

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»
Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр
(освітній ступінь)

**на тему «Розробка маркетингової стратегії соціального підприємства на
базі ГО «Лярш-Ковчег»**

Виконала: студентка II курсу, групи
СУН20/М
спеціальності 073 «Менеджмент»
Ларікова Л.В.
Керівниця: Вуйцик Ольга-к.е.н,
старша викладачка
Рецензентка: Клебан Юлія- к.е.н.,
доцентка

Львів – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття соціального підприємства: місія, види та функції.....	7
1.2. Маркетингова стратегія: визначення та етапи розробки.....	12
1.3. Відмінності комплексу маркетингу в комерційній та неприбутковій сферах.....	19
1.4. Європейський та національний досвід функціонування соціальних підприємств.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ ГО «ЛЯРШ-КОВЧЕГ».....	32
2.1. Діяльність ГО «Лярш-Ковчег»: історія, напрямки діяльності та управлінська структура.....	32
2.2. Бізнес-модель та ринкове середовище соціального підприємства на базі ГО «Лярш-Ковчег».....	39
2.3. Аналіз результатів дослідження потенційних покупців соціального підприємства	48
2.4. Вивчення конкурентного середовища нового продукту	53
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ ГО «ЛЯРШ-КОВЧЕГ».....	56
3.1. Маркетингові цілі та завдання соціального підприємства.....	56
3.2. Формування аватарів цільових аудиторій соціального підприємства...59	59
3.3. Продуктова політика та просування на ринок.....	65
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	71
ДОДАТКИ.....	76

Ларікова Л.В. Розробка маркетингової стратегії соціального підприємства на базі ГО «Лярш-Ковчег»:

Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / Заклад вищої освіти «Український католицький університет», факультет суспільних наук, кафедра управління та організаційного розвитку; Науковий керівник: Вуйцик Ольга -к.е.н, старша викладачка. – Львів, 2022.– 70 с.

Анотація У роботі висвітлено засади визначення поняття «соціальне підприємство» та теоретичні основи розробки маркетингової стратегії новоствореного соціального підприємства. Проведено порівняння українського та європейського досвіду функціонування соціальних підприємств. Зроблено аналіз соціального підприємства на базі ГО «Лярш-Ковчег», та розроблено маркетингову стратегію для даного соціального підприємства.

Перелік ключових слів: соціальне підприємство, маркетинг, маркетингова стратегія, цільова аудиторія, соціальний маркетинг.

Abstract The work highlights the principles of defining the concept of "social enterprise" and the theoretical foundations of the marketing strategy of the newly created social enterprise. The comparison of Ukrainian and European experience of functioning of social enterprises is carried out. The analysis of the social enterprise on the basis of the NGO "L`Arche-Kovcheg" is made, and the marketing strategy of this social enterprise is developed.

Keywords: social enterprise, marketing, marketing strategy, target audience, social marketing

ВСТУП

Розвиток маркетингових досліджень і постійно чимраз більша конкуренція стимулюють бізнес все частіше застосовувати маркетинг у своїй щоденній діяльності. Маркетинг є важливою частиною будь-якої організації та підприємства чи то в громадському, чи приватному секторі, яке прагне ефективно працювати та досягати мети своєї діяльності.

Починаючи з 1970-х років маркетингові практики почали активно застосовувати в соціальних та релігійних сферах, галузях охорони здоров'я та боротьби із забрудненням навколишнього середовища. Соціальне підприємництво не є винятком із цієї тенденції.

Попри складні сучасні соціально-економічні умови, в Україні соціальне підприємництво продовжує розвиватись як відповідь на наявні потреби в суспільстві, про що свідчить збільшення їх кількості за останні роки. Все більше організацій в неприбутковому секторі розглядають можливість створення соціального підприємства з метою забезпечення фінансових ресурсів для виконання соціальної місії. Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, йому необхідно виробляти те що має цінність для клієнтів. Саме маркетингова стратегія покликана визначити цю цінність та допомогти підприємству знайти відповідні шляхи досягнення своєї цільової аудиторії та ефективної комунікації з нею.

