджував Мохаммад Юнус, що «бажання заробляти – це хороший стимул. Але бажання зробити інших людей щасливими – це супер-стимул. Я закликаю вас спробувати це бажання на смак. Я спробував і вирішив, що це дуже захоплююче заняття – більш захоплююче, ніж просто заробляти гроші» [42, с. 2].

Що ж конкретно пропонує соціальне підприємство «Біблійний сад»? Відповідно до мети та цілей воно матиме кілька цільових аудиторій, для котрих існуватиме власна пропозиція продукту чи послуги.

Перша цільова аудиторія - це кілька різних груп, яку можемо об'єднати словом «Навчальна ЦА». До неї входитимуть учні/вчителі/студенти/викладачі.

Першими, хто допомагатиме розвитку та становлення «Біблійного саду» стануть учні нашого навчального закладу, а також учителі. Згодом це можуть бути школярі інших закладів загальної середньої освіти м. Івано-Франківська та області. Тут, зокрема на перших етапах його створення, вдасться організувати таку діяльність:

- проводити уроки трудового навчання;
- навчати дітей технологій дизайну, зокрема ландшафтного дизайну.

Слід наголосити, що цього року згідно з новою програмою школярі 10 класу могли обрати предмет для вивчення з циклу «Технології». Учні нашої школи обрали напрям «Технології дизайну. Ландшафтний дизайн»;

- планувати та проводити відкриті уроки, творчі, дослідницькі та експериментальні заходи в саду. Для них передбачаються практичні уроки біології, зокрема ботаніки, на створеній території;

- проводити екскурсії «Біблійним садом». Найперше це тематичний сад, в якому культивують рослини, що згадуються в Біблії. Біблійні сади закладають не так з ботанічною метою, як заради унаочнення біблійних епізодів. Саме знання таких рослин, дерев, кущів, квітів та вміння розповісти про них, пов'язавши це з різноманітними подіями біблійної історії, – один із елементів зацікавлення туристів;

- пошук та насадження рослин, які згадуються в Біблії, а на даний момент ростуть в кліматі Ізраїлю та східних країн і можуть вирощуватися в нашій кліматичній зоні;

- використати кейс «Біблійного саду» як інструмент для бізнес-навчання старшокласників;

- можливість подати заявку на отримання гранту.

Згідно з Положенням про навчально-дослідну земельну ділянку загальноосвітніх шкіл та позашкільних навчально-виховних закладів, «навчально-дослідна земельна ділянка закладу освіти є базою проведення навчальних та практичних занять, передбачених програмами з природознавства, біології, трудового навчання, засвоєння знань, формування вмінь і навичок, організації позакласної юннатівської, дослідницької, природоохоронної роботи, продуктивної праці учнів» [33]. У нашому випадку не йдеться тільки про земельну ділянку, а про платформу, середовище, в якому буде створюватися соціальне підприємство.

Реалізуючи всі вищенаведені моменти залучення школярів до праці на початковому етапі та в подальшій діяльності «Біблійного саду» ми очікуємо таких ціннісних переваг цієї діяльності:

- така праця дасть дітям корисні життєві навички, яких неможливо досягнути, сидячи за партою в класі;
- допоможе дітям більше часу проводити на свіжому повітрі, а не перед телевізором і комп'ютером;
- навчить дітей любити й плекати світ природи;
- розширить уявлення учнів про рослини Біблії та ті, які на сьогодні можна вирощувати в умовах клімату України;
- діти отримають досвід публічних виступів та потребу мати достатньо знань для цього;
- навчання основам підприємництва заторкує цілий спектр талантів учнів та допомагає розвивати навички лідерства, підприємництва та майбутнього працевлаштування.

Однак у програмі шкільного садівництва існує певна проблема. У розпал вегетаційного періоду (влітку) діти не вчать. Тому слід зосередитися на волонтерах, які є ще однією цільовою аудиторією «Біблійного саду». Ними можуть стати студенти, які проходять практику на базі університету. Тому можемо їх запросити до співпраці. Нашими волонтерами можуть стати друзі нашого проекту, батьки наших учнів, а також студенти-семінаристи I курсу Івано-Франківської семінарії ім. свщмч. Йосафата УГКЦ, які в часі літа перебувають у семінарії.

Альтернативою або навіть доповненням цієї діяльності може стати літній дитячий платний табір на базі «Біблійного саду» (наприклад, 1 місяць – 4 заїзди). Тоді сад матиме догляд упродовж цілого року. Так, студенти та семінаристи – 2 місяці догляду за садом, школярі – 1 місяць.

Розуміємо, що зі студентами вишів, які стають нашими волонтерами, потрібна особлива співпраця.

Для них передбачено:

- безкоштовна можливість проводити власні дослідження та наукові роботи на території саду;



➤ студентам вишів та студентам-семінаристам волонтерство зараховується як одна з практик, яку вони проходять упродовж року.

«Біблійний сад» – це ще одна гарна можливість викладачам університетів, особливо біологічних спеціальностей, звернути увагу студентів на практичність застосування їхніх знань. Тому й одні, і інші можуть використовувати цей простір для наукових робіт, досліджень, узагальнень, лекцій та семінарів тощо.

Ще однією нашою цільовою аудиторією є підприємці або фізичні особи, які закупають/продають розсаду. Тобто наступним етапом роботи нашого соціального підприємства є вирощування та продаж розсади. Унікальною ця пропозиція буде тому, що йтиметься лише про розсаду різного роду рослин, пов'язаних та згаданих на сторінках Біблійної історії. Останніми роками в Україні зросла кількість підприємців, що займаються вирощуванням та збутом декоративних рослин. Ми ж зосередимося саме тих, які згадуються в Біблії та можуть рости в нашому кліматі.

Такі ж запити саме на біблійні рослини можуть мати парафії УГКЦ. Відомо, що кожен храм має власну територію, яку найчастіше доглядають та насаджують різними деревами, кущами, квітами та іншими рослинами. Наше соціальне підприємство може запропонувати парохам та парафіям власні саджанці для цього і навіть розробити ландшафтний дизайн.

З огляду на те, що рослини мають символічне значення, доцільно буде використовувати їх при оформленні могил Бійців за Волю України, територій навколо храмів та святинь Івано-Франківська та інших міст.

Реалізація проекту також дозволить проводити організовані екскурсії та знайомити мешканців міста та гостей з біблійними рослинами. Крім цього, «Біблійний сад» сприятиме розвитку національного та міжнародного туризму на Прикарпатті. Тому ще однією цільовою аудиторією, за чію увагу, попит та зацікавленість ми готові боротися, будуть туристи.

На думку Л. Коваленко, «незважаючи на соціально-економічну, соціокультурну, соціально-екологічну привабливість екологічного туризму, українці демонструють у край низькі поведінкові практики й установки на

споживання екотуристського продукту; орієнтація населення на екологізацію свого дозвілля проявляється тільки у молоді у віці від 18 до 25 років, з активною життєвою позицією, орієнтованими на здоровий спосіб життя та хобі, пов'язане з природою» [16, с. 143]. Тому головним завданням для нас тут стане завдання співпрацювати з турфірмами, які підтримуватимуть принципи зеленого туризму.

На противагу населенню західних країн, де екологічний спосіб життя стає усе більш масовим і доступним, у нашому суспільстві подібні проєкологічні практики одиничні, більше характерні для учасників молодіжних і екологічних рухів, чим для пересічних громадян, тому вкрай важливо, з одного боку, підвищувати інформованість населення про можливості здійснення екологічних турів, з іншого – обладнати території екологічного туризму для максимально комфортного дозвілля сімей із дітьми і представників старшого покоління. Такі практики створюють об'єктивні передумови для формування ціннісних установок у населення на екологізацію способу життя, залучення людей у проєкологічну діяльність, що сприятиме формуванню екологічної культури в населення [16, с. 143].

Основою розвитку туризму в державі склали і складають до цього часу внутрішні «активи» – людські спільноти, рекреації, історичне минуле, релігійні мікси та пам'ятки культури, архітектури, побуту. А Україна багата на ці активи. Тільки наша соціально-політична система не формує на їх основі конкурентні переваги держави для туристів усього світу [10, с. 28]. У нашому випадку вважаємо за доцільне показати туристам певний екологічний продукт (сад) з наявними зонами (фотозона квітів, зона прянощів, дерев і т.д.) включаючи зону відпочинку. Адже «соціальне підприємництво у сфері туризму у світі створює туристичні об'єкти, які мають власні конкурентні переваги, а їх життєдіяльність допомагає розвитку бізнесу, інвестицій та інновацій у соціально-економічному житті людей» [16, с. 143].

Нашим завданням стане також завоювати увагу громади, створюючи сприятливий інвестиційний фонд для нашого соціального підприємства.

Внутрішнім активом і однозначною конкурентною перевагою стане те, що проект «Біблійний сад» є тематичним (а тут уже йдеться про формування системи цінностей, якщо не християнських, то точно загальнолюдських), а також проведення старшокласниками екскурсій садом.

На думку І. Дульцевої, «більш доступними туристичні послуги для українців мають можливість зробити...соціальні підприємства — за наявністю можливостей (кваліфіковані спеціалісти, інновації, співробітництво, інвестиції), високим рівнем охоплення користувачів (орієнтир на суспільний економічний розвиток) і наявності впливових засобів, ентузіазму. А головне, що соціальні підприємства, які функціонують на засадах комерційного розрахунку, але мають соціальну місію, мають можливість бути ефективними заради власної життєздатності — звідси високий рівень конкурентоспроможності за багатьма параметрами: оптимально можливими собівартістю, сервісом, логістикою, якістю, креативністю, екологічною безпекою та ін.» [10, с. 27]. Ці та інші вищезгадані категорії й стануть конкурентними перевагами з доданою цінністю. Сюди ще може належати одна з наших засад як соціального підприємства: наші послуги та їх якість, а також проблема, яку ці послуги вирішують, ставиться вище від отримання прибутку.

Вважаємо, що саме найбільший попит й успіх буде мати туристична спрямованість «Біблійного саду», адже «кожне місце будь якої держави має свій ексклюзивний туристичний продукт, а за допомоги стратегій соціального підприємництва він може стати конкурентно спроможним у світовому масштабі» [10, с. 310].

Також однією з можливостей використання саду є ідея виїзної весільної церемонії. Сучасні молодята часто відмовляються від стереотипної церемонії розпису в РАГСх. Завдяки європейськими традиціям, які прийшли до нас не так давно [5], в них буде прекрасна можливість організувати виїзну церемонію одруження в «Біблійному саду». Якщо говорити про переваги, то виїзна церемонія одруження робить можливим проведення весілля саме там де молодята бажають – в парку, в саду, тобто в будь-якому мальовничому куточку.

Можна також вибирати час, форму й стиль проведення цього дійства. Ще однією перевагою провести виїзну весільну церемонію саме в нашому саду стає не лише соціальна спрямованість проекту, а й оригінальний ідейний підхід: біблійний сад як райський сад для наречених.

Приклад таких соціальних підприємств, що надають послуги виїзних церемоній весілля, вже давно відомі за океаном, зокрема в США.

Так, для проведення свого весілля американка Антуанетта Фальконі обрала гору Хоуп Фарм, 325-річну садибу, якою опікується неприбуткова організація. Саме вона підтримує історичне збереження та охорону довкілля, організовуючи щотижневий ринок фермерів та пропонуючи різні програми для громади, зокрема й виїзні весільні церемонії. Кейтеринг забезпечила організація More Than a Meal, привезений Amos House, громадським центром та програмою кулінарної освіти, що забезпечує роботу бездомних та бідних Род-Айленда. Антуанетта є частиною зростаючої тенденції тих пар, які хочуть, щоб їхнє весілля мало вплив на громаду, а не лише на їхні гаманці [57].

Проконсультувавшись із фахівцями суміжних галузей (садівниками, розсадниками, дизайнерами) та вчителькою біології в школі-гімназії, ми вирішили, що сама ідея саду полягатиме в розділенні його на сектори. Так, кожен сектор – це окрема частина саду зі своїми цілями, завданнями та можливостями. Виїзна церемонія, наприклад, може відбуватися в спеціально оздобленій для цього частині саду з альтанками, лавочками, квітковими композиціями і т.д.

Таким чином, проект «Біблійний сад» як соціальне підприємство спрямований на кілька цільових груп. Для кожної з них він має свої конкурентні переваги та, окрім соціальної, створює ще й інші додаткові цінності для кожної аудиторії.

Отже, школа як основний засіб навчання та виховання молодшої генерації українців у 90-х - на початку 2000-х років на Прикарпатті і в м. Івано-Франківську зокрема зазнавала постійних трансформацій та змін. Економічний

розвиток неминуче впливав і на освітню систему: створювалися заклади нових типів (гімназії, ліцеї, спеціалізовані школи), а також школи з профільними класами.

Крім того, з'явився запит на приватну освіту як альтернативу державній. Різноманітність типів навчальних закладів дає змогу задовольнити всі потреби й смаки батьків та школярів.

У місті також розпочали діяльність школи для дітей із фізичними вадами, які не можуть відвідувати школу, та школи для учнів із мовами національних меншин.

Поряд із цим у місті з'явилися запити від батьків на створення християнської школи. У 2002 році за сприянням громади та влади міста сестри василіянки заснували «Католицьку школу І ст. св. Василя Великого». Католицькі школи є спільнотами, що допомагають батькам, щоб їх діти здобували якісну освіту. Ці школи виконують свою місію в певному соціальному, релігійному, політичному і культурному контексті. Високий стандарт освіти в католицьких закладах забезпечується тим, що освітній процес у них, як правило, включає не лише обов'язковий державний компонент, але й додатковий – факультативні курси, гурткова робота, потужний виховний компонент, спрямований на цілісний розвиток особистості.

2015 року Верховна Рада України узаконила право релігійних організацій створювати власні навчальні заклади. Так постала Католицька школа-гімназія св. Василя Великого, Засновником якої виступила Івано-Франківська Архієпархія УГКЦ в особі митрополита Володимира Війтишина. Однак цей навчальний заклад – це свого роду соціальний проект Церкви в Івано-Франківську: близько 40% школярів сплачують неповну вартість навчання. Це учні різних соціальних категорій. Таким чином, школа стає прообразом соціального підприємства: отримуючи прибуток, вона реінвестує його у свій розвиток та створює позитивний соціальний вплив. Однак тут існують і певні недоліки: станом на сьогодні держава не виділяє субвенцій для приватних шкіл. Новий закон «Про освіту», що був прийнятий ще в 2017 році передбачає, що

гроші «йтимуть за учнем» незалежно, в якій школі той навчається. Однак ще й досі не існує механізму цього розподілу державних коштів.

Саме в таких обставинах з'являється проект «Біблійний сад», що покликаний принести Католицькій школі додаткове фінансування для стипендій учням соціальних категорій. Маючи хорошу матеріальну базу, науковий потенціал (вчителька біології та учні) та ділянку землі за містом, адміністрація навчального закладу може перетворити цей проект на соціальне підприємство.

Його бенефіціарами стануть:

- учні;
- вчителі/викладачі;
- студенти;
- бюро з питань екології УГКЦ;
- садівники;
- туристи.

Проект має багато цілей, з-поміж яких виділяємо такі основні:

- Підтримка діяльності Католицької школи-гімназії через залучення отриманих коштів на навчання цільової групи - учнів різних соціальних категорій.
- Забезпечення стабільного та незалежного фінансування діяльності нашого навчального закладу, пов'язаного з його місією.

Реалізація проекту «Біблійний сад» дозволить організувати різноманітну діяльність – від відкритих уроків просто неба для учнів до фотосесій та весільних церемоній в саду для наречених.

Соціальне підприємство «Біблійний сад» матиме кілька цільових аудиторій і для кожної з них – свої конкурентні переваги. Саме вони можуть стати ключовими факторами успіху даного проекту.

## РОЗДІЛ 3

### БІЗНЕС-ПЛАН СТВОРЕННЯ ПРОЕКТУ «БІБЛІЙНИЙ САД»

#### 3.1 Написання організаційного, виробничого та маркетингового планів

Організаційний план соціального підприємства «Біблійний сад» складається з таких пунктів:

1. Організаційна структура підприємства (*Додаток Б*).
2. Координація діяльності підрозділів і взаємозв'язок, який існує між ними.

Як правило, на цій стадії, коли відбувається ще тільки планування та організація, число працівників підприємства невелике. Але нам важливо, щоб уже з самого початку план розвитку організаційної структури фірми був чітким.

Оргструктура соціального підприємства «Біблійний сад» є ієрархічною. До неї входить:

1. Координатор проекту.
2. Бухгалтер. Можливо, окрема людина на цю посаду буде підібрана згодом. На початку діяльності його функції може виконувати директор. Інший варіант – обов'язки бухгалтера виконує бухгалтер у школі та отримує 0,25 ставки.
3. Технічні працівники. До них входять садівник (1 ставка) та прибиральники (2 особи, 1 ставка).
4. Волонтери. Це можуть бути як студенти франківських вишів, так і студенти семінаристи, так і учні-старшокласники.

Весь процес безпосередньо координатор проекту, який працюватиме на 1 ставку. Це 7000 грн. Він звітує директорові школи, а той у свою чергу – Засновнику.

У процесі роботи потребуватимемо волонтерів-консультантів для якісної роботи самого саду.

Оскільки, як уже згадувалося, в українському законодавстві не передбачено спеціальної організаційно-правової форми для соціального

підприємництва, то можливим варіантом для юридичної форми існування «Біблійного саду» буде відкриття ФОП.

Запорукою надходження коштів у соціальному підприємстві так само, як і в будь-якій діяльності, є бізнес-моделювання.

У нашому випадку це буде модель фінансування послуг (service subsidization model). Відповідно до цієї моделі організації продають товари та надають послуги зовнішньому ринку, а дохід, отриманий від продажу, використовують на фінансування своїх соціальних програм. Використовують таку модель різні види підприємств, хоча найчастіше вони створюються як результат поєднання матеріальних активів (будівлі, земля чи обладнання) чи нематеріальних активів (методологія, ноу-хау, відносини чи бренд) громадської організації [2, с. 4].

### **Виробничий план**

Створення Біблійного саду – це творчий процес, пов'язаний з рішенням цілого ряду складних виробничих завдань.

**Виробничий процес** створення такого саду складається з робіт інженерно-будівельного (6 місяців) та агротехнічного характеру.

*До робіт інженерно-будівельного характеру відноситься підготовка території (24 тижнів – 6 місяців):*

- опрацювання плану території та виїзд на саму територію – фотографування (*Додаток В*) (1 день);
- складання проекту та його експертиза: створення видових списків, поділ саду на зони, вивчення ґрунтів та кліматичних умов, а також складання кошторису даного проекту (4 тижні).
- очищення території (3 тижні);
- підготовка ґрунту та дренажної системи (3 тижні);
- встановлення системи орошення та водопостачання (3 тижні);
- встановлення теплиці, альтанок, трельяжів, перголів, лавочок для фотозон та виїзних весільних церемоній (4 тижні);
- обладнання доріжок (2 тижні);



- обладнання системи освітлення (4 тижні);
- відведення місця для парковки та для збереження садово-господарського інвентаря (2 тижні).

До робіт агротехнічного характеру належить посадка дерев, чагарників, ліан, створення газонів, квітників, роботи по догляду за рослинами і формування насаджень (довготривалий процес).

### **Спеціальна підготовка території**

Перш ніж починати посадку, необхідно очистити територію від сміття. Правильно і своєчасно проведена підготовка території об'єкта озеленення є запорукою швидкого та якісного виконання агротехнічних робіт, а також створення умов, що забезпечують стійкість насаджень в майбутньому.

Передусім виконують санітарно-гігієнічні заходи з очищення території.

### **Основні етапи підготовчих робіт:**

- 1. Видалення бур'янів та іншої рослинності.**
- 2. Підготовка ґрунту: очищення від садового сміття і каміння.**
- 3. Проведення комунікацій по території майбутнього саду.**
- 4. Установлення системи орошення та водопостачання.**
- 5. Встановлення теплиці, альтанок, трельяжів, арок, перголів та лавочок на попередньо спланованих місцях.**

*Теплицю* ми запланували на території тільки одну: для науково-дослідних цілей та вирощування розсади. Цього буде достатньо, оскільки більшість видів, які були підібрані для створення Біблійного саду, чудово пристосовані рости в умовах відкритого ґрунту помірної кліматичної зони. Теплицю замовлятимемо готову разом із встановленням, оскільки вона досить якісна.

*Альтанки* повинні по дизайну вписуватися в загальний вигляд саду і гармонійно з ним поєднуватися. Поруч будуть висаджені види лікарські, декоративні та пряні рослини.

*Трельяж* – декоративна решітка із закріпленими на ній стеблами витких рослин. Створюється, насамперед, як прикраса території. Придатний також для захисту від вітру.

Трельяж тільки з виткими сортами троянд буде прикрашати територію, відведену для весільних церемоній, а по центру буде встановлена арка. Над доріжками будуть стояти перголи, арочні кріплення для витких рослин (троянд, клематисів, винограду). Перголу роблять з металевих прутів або з дерева, що має декоративний вигляд, так як і арки.

**6. Прокладання саме бетонних доріжок** у вигляді кам'яних плиток буде виглядати дуже гармонійно в Біблійному саду, оскільки створюватиме природну атмосферу. Кожен відвідувач зможе відчувати себе частинкою природи. На відміну від використання суцільних бетонних плит або бруківки, що створює атмосферу міського середовища, ці доріжки підкреслять природність та екологічність саду.

### **7. Обладнання системи освітлення для Біблійного саду**

Освітлення саду – важливий елемент не тільки краси, але й безпеки. Щоб переконатися в цьому, достатньо всього лише однієї прогулянки по ньому. Продумана і грамотна система освітлення дозволяє легко орієнтуватися в саду в темний час доби і пересуватися по ньому з високим рівнем безпеки. За допомогою декоративного підсвічування клумб, садових доріжок, ставка і дерев можна створити індивідуальну і навіть романтичну атмосферу, продовжуючи час спілкування з природою навіть у вечірній час.

Найкраще підходять освітлювальні прилади на сонячних батареях – заряджаються вдень (для цього вони мають спеціальні акумулятори), щоб в темний час доби забезпечити неяскраве освітлення значущих ділянок саду. Подібні пристрої мобільні і не потребують підключення до мережі електропередач, їх можна буде прибрати на зиму або переносити в перебігу теплої пори року в різні ділянки саду, щоб підсвічувати ті чи інші об'єкти, постійно змінюючи зовнішній вигляд і атмосферу ділянок в сутінках. У зв'язку з тим, що пристрої на сонячних батареях забезпечені датчиками і світлодіодами, які включаються автоматично, подібне освітлення може протриматися всю ніч.

**8. Відведення місце для парковки та для збереження садово-господарського інвентаря** вже наявне. Місце для паркування буде знаходитися під навісом, що знаходиться на цій території. Будівлі будуть слугувати для робочих та збереження садово-господарського інвентаря.

Наступним етапом роботи є підготовка ґрунту для посадки рослин. Вона складається з таких частин:

*1. Підготовка ґрунту.*

*2. Вирівнювання підготовленого ґрунту.*

*3. Трамбування ґрунту ручним катком.*

*4. Розробка та здійснення заходів щодо збереження існуючих цінних насаджень (дерев, чагарників, трав'янистої рослинності), проведення догляду за ними, підготовка ґрунту для озеленувальних робіт.*

Озеленення є тривалим і складним за технологією процесом. Посадка дерев і чагарників зазвичай здійснюють, коли рослини знаходяться в молодому віці. Щоб їх виростити і отримати повноцінний санітарно-гігієнічний і декоративний ефект, необхідні довгі роки.