Наявність в маркетинговому середовищі таких тенденції як поінформованість клієнтів більше ніж будь-коли раніше, легкий доступ до інформації, можливість конкурентів швидше копіювати будь-який новий продукт або послугу, стимулюють запровадження маркетингових відділів у великому, середньому чи малому бізнесі який хоче розвиватись на ринку.

Актуальність теми дослідження полягає в тому що маркетинг ще не достатньо застосовується в роботі соціальних підприємств, які часто не мають

необхідних ресурсів для проведення аналізу ринку, потенційних цільових аудиторій та конкурентів.

Мета дослідження. Розробити маркетингову стратегію новоствореного соціального підприємства на базі громадської організації «Лярш-Ковчег».

Завдання дослідження Дослідити теоретичні основи розробки маркетингової стратегії соціального підприємства та відмінності комплексу маркетингу в комерційній та неприбутковій сферах. Провести аналіз соціального підприємства на базі ГО «Лярш-Ковчег». Розробити основні елементи маркетингової стратегії: маркетингові цілі та завдання, аватари цільових аудиторій, продуктову політику та просування на ринку.

Об'єкт дослідження - маркетинг соціального підприємства.

Предмет дослідження - маркетингова стратегія новоствореного соціального підприємства на базі ГО «Лярш-Ковчег».

Методи дослідження теоретичні – аналіз літератури та Інтернет-джерел, загальнонаукові – аналіз та порівняння, узагальнення зібраного матеріалу, інтерв'ювання, проведення опитувань.

Практичне значення одержаних результатів – результати роботи будуть застосовані в діяльності новоствореного соціального підприємства на базі ГО «Лярш-Ковчег».

Обсяг та структура роботи: загальний обсяг роботи 82 сторінок, обсяг її основного тексту – 71 сторінок. Структура роботи передбачає три розділи. Перший розділ «Теоретичні основи розробки маркетингової стратегії соціального підприємства» включає визначення поняття «соціального підприємства», його місія, види та функції. Визначення поняття «маркетингова стратегія» та етапи її розробки. Порівняння відмінності комплексу маркетингу в комерційній та неприбутковій сферах. Аналіз європейського та національного досвіду функціонування соціальних підприємств

Другий розділ «Аналіз соціального підприємства на базі ГО «Лярш-Ковчег» передбачає опис діяльності громадської організації: історію, основні напрямки роботи та управлінську структуру. В цьому розділі проведено аналіз бізнес-моделі та ринкового середовища соціального підприємства на базі ГО «Лярш-Ковчег». Опрацьовано результати дослідження потенційних покупців соціального підприємства та проведено аналіз конкурентного середовища нового продукту.

Третій розділ «Розробка маркетингової стратегії соціального підприємства на базі ГО «Лярш-Ковчег» включає визначення маркетингових цілей та створення відповідних завдань для досягнення поставлених маркетингових цілей соціального підприємства. В даному розділі також сформовано аватари цільових аудиторій соціального підприємства, продуктову політику та шляхи просування на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття соціального підприємства: місія, види та функції

На сьогоднішній час існує велика кількість визначень поняття «соціальне підприємство». Це зумовлено тим, що кожна країна виробляє свій підхід до визначення цього терміну та нормативну базу яка регулює діяльність таких підприємств. Також окремі дослідники, та організації які працюють в даній сфері пропонують власні підходи до визначення та класифікації.