Розбивка саду на квартали за змістом, функціями та видовим складом. Розбивку площі на квартали проводять залежно від розмірів саду, особливостей рельєфу, ґрунтових умов, зволоженості ділянки і панівних вітрів. Найкращою формою кварталу є прямокутник. Складність технології озеленення полягає в тому, що основним будівельним матеріалом є рослина – живий організм, постійно змінюється в часі, гостро реагує на несприятливі умови довкілля.

Найбільш сприятливим періодом для посадки всіх деревних та чагарникових культур є осінь. При весняній посадці рослини потрапляють під вплив швидко наростаючих температур і страждають від нестачі вологи в ґрунті і сухості повітря.

Весь посадковий матеріал для саду ми закуповуватимемо з місцевих розплідників, обов'язково зі сортовим свідченням, що вказує назву сорту. Саджанці, завезені з інших областей і зон, завжди дають гірші результати. До закупівлі і консультацій будемо залучати представників Екобюро УГКЦ,

оскільки вони знайомі з такого типу місцями продажів і навіть можуть посприяти певній знижці при купівлі.

Окрім цього, важливим елементом саду є газони. Вони мають важливе санітарно-гігієнічне значення – зелений колір заспокоює нервову систему, зменшує втому, підвищує працездатність. Поверхня газонів знижує утворення пилу. Газонні рослини мають і фітонцидні властивості – очищають ґрунт і повітря від шкідливих мікроорганізмів. Засіватимемо газони багаторічними травами: мітлиця лучна, костриця червона, костриця лучна, мітлиця біла. Це робота виконується весною, коли в ґрунті найбільше вологи.

Посадку трав'янистих рослин (одно-, дво- та багаторічників) слід виконувати в такі строки: квітучих і килимових, що не зимують у ґрунті, – після закінчення весняних заморозків; дворічників і багаторічників, які зимують у ґрунті – восени і навесні; цибулинних, що зимують у ґрунті – восени. Трав'яні рослини будемо висаджувати на альпійських гірках та у квітниках.

Клумби із сукулентами є невід'ємною частиною «Біблійного саду», оскільки це, зазвичай, рослини спекотного клімату. Сукуленти не можна залишати на відкритій території упродовж року, тому їх бажано висаджувати в переносні контейнери, а на зиму забирати в тепле приміщення.

Для вертикального озеленення «Біблійного саду» (альтанок, перголів та ін.) слід використовувати рослини з виткими стеблами, які мають декоративне листя і красиві квітки. Альтанки можуть бути круглими, прямокутними. По периферії їх обсаджують виткими багаторічниками: різні сорти винограду, клематис, актинідія, жимолость, каприфолій, виткі кущові троянди.

#### Характеристика продукту, ідентичного новоствореному:

Католицька школа-гімназія св. Василя Великого та соціальне підприємство, що створюється на її базі, – не є чимось новим у секторі туризму, охорони природи та озеленення території. До двадцяти біблійних садів світу вперше додався й український. Його заклали у жовтні 2013 року на території пам'ятки ЮНЕСКО – у колишній резиденції митрополитів Буковини і Далмації, де нині розміщується Чернівецький національний університет

ім. Ю. Федьковича. Знакова подія збіглася із 138-літтям вишу. Саме науковцям цього університету належить ідея створення першого біблійного саду в Україні. Її вони висловили у монографії «Рослини Святого Письма» [28]. Наступним біблійним садом став сад у містечку Маріямпіль, що неподалік Галича [28].

Наш проект «Біблійний сад» буде третім продуктом в Україні такої специфіки й спрямування. На відміну від двох попередніх, які для посадки використовували дерева та кущі, привезені з Ізраїлю, у нашому саду ми використовуватимемо рослини, які згадуються в Біблії, але здатні прижитися й рости в нашому кліматі. Варіант університету Чернівців – це фінансово затратний та водночас ризикований проект, оскільки ці рослини в Україні можуть не прижитися. Сад у Маріямполі (принаймні візуально, описово), здається, більше призначений все-таки для релігійних груп туристів та організацій. Якщо ми ставимо собі за ціль євангелізувати культуру, то наш проект проповідує відкритість до кожного, незалежно від віросповідання чи релігії.

Наступним кроком є функціонування саду. Якщо перші два служать тільки як туристичні об'єкти, то наш, крім цього, буде об'єктом практичним (для школярів, студентів, учителів) та водночас соціальним проектом. Узагалі функціонування саду – це відкритість до різних цільових аудиторій. Наш проект відрізняється новизною у функціонуванні, з практичної точки зору та є менш затратним із фінансового боку, оскільки ми не будемо закупувати найдорожчі види рослин, які важко приживаються в нашому кліматі. Навпаки, ми насаджуватимемо лиш ті, які ростуть як в Ізраїлі, так і в Україні.

Філософія саду зводиться до максимізації зелені, дерева та каменю як природних матеріалів (наприклад, при виготовленні альтанок) і мінімізації пластику та інших неекологічних матеріалів. Кожен, хто сюди потрапить і тут перебуватиме, повинен відпочити від гамору міста та його об'єктів. Цьому повинні сприяти природність ландшафту та його озеленення. Ми екологічні до рослин, щирі до людей.

Щодо аналізу ринків збуту, то слід сказати, що він є достатньо широким.

Найперше це:

1. Туристи, які цікавляться зеленим та екотуризмом, шукають нові місця на Івано-Франківщині, які варто відвідати та ті, де можна відпочити.
2. Учителі та учні закладів загальної середньої освіти м. Івано-Франківська.
3. Студенти та викладачі Прикарпатського вишу (Інститут біології).
4. Фотографи, які роблять фотосесії.
5. Фізичним особам та підприємцям, що закупають та продають розсаду.
6. Наречені, що замовляють виїзні весільні церемонії одруження на природі.

Нашими конкурентами в даному проекті можуть стати:

- інші біблійні сади;
- інші туристичні об'єкти;
- інші фірми, що надають послуги виїзних весільних церемоній;
- продавці та фірми, що збувають розсаду.

Конкурентні переваги новоствореного продукту:

- соціальна спрямованість проекту (виручені кошти йтимуть на стипендії учням);
- заангажованість самих учнів та їх батьків до процесу творення підприємства;
- залучення старшокласників до проведення екскурсій;
- біблійна спрямованість проекту.

Щоб побачити й визначити можливості розвитку проекту, ми використали SWOT-аналіз нашого продукту як один із інструментів стратегічного планування в Таблиці 3.1

**SWOT- аналіз продукту**

	<b>Позитивний вплив</b>	<b>Негативний вплив</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Сильні сторони</b> - наявність учителів, учнів, садівника, волонтерів; - залучення школярів до процесу організації та творення проекту.	<b>Слабкі сторони</b> - відсутність досвіду у подібного роду проектах; - віддаленість села Вістова від Івано-Франківська.
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості</b> - залучення батьків до співфінансування проекту; - залучення нових жертводавців та донорів; - співпраця з Екобюро УГКЦ.	<b>Загрози</b> - активні конкуренти; - різноманітність туристичного ринку; - фінансова нестабільність.

Основні маркетингові переваги пропозиції:

- ми надаємо соціальну підтримку учням, батьки яких не в змозі оплатити за їхнє навчання і гімназії;
- наш сад - екологічний;
- доступна для всіх ціна;
- існує цінова політика проекту: для волонтерів та постійних клієнтів суттєві знижки;
- вигідне місце розташування для туристів. Село знаходиться на трасі по дорозі зі Стрия та Львова до Івано-Франківська. Саме цим шляхом їдуть більшість туристів у Карпати.

#### Стратегія плану маркетингу. Ціноутворення

Цінова стратегія проекту буде залежати від типу послуги. Ціна може встановлюватися відповідно до вартості продукту/послуги або ж відповідно до попиту чи, можливо, залежатиме від конкуренції [50, с. 316].

Для визначення ціни було проведено порівняльний аналіз цін на ринку. Отже, якщо говорити про ціни на екскурсії, то тут слід враховувати два моменти:

1. Ціна за вхідний квиток. Вона становитиме для дітей 20 грн, для дорослих - 40 грн.

2. Ціна за екскурсію. Екскурсія для групи від 20 учнів коштуватиме 200 грн. До 20 учнів - 100 грн.

Екскурсія іноземною мовою (англ., нім., фр., іт.): для дорослих від 10 осіб 300 грн., для дітей до 14 осіб - 200 грн.

Очевидно, що екскурсію можна й не замовляти.

Вартість розсади коливатиметься в межах допустимих цін на ринку.

Щодо можливостей проводити уроки в саду, то ціна буде такою ж, як і вхідний квиток - 20 грн для одного учня, для вчителя - безкоштовно.

Оплата весільної церемонії залежатиме від того, скільки часу гості проводитимуть в саду. Вартість оренди стільців, альтанки та арки становитиме 1400 грн/год. Однак за кожну наступну годину ціна буде збільшуватися на 200 грн.

#### Тактика реалізації продукту:

- Безкоштовна пропозиція для вчителів та студентів (уперше).
- Реклама та розповіді про проект священикам, парохам, семінаристам під час проведення спільних зустрічей у Єпархії.
- Реклама на флаєрах для турагентств. Розробка та замовлення друку – поліграфічна компанія «Паперівка» (м. Івано-Франківськ). Тут доступна цінова політика, хороша якість та можливість співпраці й оплати за домовленістю, оскільки власником є батько нашої учениці. Замовлення 1000 флаєрів коштуватиме 390 грн.
- Залучення місцевих малих підприємців до купівлі/продажу нашої розсади.
- Використання фотографій школярів, сестер та навчального закладу для створення бренду товару.
- Реклама в соцмережах щодо можливості виїзних весільних церемоній та фотосесій.



### Політика надання гарантій

Найперше слід сказати, що розсада, яку продаватимемо підприємцям, повинна бути якісною. Тому для цього до процесу її вирощування буде залучений професійний садівник. Він також надаватиме консультації стосовно процесу подальшого вирощування й збору продукції.

### Реклама та просування продукту на ринок

Стануть у нагоді інформаційні буклети з фотографіями весільних церемоній, фотосесій, екскурсій, уроків просто неба для студентів та учнів. Для початку можна замовити 500 шт, оскільки, можливо, змінюватиметься цінова політика або будь-які інші послуги після запуску проекту. Вартість 500 буклетів у «Паперівці» – 1070 грн. Для порівняння: такі ж буклети можна надрукувати в іншій друкарні, наприклад, «Місто НВ», де ціни є трохи помірнішими. Однак недоліком є те, що їхня умова - друк великих партій продукції (щонайменше 10000 флаєрів та 1000 буклетів).

### *Витрати на маркетинг (обґрунтування)*

Для розповсюдження інформації витрати на рекламну продукцію будуть такими:

а) брендування авто. В Івано-Франківську ми знайшли як мінімум дві фірми, що займаються такого виду послугами. 1 м<sup>2</sup> нанесеної на автомобіль реклами коштує від 360 до 400 грн. Логотип проекту (*Додаток Г*) разом із написом займатиме сема таку площу.

б) банер на огорожі школи. Враховуючи приблизний розмір (0,8×1,2), звичайний банер коштуватиме 548 грн, а банер-сітка- 655 грн.

в) різні канцтовари з логотипом проекту. Для початку ми вирішили обчислити вартість 50 штук різних дрібних товарів із друком (ручки, записники, брелоки) та вартість 10 горнят. Разом це становитиме 3350 грн.

г) банер на дорозі із вказівником та назвою проекту. Разом із якісною металоконструкцією двосторонній рекламний щит коштуватиме приблизно 5000 грн.

### 3.2. Розрахунок бюджету/фінансового плану, залучення ресурсів, оцінка самоокупності та можливих ризиків

При заснуванні будь-якого соціального підприємства завжди потрібні фінанси. Від самого початку необхідно розуміти та визначити відповідні види фінансування для різних видів витрат.

Існують три види видатків, а саме:

- фіксований капітал – на здійснення закупівель, які зберігають свою фінансову цінність більше ніж один рік (обладнання, транспортні засоби, інвентар, будівля);

- змінні витрати – витрати на виробництво продукту/послуги (сировина, пальне, працівники, що працюють не на повну ставку, реклама);

- постійні витрати, які не залежать від продажів чи іншої діяльності (оренда, комунальні послуги, страхування, виплата зарплат та податків та ін.) [42, с. 32].

Враховуючи це, ми спробували підрахувати спочатку весь фіксований капітал, потрібний для затрати на 3 га землі (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

#### Капітальні витрати на започаткування проекту

Витрати	Сума
Обладнання, інвентар	80 500 грн
Підготовка території (дренаж, полив, освітлення, доріжки)	1 143 234 грн
Ремонт окремих приміщень	75 000 грн
Закупівля комп'ютерної техніки (комп'ютер, сканер, ксерокс, принтер)	35 560 грн
<b>Всього витрат:</b>	<b>1 334 294 грн</b>

Слід сказати, що можемо диверсифікувати джерела надходжень щодо цих витрат. Так, наприклад, витрати на обладнання та інвентар ми зможемо зібрати й покрити за рахунок краудфандингу. «Біблійний сад» ми подамо на краудфандингову платформу освітніх проєктів GoF (GoFunded). Це стане відкритою можливістю для освітян, батьків та учнів розпочати вкладати в цей проєкт, залучаючи кошти на його реалізацію. Для учнів – це шанс уже зараз навчатися в дії, втілюючи в життя соціально важливі проєкти.

Іншим джерелом надходжень на найбільшу статтю витрат – системи дренажу, освітлення та поливу території – можуть стати проєкти з нашими партнерами – ГО «Екоцентр Івано-Франківськ» та Бюро екології УГКЦ.

Ще одним варіантом диверсифікації коштів є організація т. званих збірок на найбільших парафіях м. Івано-Франківська. Наш попередній досвід показує, що з 1 парафії реально зібрати приблизно 20 000 грн. Таким чином, якщо в сукупності взяти 5-6 парафій, то зможемо отримати приблизно 100-120 тис.грн. Цими коштами покриємо витрати на ремонт одного з приміщень та закупівлю потрібної для роботи координатора проєкту техніки.

Змінні витрати розподілилися таким чином (Таблиця 3.3):

*Таблиця 3.3*

### **Змінні витрати соціального підприємства**

<b>Витрати</b>	<b>Сума</b>
Закупівля рослин (в основному – насіння).	1 296 грн
Закупівля кущових видів рослин	7 817 грн
Закупівля дерев	7 975 грн
Рекламна продукція	10 475 грн
Транспорт	10 000 грн
<b>Всього витрат:</b>	<b>37 564 грн</b>

Постійні витрати будуть розподілені на такі статті (Таблиця 3.4):

Таблиця 3.4

### Постійні витрати на реалізацію проекту

Витрати	Сума
Комунальні послуги (12 міс)	51 516 грн
Зарплата (1 працівник на повну ставку, 2 – повна ставка (на мінімальній зарплаті), 2 – на 0,25 ставки) (12 міс)	18 846 × 12 міс = 226 152 грн
ЄСВ 22%	4 146 × 12 міс = 49 753 грн
Зв'язок (телефон, інтернет) (12 міс)	3 000 грн
Річна амортизація основних засобів	143 003 грн
<b>Всього витрат:</b>	<b>473 424 грн</b>

Таким чином, підбивши фіксований капітал, а також змінні та постійні витрати, ми отримаємо такий розрахунок коштів (Таблиця 3.5):

Таблиця 3.5

### Сума всіх коштів для проекту «Біблійний сад»

Витрати	Сума
Фіксований капітал	1 334 294 грн
Змінні витрати	37 564 грн
Постійні витрати	473 424 грн
<b>Всього витрат:</b>	<b>1 845 282 грн</b>

Отже, обладнання, орошення, дренаж, освітлення для 3 га землі, а також інші змінні та постійні витрати обійдуться для проекту «Біблійний сад» більш ніж в 1,5 млн гривень (Таблиця 3.6).

## Витрати на проект за статтями всіх видатків

Таблиця 3.6

№ п/п	Статті видатків	К-сть та сума за 1 шт, грн	Загальна сума, грн	Джерела фінансування
<b>1.</b>	<b>ФІКСОВАНИЙ КАПІТАЛ</b>			
<b>1</b>	<b>ІНВЕНТАР, ОБЛАДНАННЯ</b>			
1.1.	Твердопаливний котел	1 × 15 500 грн	15 500	Крудфандингова платформа наукових шкільних проектів «GoFunded»
1.2.	Теплиця	1 × 12 000 грн	12 000	
1.3.	Альтанка садова	1 × 30 000 грн	30 000	
1.4.	Трельяж	1 × 7 000 грн	7 000	
1.5.	Арка	3 × 1 500 грн	4 500	
1.6.	Арка для фотозони	1 × 3 250 грн	3 250	
1.7.	Інший інвентар для догляду за садом	-	8 250	
1.8.	Таблиці	100 × 100 шт	10 000	
		<b>РАЗОМ:</b>	<b>80 500 грн</b>	
<b>2.</b>	<b>ПІДГОТОВКА ТЕРИТОРІЇ</b>			
<b>2.1</b>	<b>Дренажна система:</b>	<b>для 1 га 201 602 грн</b>		Проекти та гранти
2.1.1.	Прямі витрати	154 394 грн × 3 га	463 182 грн	
2.1.2.	Загальновиробничі витрати	9 961 грн × 3 га	29 883 грн	
2.1.3.	Адміністративні витрати	3 647 грн × 3 га	10 941 грн	
2.1.4.	Зарплата	27 500 грн	27 500 грн	
2.1.5.	ЄСВ 22%	6 050 грн	6 050 грн	
		<b>РАЗОМ:</b>	<b>Для 3 га 537 556 грн</b>	
<b>2.2.</b>	<b>СИСТЕМА ОРОШЕННЯ</b>			Проекти та гранти
2.2.1.	Сонячні панелі	10 × 5 658	50 658 грн	

2.2.2.	Насос до сонячного колектора	1 × 13 845	13 845 грн	
2.2.3.	Орошувальні матеріали	18 497	18 497 грн	
		<b>РАЗОМ:</b>	<b>83 000 грн</b>	
<b>2.3.</b>	<b>СИСТЕМА ОСВІТЛЕННЯ</b>			Проекти та гранти
2.3.1.	Ліхтарний стовп 208 см	12 шт × 4049 грн	48 558 грн	
2.3.2	Ліхтарний стовп 124см	32 шт × 1127 грн	36 064 грн	
2.3.3	Ландшафтний ліхтар 38см	36 шт × 770 грн	27 720 грн	
2.3.4.	Фасадний ліхтар бра 30см	18 шт × 692 грн	12 456 грн	
2.3.5.	Прожектор у водойму	3 набори × 1759 грн	5 277 грн	
2.3.6.	Електрокабель	1214 м × 50грн	60 700 грн	
2.3.7.	Прокладка електрокабелів, траншея, засипка	1214 м × 150 грн	182 100 грн	
2.3.8.	Проект освітлення території	32,667 м <sup>2</sup> × 0,3	9 803 грн	
		<b>РАЗОМ:</b>	<b>382 678 грн</b>	
<b>2.4.</b>	<b>ДОРІЖКИ</b>			Проекти та гранти
2.4.1.	«Крокова» доріжка з каменю	700 м <sup>2</sup> × 200 грн	140 000 грн	
		<b>РАЗОМ:</b>	<b>140 000 грн</b>	
2.5.	<b>РЕМОНТ ПРИМІЩЕННЯ</b>			Збірки на парафіях
2.5.1.	Прямі витрати		44 560 грн	
2.5.2.	Загальновиробничі витрати		30 440 грн	
		<b>РАЗОМ:</b>	<b>75 000 грн</b>	
2.6.	<b>ЗАКУПІВЛЯ ОФІСНОЇ ТЕХНІКИ</b>			Збірки на парафіях

2.6.1.	Комп'ютер стаціонарний	1 × 15 260 грн	18 800 грн	
2.6.2.	Ксерокс, принтер, сканер (3 в 1)	1 × 15 300 грн	16 760 грн	
		<b>РАЗОМ:</b>	<b>35 560 грн</b>	
<b>2.</b>	<b>ЗМІННІ ВИТРАТИ</b>			
<b>3.</b>	<b>ЗАКУПІВЛЯ РОСЛИН</b>			Співпраця та проекти з Екобюро УГКЦ та з Прикарп. нац.університетом
3.1.	Закупівля рослин	-	1 296 грн	
3.2.	Закупівля кущових видів рослин	-	7 817 грн	
3.3.	Закупівля дерев		7 975 грн	
		<b>РАЗОМ:</b>	<b>17 088 грн</b>	
<b>4</b>	<b>ВИТРАТИ НА РЕКЛАМНУ ПРОДУКЦІЮ</b>			Із доходів проекту
4.1.	Друк буклетів	500 шт	1071 грн	
4.2.	Брендування авто	1 м <sup>2</sup>	400 грн	
4.3.	Банер-сітка на огорожі школи	0,8 × 1,2 м	655 грн	
4.4.	Рекламний щит із металоконструкцією	1	5000 грн	
4.5.	Канцтовари з логотипом проекту	60 шт	3 350 грн	
		<b>РАЗОМ:</b>	<b>10 476 грн</b>	
<b>5</b>	<b>ТРАНСПОРТ</b>		<b>10 000 грн</b>	
		<b>РАЗОМ</b>	<b>37 564 грн</b>	

3.	ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ			Із доходів
5	Комунальні послуги:	12×4 293 грн	51 516 грн	
6.	Зарплата	12×18 846 грн	226 152 грн	
7.	Нарахування на зарплату (ЄСВ 22%)	12×4 146 грн	49 753 грн	
8.	Зв'язок (телефон, інтернет)	12×100= 1200 грн; 12×150 грн= 1800 грн	3 000 грн	
9.	Річна амортизація основних засобів	143 003 грн	143 003 грн	
		<b>РАЗОМ:</b>	<b>473 424 грн</b>	
	<b>ВСЬОГО</b>		<b>1 845 282 грн</b>	

Якщо взяти отримані доходи від фотосесій, проведених весільних церемоній, екскурсій та просто вартість вхідного квитка на територію саду, оренда саду на літо під дитячий табір, то отримаємо приблизно 482 000 грн за рік (Таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

### Прихід коштів соціального підприємства «Біблійний сад» за рік

№	Сума	Назва статті доходу	Примітка
1.	27 000 грн	Оренда площі для фотосесій в будні дні.	Вартість: 150 грн/год. За умови можливості зйомок 45 тижнів у році та мінімум 4 людей в тижні.
2.	32 000 грн	Оренда площі для фотосесій у вихідні дні.	Вартість: 200 грн/год. За умови можливості зйомок 40 тижнів у році та мінімум 2 людей в суботу та 2 людей неділю.
3.	124 000 грн	Екскурсії для дітей та перебування на території саду.	За умови відвідуваності мінімум 40 тижнів у році.
	1 620 грн	Група з 25 дітей без екскурсії	За умови 3 груп на тиждень.



	1 480 грн	Група з 25 дітей з екскурсією	За умови 2 груп на тиждень.
4.	230 000 грн	<b>Оренда саду для виїзних весільних церемоній</b>	За умови 20 тижнів для весіль (крім посту, зимових місяців та ранньої весни).
	6 000	Оплата за продовжену оренду саду.	200 грн/кожна наступна година. За умови продовженої оренди на сумарну кількість 30 годин.
5.	34 000 грн	<b>Уроки просто неба</b>	40 грн×25 учнів. За умови мінімум 2 груп на тиждень та наявності мінімум 17 тижнів для якісного проведення уроків.
6.	18 000 грн	<b>Оренда для дитячого табору</b>	3 міс×6 000 грн/міс.
7.	6 000 грн	<b>Екскурсії для іноземних туристів</b>	300 грн/год За умови мінімум 1 групи в тиждень та 20 погідних у році тижнів для екскурсій.
8.	10 000 грн	<b>Збут розсади</b>	2-3 місяці найбільшого попиту
	<b>482 000 грн/рік</b>	<b>РАЗОМ</b>	

Спробуймо порахувати точку безбитковості для нашого соціального підприємства. Існує безліч різноманітних формул та методів для того, щоб порахувати точку безбитковості підприємства (наприклад, графічний та маржинальний методи або просто за допомогою рівнянь) [6].

Ми використаємо один із них.

Спробуємо порахувати термін окупності за формулою:

$$T_0 = \text{інвестиційний вклад} \div \text{чистий прибуток} \times 12 \text{ міс.}$$

$$T_0 = 1\,845\,282 \div 482\,000 \times 12 \text{ міс} = 45 \text{ (місяців).}$$

Отже, точка безбитковості настане через 3 роки та 8 місяців діяльності підприємства.

З розвитком суспільства значно зростають різноманітні явища й події, що призводять до ризиків втрати доходу чи репутації на підприємстві. До ризиків, які можуть негативно впливати на прибуток нашого соціального підприємства, належать фінансово-економічні, соціальні, технічні та екологічні.

Звісно, неможливо накопичити кошти для запобігання усім прогнозованим техногенним та екологічним катастрофам, однак можна локалізувати й мінімізувати негативні наслідки тих загроз, що вже відбулися в нашому регіоні (наприклад, повені, зсуви). Тому для нас буде дуже важливим якість виконаних підготовчих робіт на початку створення саду. Чим краще буде зроблена система дренажу, тим більше вона зможе виправдати великі кошти, які ми в неї вкладаємо.

Створення якісного «Біблійного саду» вимагає солідних капіталовкладень. Це, очевидно, дороговартісний проект. Тому фінансові ризики можуть бути вирішеними тільки через створення так званої подушки фінансової безпеки та стійкості – ендавменту – для нашого соціального підприємства.

Протидіяти наслідкам ризикових негараздів нам також допоможе інститут страхування. Як відомо, страхувати можна як фізичну, так і юридичну особу.

До запобігання соціальним ризикам належать:

- проведення соціального аудиту;
- якісна робота всіх працівників підприємства;
- удосконалення оплати праці персоналу та моніторинг ефективності роботи працівників;
- якісна інформаційна кампанія на всіх етапах діяльності й розвитку проекту.

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

Бізнес-планування – це новий і водночас популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі. Не є винятком і соціальне підприємництво, яке потребує професійного підходу при створенні підприємства із соціальною складовою.

Зрозуміло, що на етапі запуску ми аж ніяк не можемо забезпечити наш фінансовий план справжніми показниками, тому використовуємо всього-на-всього прогнозування. При цьому нам важливо врахувати різні фактори, що можуть вплинути на діяльність соціального підприємства [45, с. 125].

У процесі зародження ідеї проекту «Біблійний сад» і аж до моменту її візуалізації у вигляді бізнес-плану соціального підприємства відбулися суттєві зміни.

По-перше, можливості проекту розширилися через брейнстормінг різних осіб, залучених до його реалізації. Це в підсумку дає нам змогу отримати більший прибуток та водночас зацікавити ширше коло споживачів нашого продукту.

По-друге, на відміну від інших, схожих проектів до нашого, ми все-таки залишаємося унікальними у своїй соціальній складовій та екологічності.

По-третє, від ідеї звичайного саду ми перейшли до території, поділеної на відповідні зони. Кожна зона відповідатиме потребам кожної окремої цільової групи. Наприклад, ділянка для досліджень школярів буде знаходитися окремо від ділянки для фотосесій чи зони для весільних церемоній. Це дає нам змогу використовувати кожну зону з цільовим призначенням та зберігати її у відповідному до цього стані.

По-четверте, фінансовий план зріс, як мінімум, удвічі, ніж перед початком його розробки. Це пов'язано з тим, що ми вирішили робити якісний продукт, який будуть готові купити споживачі на ринку схожих послуг. Саме якісна підготовка території та закупівля обладнання вимагає чималих коштів.

Тут потрібно також зазначити, що наш бізнес-план представляє лише так званий zoom-in (наближений знімок) проекту «Біблійний сад» в один момент часу. Оскільки ми живемо в динамічному світі, що постійно змінюється, то не виключеним є той факт, що наш бізнес-план швидко застаріє. Тим не менше, саме він слугуватиме документом, на який ми зможемо взоруватися в будь-який момент життєдіяльності проекту.

Ще одним викликом для нашого соціального підприємства стане вимірювання цілей. Адже, як зазначає А. Корнецький, «без виміру ціль зовсім не має змісту» [45, с. 130]. Тому вимірювати нам доведеться передусім не прибуток від бізнесу, а соціальний ефект або вплив. Він також має власні часові рамки, тому важливо, щоб не втискати бажаний для нас вплив у вузьке

прокрустове ложе часу. Часом зміни – це довготривалий процес. І як швидко можна буде побачити вплив нашого соціального підприємства? Чи стипендійна підтримка – це максимальний ефект, якого хочемо досягнути? Можливо, нам як першопрохідцям із проектом соціального підприємництва в галузі освіти Івано-Франківська варто поставити ще й інші цілі? Наприклад, навчити директорів інших навчальних закладів стати самозарадними у справі фінансування школи.

Після того, як завершено початковий план і буде отримано перший капітал для проекту, слід мати на увазі, що цей бізнес-план залишається «живим» документом. Час від часу потрібно його переглядати, оновлювати на основі аналізу, що працює в нашому соціальному бізнесі, а що - ні.

Звісно, рекомендаціями для більш якісного та плідного розвитку нашого соціального підприємства можуть бути такі:

#### А. На державному рівні:

- створення закону про соціальне підприємництво, що визначав би чіткі критерії соціального підприємництва та давав правові механізми підтримки соціальних підприємців;
- створення спеціальних кредитних і позикових програм для залучення фінансових коштів на першому етапі розвитку соціального підприємства;
- надання комплексної підтримки соціальним підприємствам при започаткуванні та розвитку їхньої діяльності;
- започаткування програм з професійного навчання охочих для здійснення діяльності у сфері соціального підприємництва та тих, які починають у ній працювати або вже працюють.

#### Б. На місцевому рівні:

- збільшення соціального капіталу для підвищення рівня взаємодовіри та взаємодії з нашими цільовими аудиторіями;
- поширення інформації про соціальне підприємництво «Біблійний сад» через засоби ЗМІ.
- відкритість до потенційних цільових аудиторій.

Таким чином, у результаті роботи над плануванням майбутнього соціального підприємства «Біблійний сад», що діятиме на базі Католицької школи-гімназії св. Василя Великого, у нас з'явилася організаційна схема управління. Вона є ієрархічною. До оргструктури входять координатор проекту, техпрацівники (садівник та прибиральник), бухгалтер та волонтери. Координатор проекту, техпрацівники (садівник та прибиральник) працюватимуть на повну ставку, бухгалтер (школи) – на 0,25 ставки.

Виробничий процес складатиметься з кількох етапів. Найважливішим із них буде встановлення системи дренажу, орошення та поливу майбутнього саду. Окрім того, не менш важливим буде встановлення теплиці, альтанок, трельяжів, перголів, лавочок для фотозон та виїзних весільних церемоній, а також обладнання доріжок та системи освітлення, відведення місця для парковки та ремонт одного з будинків для збереження садово-господарського інвентаря.

Одним із етапів буде розбивка саду на квартали, або так звані зони. Ця особливість нашого проекту дає можливість зберігати кожну зону у відповідному стані та згідно з її призначенням.

Для придбання саджанців рослин та консультацій будемо залучати представників Екобюро УГКЦ, а також Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника.

Оскільки наш проект не є першим у галузі туризму, та все ж нашою перевагою стане його екологічність, мінімалізм шкідливих матеріалів та максимум природних.

Через реалізацію проекту ми зможемо продавати як товари (розсада з теплиці), так і надавати послуги (фотозйомки, весільні церемонії, уроки просто неба, екологічні екскурсії та ін.).

Ціноутворення залежатиме як від цін, що існують на ринку, так і попитом товарів/послуг. У підсумку ми відштовхуємося від середньої ціни, що існує на ринку.

Не менш важливим елементом є реклама нашого продукту та його просування на ринок. Сама реклама буде здійснюватися різноманітними шляхами: від друкованих буклетів до брендваної продукції, брендування авто та встановлення банерів біля школи та поблизу заїду до самого саду.

При складанні бюджету ми враховували якість саду в кінцевому результаті. Саме тому фінансовий план, як виявилось згодом, зріс мінімум удвічі, ніж перед початком його написання. Усі витрати розподілилися на капітальні, змінні та постійні. Загальний обсяг бюджету для проекту «Біблійний сад» склав 1 845 282 грн. Прихід коштів за рік - 482 000 грн. Таким чином, ми змогли порахувати точку беззбитковості за допомогою формули:

$$T_0 = \text{інвестиційний вклад} \div \text{чистий прибуток} \times 12 \text{ міс.}$$

$$T_0 = 1\,845\,282 \div 482\,000 \times 12 \text{ міс} = 45 \text{ (місяців).}$$

Отже, точка беззбитковості настане через 3 роки та 8 місяців діяльності підприємства.

Крім того, існують різного роду ризики, які ми повинні передбачити та їх зменшити. До таких належать соціальні, фінансово-економічні, екологічні та інші.

На основі моніторингу та оцінки результатів бізнес-плану зроблено управлінські висновки та надано рекомендації для кращого та більш успішного функціонування проекту «Біблійний сад».

## ВИСНОВКИ

Сьогоднішній динамічний світ не є таким, яким був раніше. Адже, незважаючи на щораз стрімкіший розвиток науки та техніки (чого варте відкриття штучного інтелекту), він і далі стикається з багатьма гострими соціальними проблемами в економічній, соціальній, екологічній сферах, що потребують шляхів їх вирішення. Природні катастрофи, глобальне потепління, економічна нерівність, бідність, голод, стан здоров'я населення, соціальні потреби – це лише деякі з цих проблем. Саме тому у світі назріла потреба людей-новаторів що, як стверджують дослідники, «використовують інноваційні ідеї та різні ресурси для вирішення соціальних проблем» [47].

Ідея соціального підприємництва привернула увагу також і науковців, бо стала новим способом підприємницького мислення.

Зростання і розвиток чималої кількості соціальних підприємств у різних державах, зокрема і в Україні, – це процес, який набирає своїх обертів. Незважаючи на це, не існує якогось єдиного спільного визначення цього поняття і похідних від нього. Проте ця відсутність спільного розуміння не повинна розглядатися як обмеження, що перешкоджає подальшому розвитку явища соціального підприємництва.

Для окреслення загальних теоретичних рамок цього поняття можемо скористатися визначенням, запропонованим американським професором Грегором Дізом, який «виділив п'ять факторів, що визначають соціальне підприємство, а саме: 1) прийняття на себе місії створення і підтримки соціальної цінності (блага); 2) виявлення і використання нових можливостей для реалізації обраної місії; 3) здійснення безперервного процесу інновацій, адаптації та навчання; 4) рішучість дій, що не обмежується наявними ресурсами; 5) висока відповідальність підприємця за результати своєї діяльності – як перед безпосередніми клієнтами, так і перед суспільством» [22, с. 144]. Тому, відповідно до цього, в нашій дипломній роботі ми дослідили та визначили, що приватна католицька школа стає свого роду соціальним

підприємством та водночас інструментом вирішення соціальних проблем. У даному випадку соціальною цінністю є забезпечення якісної освіти поряд із державними школами, а також надання можливостей доступу до приватної освіти учням різних соціальних категорій. Залишаючись приватним (тобто отримуючи кошти від батьків), навчальний заклад реінвестує їх у свій подальший розвиток.

В Україні, однак, ще й досі існує проблема фінансування приватних шкіл державою, незважаючи на те, що на законодавчому рівні вона вирішена. Так, кошти, які держава повинна б закладати як субвенції для приватних шкіл поки що до них не надходять. Тому перед Католицькою школою-гімназією святого Василя Великого постало завдання зберегти школу доступною для різних соціальних категорій учнів та водночас бути фінансово стабільною в сучасних реаліях.

У нашій дипломній роботі проаналізовано підходи та процеси, що успішно використовуються в соціальному підприємстві, зокрема в Європі та США для вирішення соціальних проблем у приватних навчальних закладах. Вивчення та дослідження цієї ділянки дасть змогу розкрити можливість використання підприємницьких підходів у шкільництві, щоб знайти розв'язки на окремі проблеми, які постають перед такого типу школами.

Відповідно до поставленої мети, проаналізовано різноманітні концепції та підходи до визначення поняття «соціальне підприємство» та похідних від нього понять. Вивчено світовий і вітчизняний досвід католицьких приватних шкіл, які працюють за моделлю соціальних підприємств. На основі результатів опитувальника приватних католицьких шкіл України сформовано для них рекомендації щодо використання напрацювань світового досвіду в цій галузі.

Розроблено бізнес-план проекту «Біблійний сад» як соціального підприємства, що діятиме на базі Католицької школи-гімназії св. Василя Великого м. Івано-Франківська.



Згідно з поставленими завданнями:

- визначено зміст понять «соціальне підприємництво», «соціальне підприємство» і «соціальний підприємець» та узагальнено підходи до класифікації соціального підприємництва;
- проаналізовано освітнє середовище м. Івано-Франківська та інституційний розвиток Католицької приватної школи св. Василя Великого;
- сформульовано рекомендації щодо інституційного розвитку Католицької приватної школи св. Василя Великого в напрямі фінансової стабільності;
- досліджено передумови створення «Біблійного саду» як соціального підприємства на базі Католицької приватної школи св. Василя Великого;
- розроблено бізнес-план проекту «Біблійний сад»;
- надано управлінські рекомендації з удосконалення та розвитку вищезгаданого проекту.

Насамкінець використання здобутків та можливостей соціального підприємництва зосереджує нашу увагу на розв'язанні важливих соціальних проблем, креативно поєднує та втілює соціальні та бізнес-підходи для створення одночасно соціальної та економічної цінності для цільових аудиторій Католицької школи-гімназії св. Василя Великого м. Івано-Франківська.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Арапетян А. Соціальна відповідальність. *Громадський простір*. URL: <http://www.civicua.org/library/view>.
2. Арапетян А., Архипчук О. Чисті прибутки соціального підприємництва. *Практика Управління*. 2008. №7. URL: [http://svb.ua/sites/default/files/Social\\_enterprises.pdf](http://svb.ua/sites/default/files/Social_enterprises.pdf)
3. Березяк І. Зарубіжний досвід та вітчизняні реалії становлення соціального підприємництва. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2014. Вип. 25. С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2014\\_25\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2014_25_8).
4. Богатир Н. Соціальне підприємництво як неоціненна необхідність для України. *Vox Ukraine*: веб-сайт. URL: <https://voxukraine.org/uk/sotsialne-pidpryemnytstvo-yak-neotsinenna-neobhidnist-dlya-ukrainy-ua/>
5. Виїзна церемонія одруження. Оформлення виїзної церемонії. *Wedding.Eurotorg*: веб-сайт. URL: <http://eurotorg.com.ua/uk/statti-vesillia-ua/item/895-viyizna-tseremoniya-odruzhennya-oformlennya-viyiznoyi-tseremoniyi.html>
6. Визначення точки безбитковості за допомогою рівнянь. *Навчальні матеріали онлайн*: веб-сайт. URL: [https://pidruchniki.com/1674020853301/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/viznachennya\\_tochki\\_bezbitkovosti\\_dopomogoyu\\_rivnyan](https://pidruchniki.com/1674020853301/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/viznachennya_tochki_bezbitkovosti_dopomogoyu_rivnyan)
7. Вістова, Калуський р-н, Івано-Франківська обл. *Історія міст і сіл української РСР*: веб-сайт. URL: <http://ukrskr.com.ua/ifrank/kaluskiy/vistova-kaluskiy-rayon-ivano-frankivska-oblast>
8. Горішна Н. Правове регулювання діяльності соціальних підприємств: європейський досвід. *Social Work and Education*. 2016. №2. URL: [irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64)
9. Горішна Н. Феномен соціального підприємництва: сутність і критерії. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: «Педагогіка.

*Соціальна робота*». 2016. № 2 (39). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2016\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2016_2_16).

10. Дульцева І. Соціальне підприємництво в галузі туризму (досвід США). *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2016. № 1 (37). URL: [http://www.dgma.donetsk.ua/science\\_public/ddma/Herald\\_1\(37\)\\_2016/article/28.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/Herald_1(37)_2016/article/28.pdf)

11. Загальна середня освіта м. Івано-Франківська. Звіт. *Департамент освіти та науки м. Івано-Франківська*: веб-сайт. URL: <http://www.mvk.if.ua/uploads/files/2125-2.pdf>

12. Зварич Г. Парадигма української католицької школи в контексті європейського католицького шкільництва. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*. 2016. №2 (17). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu\\_2016\\_2\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu_2016_2_37).

13. «Інкультурація євангелія» чи «євангелізація культури». *Credo*: веб-сайт. URL: <http://credo.pro/2011/07/47454>

14. Історія закладу. *Смайлик*: веб-сайт. URL: <http://smileykids.if.ua/%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F-%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D1%83/>

15. Кіреєва О. Соціальне підприємництво як інструмент державної соціальної політики. Київ, 2010. с. 13-22. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11kobdsp.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11kobdsp.pdf)

16. Коваленко Л.П., Колотова Н.Б. Соціальне підприємництво та краудфандінг – інструменти розвитку екологічного туризму. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3 (08). URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8\\_2017/27.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/27.pdf)

17. Кокар Н. *Католицька школа-гімназія*: веб-сайт. URL: <https://cathol-gym.com.ua/ua/kolektyv#19>

18. Кот Л. До питання про природу і сутність соціального підприємництва. *Вісник Київського національного університету імені Тараса*

*Шевченка. Економіка. 2014. №12. С. 25-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2014\\_12\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2014_12_8)*

19. Краєзнавців вразив дзвін-сигнатурка Фельчинських у Боднарові. *Вікна: веб-сайт. URL: <http://vikna.if.ua/news/category/kl/2018/07/05/86942/view>*

20. Мак'явеллі Н. Флорентійські хроніки. Державець/пер.з італ. А. Перепаді. Харків: Фоліо, 2007, 76 с.

21. Мельтюхова Н., Михайленко Г. Світовий досвід управління освітньою галуззю. *Теорія та практика державного управління. 2011. № 3. С. 433-441. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2011\\_3\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2011_3_67).*

22. Наумова М. Перспективи і проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні. *Економіка. 2016. № 8(185). URL: <http://oaji.net/articles/2017/3733-1523562450.pdf>*

23. Наумова М. Сутність соціального підприємництва та його роль у соціально-економічному розвитку суспільства. *Україна: аспекти праці. 2014. №4. URL: [file:///C:/Users/ifsch/Downloads/Uap\\_2014\\_4\\_7.pdf](file:///C:/Users/ifsch/Downloads/Uap_2014_4_7.pdf)*

24. Новий Закон «Про освіту»: що, як і коли. *Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ: веб-сайт. URL: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3179:novij-zakon-pro-osvitu&catid=8&Itemid=350](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=3179:novij-zakon-pro-osvitu&catid=8&Itemid=350)*

25. о. Володимир Фірман: «Розвиваємо благородні ідеї митрополита Шептицького». *Марійський духовний центр Зарваниця: веб-сайт. URL: <http://zarvanytsya.org/novyny/o-volodymyr-firman-rozvyvajemo-blagorodni-ideji-mytropolyta-sheptytskogo>*

26. Освіта в Івано-Франківську. *Вікіпедія: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>*

27. Паращенко Л. Законодавчі перспективи реалізації державних гарантій права на освіту щодо учнів приватних шкіл. *Електронне видання НАДУ «Державне управління: теорія та практика». 2009. №2. URL: [http://academy.gov.ua/ej/ej10/doc\\_pdf/Parashchenko.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Parashchenko.pdf)*

28. Перший в Україні Біблійний сад розбили у Чернівцях. *ДивенСвіт*: веб-сайт. URL: <http://old.dyvensvit.org/news/101900.html>
29. Пилипів О. Специфіка прогресивних ідей діяльності українських приватних початкових шкіл кінця XX – початку XXI століть. *Обрії*. 2015. № 1. С. 34–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/obrii\\_2015\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/obrii_2015_1_13).
30. Позашкільна освіта. *Департамент освіти та науки м. Івано-Франківська*: веб-сайт. URL: [http://osvita-mvk.if.ua/category&category\\_id=3](http://osvita-mvk.if.ua/category&category_id=3)
31. Приватна школа-садок «Перша ластівка». *Дошкільна освіта м. Івано-Франківська*: веб-сайт. URL: <http://www.dity.if.ua/school/41>
32. Принько М. Методики оцінки маркетингової ефективності комплексу маркетингу некомерційної організації. *Маркетинг в Україні*. 2016. №4, с. 44-54.
33. Про затвердження Положення про навчально-дослідну земельну ділянку загальноосвітніх шкіл та позашкільних навчально-виховних закладів і Положення про учнівське лісництво загальноосвітніх шкіл та позашкільних навчально-виховних закладів. *Законодавство України*: веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0256-96>
34. Про нас. *Бюро УГКЦ з питань екології*: веб-сайт. URL: <https://ecoburougcc.org.ua/index.php/pro-nas>
35. Про нас. *Католицька школа-гімназія*: веб-сайт. URL: <https://catholicum.com.ua/ua/pro-nas/istoria-ta-dii>
36. Савчук Б. Твердиня віри. Історія Станіславівського (Івано-Франківського) монастиря сестер Василіянок. Івано-Франківськ: Нова Зоря. 2011. 272 с.
37. Сас Н. Підготовка майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління: стан та перспективи: монографія: ПНПУ ім. В. Г. Короленка. Полтава, 2014. 334 с.

38. Свинчук А.А. Організаційні механізми розвитку соціальних підприємств в Україні: автореф. дис. на здобуття наук.ступеня к.е.н. 08.00.04. Київ, 2016. 21 с.
39. Святе Письмо Старого та Нового Завіту/пер. о. Іван Хоменко. Львів: Місіонер, 2007. 1475 с.
40. Сенчук О. Створення нових можливостей підвищення якості освіти через сприяння розвитку приватних шкіл та особливості управління ними. *Освітологічний дискурс*. 2010. №2. URL: <http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/31>
41. Скрипнікова С. Католицька релігія у школі: теоретичне обґрунтування у соціальній доктрині та практика реалізації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2010. № 7. С. 292-300. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoafs\\_2010\\_7\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoafs_2010_7_33).
42. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво/Посібник. Київ, 2017. 58 с.
43. Сотула О. Соціальне підприємництво як інноваційна модель розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_4\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_72).
44. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування/Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.
45. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник/Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. - Київ: ТОВ «Підприємство Ві-Ен-Ей», 2017. 188 с.
46. Соціальне підприємництво: європейський зліт vs український реалізм. Zn, UA: веб-сайт. URL: [https://dt.ua/SOCIUM/socialne-pidpriyemnictvo-yevropeyskiy-zlit-vs-ukrayinskiy-realizm-272250\\_.html](https://dt.ua/SOCIUM/socialne-pidpriyemnictvo-yevropeyskiy-zlit-vs-ukrayinskiy-realizm-272250_.html)
47. Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент забезпечення суспільного добробуту/конкурсна робота. URL: <https://www.knteu.kiev.ua/file/NjY4NQ==/3aee82b71d8d28d590c3f27df309b94c.pdf>

48. Спреклі Ф. Посібник з планування соціального підприємництва: Британська рада, 2011. 68 с.
49. Стражнікова І. Діяльність загальноосвітніх навчальних закладів західного регіону України (друга половина ХХ – початок ХХІ століття): Навчальний посібник. Івано-Франківськ: НАІР, 2014. 118 с. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/2093.pdf>
50. Стратегічний маркетинг для неприбуткових організацій/ А. Андреасен, Ф. Котлер. Київ: УАМ. 2012. 708 с.
51. Три єпископи освятили новий храм у с. Вістова. *УГКЦ Івано-Франківська Архієпархія*: веб-сайт. URL: <http://www.if-eparchia.org/1709-2011-12-06-17-16-49.html>
52. Удодова В., Шаповал В. Дослідження досвіду функціонування національних моделей соціального підприємництва. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер.: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2013. № 1042, вип. 1. С. 105-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv\\_2013\\_1042\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2013_1042_1_25)
53. Уткин Е. Самый неуспешный бизнесмен – тот, который хочет только заработать денег. Режим доступу: <http://www.youtube.com/watch?v=OJduRPgNfe4>
54. Чому християнська приватна школа? *Слово вчителю*: веб-сайт. URL: <http://slovovchitelyu.org/rubrik/metodika/chomu-hrystyyanska-pryvatna-shkola/>
55. Школа-Церква-держава: досвід європейських країн. *Івано-Франківська Архієпархія*: веб-сайт. URL: <http://ugcc.if.ua/novyny/2711-shkola-tserkva-derzhava-dosvid-ievropeiskykh-krain.html>
56. Школяр М. Соціальне підприємництво як інструмент вирішення соціальних проблем. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна.* 2017. № 2. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/247>
57. Що таке нова євангелізація? *Католицький оглядач*: веб-сайт. URL: <http://catholicnews.org.ua/shcho-take-nova-ievangelizaciya>

58. Як визначити точку беззбитковості. *Бізнес-план*: веб-сайт. URL: <http://monetary-flow.com/totchka-bezzbitkovost/>
59. A Deeper Look at the Effect of High School Choice on Wages. URL: <https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2015/january/a-deeper-look-at-the-effect-of-high-school-choice-on-wages>
60. A map of social enterprises and their eco-systems in Europe/ Synthesis Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. 169 p. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>
61. A social enterprise wedding. *Social enterprise greenhouse*: web-site. URL: <http://segreenhouse.org/a-social-enterprise-wedding/>
62. Bagus Wiguna A., Ananda C., Susilo Model of Social Entrepreneurship and Socio-entrepreneurship: a Replica of Reality. 2015. №9. URL: [https://www.researchgate.net/publication/286530638\\_Model\\_of\\_Social\\_Entrepreneurship\\_and\\_Socio-entrepreneurship\\_A\\_Replica\\_of\\_Reality](https://www.researchgate.net/publication/286530638_Model_of_Social_Entrepreneurship_and_Socio-entrepreneurship_A_Replica_of_Reality)
63. Catherral R., Richardson M. Social entrepreneurship in education: British Council, 2017. 50 с.
64. Catholic Schools Are a Good Investment Today. URL: [https://www.philanthropyroundtable.org/docs/default-source/default-document-library/catholic\\_schools\\_chpt1.pdf?sfvrsn=fa96a740\\_0](https://www.philanthropyroundtable.org/docs/default-source/default-document-library/catholic_schools_chpt1.pdf?sfvrsn=fa96a740_0)
65. Chandra Y. Social entrepreneurship as emancipatory work. *Journal of Business Venturing*. 2017. № 32. p. 657–673. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902617306328>
66. Chrobak S. Kultura szkoły katolickiej w kontekście pedagogii salezjanów. *Paedagogia Christiana*. 2015. 1/35. URL: <http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/PCh/article/view/PCh.2015.013>
67. Creative tactics help Catholic schools stay relevant. *EducationDive*: web site. URL: <https://www.educationdive.com/news/creative-tactics-help-catholic-schools-stay-relevant/416511/>



68. Defourney J., Nyssens M. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: covergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2010. №1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/282657104\\_Conceptions\\_of\\_Social\\_Enterprise\\_in\\_Europe\\_A\\_Comparative\\_Perspective\\_with\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/282657104_Conceptions_of_Social_Enterprise_in_Europe_A_Comparative_Perspective_with_the_United_States)
69. Douglass Warner K., Lieberman A., Roussos P. Ignatian Pedagogy for Social Entrepreneurship: Twelve Years Helping 500 Social and Environmental Entrepreneurs Validates the GSBI Methodology. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2016. №11. URL: <https://static1.squarespace.com/static/55036eefe4b0fe6c8e833e4a/t/55f7375de4b077a73ad314b5/1442264925736/GSBI+Methodology+for+Social+Entrepreneurship.MC.0915.pdf>
70. Enrollment management workbook. Archdioceze of Seattle. 2014. №9. URL: <http://www.ocsw.org/files/uploads/3669/Wkbk1.0small.pdf>
71. Galera G., Borzaga C. Social enterprise. An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. URL: [http://www.fdsc.ro/library/prometeus/Social\\_enterprise.An\\_international\\_overview.pdf](http://www.fdsc.ro/library/prometeus/Social_enterprise.An_international_overview.pdf)
72. Gózdź B. Przedsiębiorczość społeczna. *Zarządzanie i Finanse*. 2013. №1. p. 231-240. URL: <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171277245>
73. Grotenhuis R. Cordaid, social entrepreneurship and catholic social thought. *Strategic advice*. 2015. №9. URL: <https://www.cordaid.org/en/wp-content/uploads/sites/3/2016/08/Cordaid-social-entrepreneurship-and-catholic-social-thought.pdf>.
74. Husock H. Not from the government here to help. *Forbes*: web site. URL: <https://www.forbes.com/sites/howardhusock/2013/10/14/not-from-the-government-here-to-help-5-father-scullys-calling-teachers-for-the-poor/#710dfab84036>

75. Grudzewski W., Heiduk I. Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania. *Master of Business Administration*. 2011. № 1. s. 95–111. URL: <https://mbace.eu/api/files/view/1540.pdf>
76. Innovation in Catholic Education. *Education next*: web-site. URL: <https://www.educationnext.org/innovation-in-catholic-education-instruction-governance/>
77. Jak sobie radzić na rynku? Marketing edukacyjny/Jarosław Kordziński. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, 2009. 69 s.
78. Kozarkewich A. Zarządzanie projektami kreatywnymi w logistyce. *Logistyka*. 2015. №6. URL: [https://www.researchgate.net/publication/294255100\\_Zarządzanie\\_projektami\\_kreatywnymi\\_w\\_logistyce](https://www.researchgate.net/publication/294255100_Zarządzanie_projektami_kreatywnymi_w_logistyce) (дата звернення 05.09.2018).
79. LeŚniak K. Dyrektor szkoły jako menedżer. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. 2011. № 1. URL: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-e1ef45a6-86f6-4a1c-93bf-fcdeb84ff609>
80. Ockenfels W. Zarys katolickiej nauki społecznej. Wprowadzenie. 65 s. URL: <https://www.ordosocialis.de/pdf/wockenfels/KI%20Kath%20Soziallehre/kkspola4neu.pdf>
81. Owyang M., Vermann K. Measuring the Effect of School Choice on Economic Outcomes. URL: <http://www.ocsw.org/files/uploads/3669/Wkbk1.0small.pdf>
82. Pacut A. Przedsiębiorczość społeczna w Polsce – problemy i wyzwania. *Zarządzanie Publiczne*. 2010. № 4(14). URL: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-7df4d96e-c8bc-48b7-a725-5eae572284b1>
83. Pons X., Zanten A., Da Costa S. The national management of public and Catholic schools in France: moving from a loosely coupled towards an integrated system? 2015. 51(1). pp. 57 - 70. URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal->

01521756/file/2015-pons-van-zanten-da-costa-the-national-management-of-public-and-catholic-schools-in-france.pdf

84. Przedsiębiorczość społeczna a praca socjalna/Redakcja naukowa Pankiv O., Duranowski W. Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 2014. 202 s.

85. Przewodnik po przedsiębiorczości społecznej. Przedsiębiorczość społeczna - nowe oblicze. Implementacja w wymiarze rzeczywistym/Praca zbiorowa pod redakcją Doroty Jegorow. Chelm. 2010. 165 s.

86. Public and privat schools: how do they differ? U.S. Department of education. URL: <https://nces.ed.gov/pubs97/97983.pdf>.

87. Public and Private Schools: How Management and Funding Relate to their Socio-economic Profile, OECD Publishing. 2012. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264175006-en>

88. Raymond S. Innovation and catholic service to community. 2013. №8. URL: <https://www.changingourworld.com/wp-content/uploads/2018/01/Innovation-and-Catholic-Service-to-Community-Final.pdf>

89. Refleksja o kierowaniu szkołą... dyrektor menedżer, administrator? URL: <https://docplayer.pl/36597366-Articles-refleksja-o-kierowaniu-szkola-dyrektor-lider-menadzer-administrator-dr-hab-edmund-jusko-prof-kul-kul-st-a-l-o-w-a-wo-l-a.html>

90. Religion and entrepreneurship in New Zealand. *Emeraldinsight*: web-site. URL: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17506200710752584>

91. Robson K., Smarick A. Innovation in catholic education. *Education next*: web site. URL: <https://www.educationnext.org/innovation-in-catholic-education-instruction-governance/>

92. Schroeder E. Social enterprise and christian school finance: receptivity of ACSI christian school leaders in mid-America. *Education Department*, Cedarville University, 2012. 122 p.

93. Sekliuckienea J., Kisieliusb E. Development of social entrepreneurship initiatives: a theoretical framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015.

№1. URL: <https://ru.scribd.com/document/319275512/Development-of-social-entrepreneurship-initiatives-a-theoretical-framework>

94. Situmorang D., Mirzantia I. Social entrepreneurship to develop ecotourism. *Procedia. Economics and Finance*. 2012. №4. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/81963935.pdf>

95. Social Enterprise Schools. *Australian Center for Rural Entrepreneurship*: web-site. URL: <https://acre.org.au/social-enterprise-in-schools/>

96. Social Enterprise in Schools. *Social enterprise academy*: web-site. URL: <https://www.socialenterprise.academy/aus/pilot>

97. Social economy and social entrepreneurship/Social Europe guide 2013. №4. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7523>

98. Szafran J. Menadżer – przywódca. Uwagi o roli dyrektorów szkół w zarządzaniu zmianami. *Studia edukacyjne*. 2013. № 27. URL: <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/10681/1/075-094.pdf>

99. Waligo V. Tourism, entrepreneurship and social capital. URL: [https://www.goodfellowpublishers.com/free\\_files/Chapter%2010-b54bd169ee48d600727afd59afcf3d29.pdf](https://www.goodfellowpublishers.com/free_files/Chapter%2010-b54bd169ee48d600727afd59afcf3d29.pdf)

100. Wawrzyńczak P. Założenia formalne i organizacyjne szkoły katolickiej. *Seminare. Poszukiwania naukowe*. 1996. №12. s. 263-282. URL: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-456acadc-8835-4720-bd13-073301dc1494?q=bwmeta1.element.cejsh-50a4b216-7bde-499b-8a14-c9fd014ade67;18&qt=CHILDREN-STATELESS>

101. Welcome to Catholic Education in the Diocese of Cairns: web site. URL: <https://www.cns.catholic.edu.au/>

102. Wenz W. Zarządzanie (kierowanie) kościelną szkołą wyższą. Na kanwie działalności Papieskiego Wydziału Teologicznego we Wrocławiu. URL: <http://www.repozytorium.uni.wroc.pl/dlibra/publication/63822/edition/63638>

103. Zakrzewska A. Współczesna szkoła katolicka placówką kształtowania społecznie dojrzałej osobowości dzieci i młodzieży. *Paedagogia Christiana*. 2015. 1/35. URL: <http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/PCh/article/view/PCh.2015.014/7812>

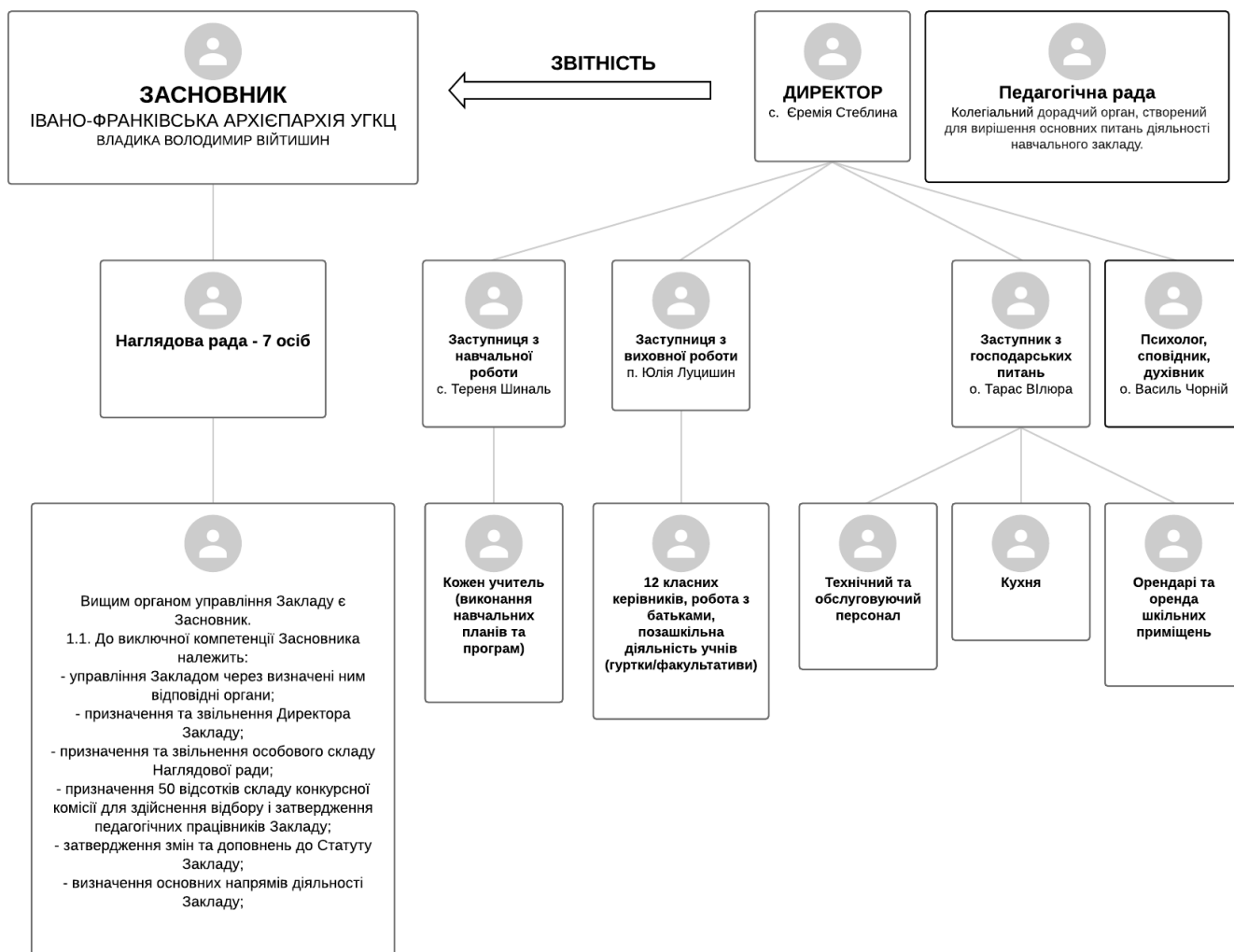
104. Zarządzanie szkołą XXI wieku:perspektywa menedżerska /Izabela Bednarska-Wnuk. – Warszawa, Wolters Kluwer Polska. 2010. 183 s.

105. Zhao W., Ritchie Brent J.R., Echtner C. Social capital and tourism entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*. 2011. No. 4. URL: <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/4262.pdf>

## ДОДАТКИ

### ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИ ПРИВАТНИЙ НВК "КАТОЛИЦЬКА ЗШ ІІ-ІІІ СТ.-ГІМНАЗІЯ СВ. ВАСИЛІЯ ВЕЛИКОГО

Jeremiya | January 5, 2019  
Steblyna

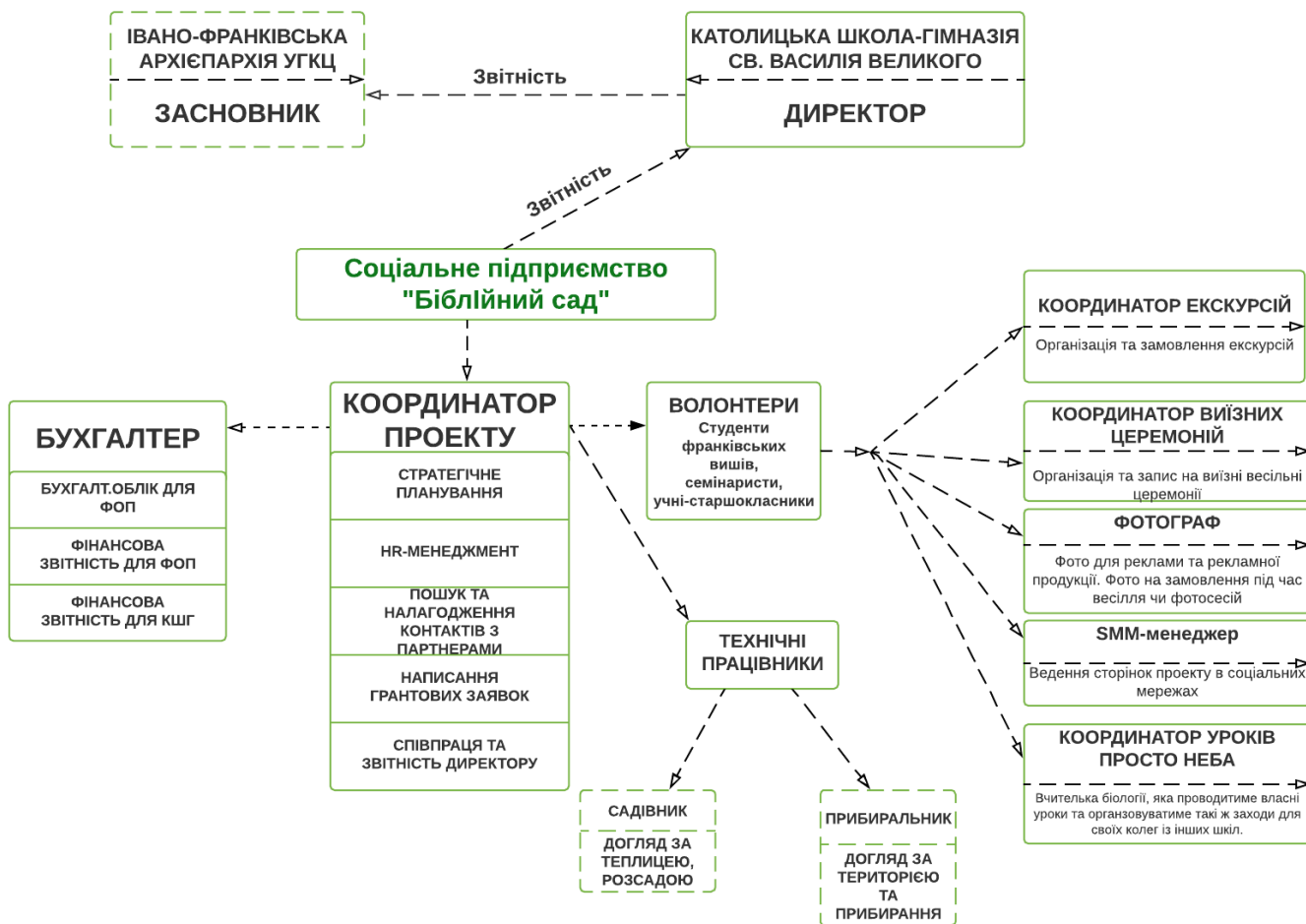


### Додаток А

Організаційна структура Католицької школи-гімназії св. Василя Великого  
м. Івано-Франківська

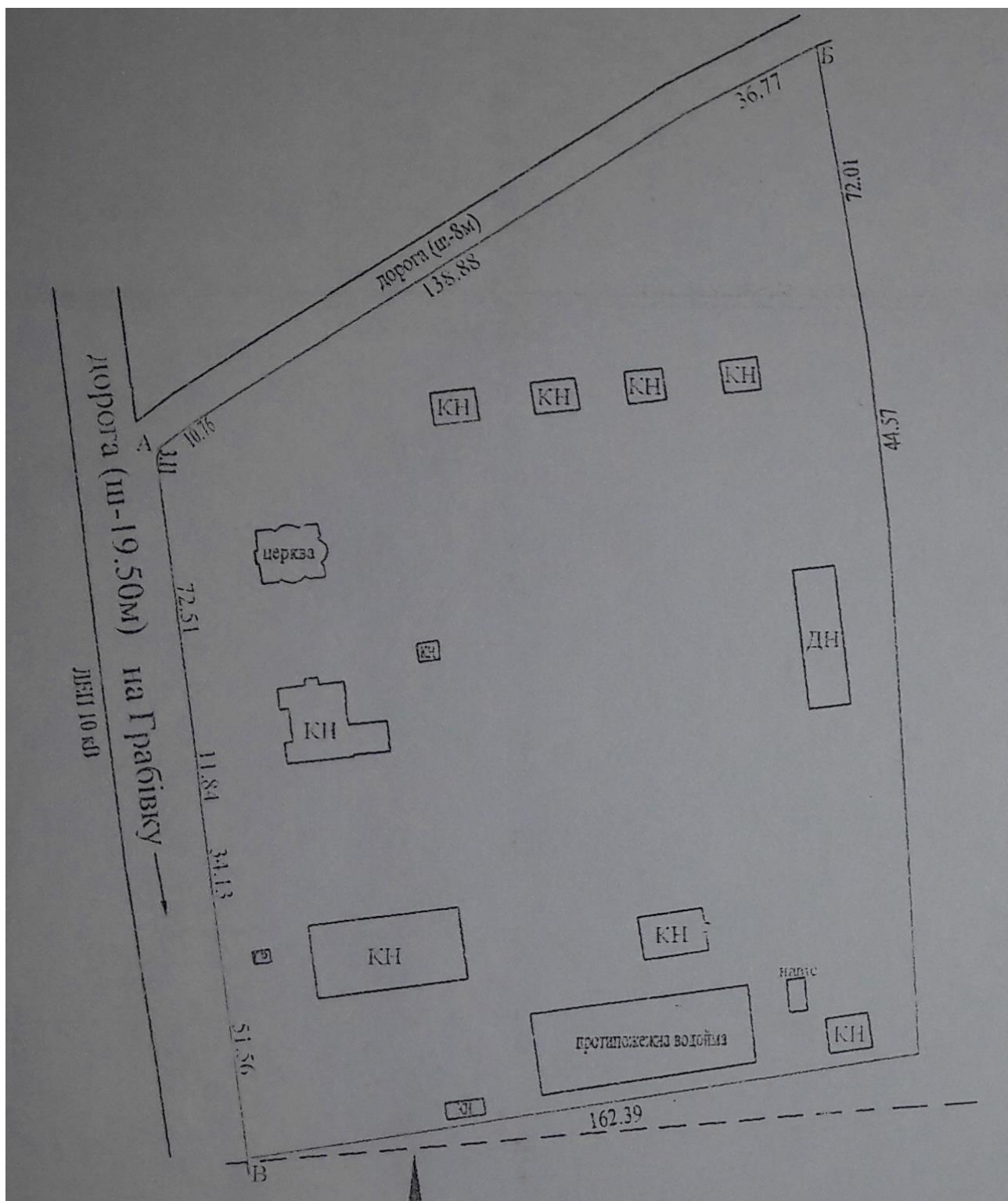
## Організаційна структура соціального підприємства "Біблійний сад"

Jeremiya Steblyna | January 8, 2019



### Додаток Б

*Організаційна структура соціального підприємства «Біблійний сад»*



### Додаток В

*Схема земельної ділянки для проекту «Біблійний сад»  
у с. Вістова Калуського р-ну*



# БІБЛІЙНИЙ САД



**Додаток Г**

*Логотип проекту «Біблійний сад»*