Європейська комісія розділяє два типи у підходах до визначення соціальних підприємств серед країн Європи: організаційні та галузеві. Організаційні підходи до визначення акцентують на внутрішніх характеристиках які демонструють соціальні підприємства (пріоритетні соціальні цілі, конкретні обмеження щодо розподілу прибутку та управління). Галузеві визначення розглядають соціальні підприємства лише як конкретні типи організацій, що діють у сфері соціальної інтеграції, головним чином шляхом сприяння інтеграції людей, виключених з ринку праці (пріоритетним є інтеграція працівників з неблагополучним становищем та/або людей з інвалідністю).[1]

Грегори Дізз (Gregory Dees) якого називають «батьком» науки про соціальне підприємство, у своїй статті «Значення соціального підприємства»[2], взявши до уваги основні критерії притаманні традиційному підприємництву формує визначення ролі соціального підприємця: «Наступне визначення поєднує акцент на дисципліні та підзвітності разом із поняттями створення цінності, взятими від Жана-Батіста Сей, агентів інновацій та змін від Йозефе Шумпетера, пошук можливостей від Підера Друкера та винахідливості від Говарда Стівенсона». Згідно з його працею, соціальні підприємці відіграють роль агентів змін у соціальному секторі шляхом:

- Адаптації місії до створення та підтримки соціальної цінності (а не лише приватної)
- Постійного пошуку нових можливостей для служіння цій місії
- Залучення у процесі безперервних інновацій, адаптації та навчання
- Сміливих дій, не обмежуючись наявними ресурсами
- Демонстрації відповідальності перед цільовою аудиторією та суспільством звітуючи за отримані результати.

Лідери соціального сектора будуть відповідати цим характеристикам в різному ступені. Чим ближче людина наближається до виконання всіх цих умов, тим більше вона відповідає моделі соціального підприємця. Ті, хто більш інноваційний у своїй роботі та хто створює більш значні соціальні покращення, природно, будуть вважатися більш підприємливими. [2]

В посібнику розробленому українськими авторами «Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін» [3] автори виділяють основні та другорядні риси підприємства які характеризують його як соціальне.

До основних рис вони відносять:

- пріоритетність соціальної мети — соціальне підприємство в першу чергу прагне досягти соціальної мети, однак при цьому досягнення бізнес-мети має забезпечувати ресурси для досягнення соціальної мети;
- реінвестування прибутку у розвиток соціального підприємства (в т.ч. і на реалізацію соціальної мети);
- прозорість діяльності та періодична публічна звітність — соціальне підприємство періодично і публічно висвітлює результати своєї діяльності.

До другорядних:

- фінансова самостійність — тобто ні соціальна, ні бізнес-складові діяльності соціального підприємства не залежать від фінансування благодійними організаціями, державою, корпораціями тощо;

- демократичне/колективне управління — до процесу прийняття рішення долучається значна частина стейкхолдерів соціального підприємства;
- тиражованість та масштабованість — поширення досвіду соціального підприємства та збільшення масштабів діяльності;
- впровадження інновацій — впровадження нових інноваційних інструментів у соціальній чи господарській сфері. [3]

Автори відповідно дають наступне визначення соціального підприємства: «соціальне підприємство — це бізнес-організація, пріоритетна мета прозорої (публічної) діяльності якої полягає у розв'язанні соціальних проблем. Забезпечувальна мета містить у собі отримання прибутку, який реінвестується у її розвиток. Зазначені цілі тісно взаємопов'язані: від обсягів отриманого соціальним підприємством прибутку залежать і параметри соціальних результатів його діяльності». [3]

В проекті Закону України «Про соціальні підприємства» до цієї категорії відносяться підприємства які підлягають наступному визначенню: «суб'єкт господарювання, створений юридичними та/або фізичними особами, пріоритетом діяльності якого є досягнення соціальних результатів, зокрема, у сфері охорони здоров'я, освіти, науки, культури, навколишнього середовища, надання соціальних послуг та підтримки соціально вразливих груп населення (безробітних, малозабезпечених, осіб похилого віку, осіб з інвалідністю та інших встановлених законодавством осіб)»[4]. Згідно проекту закону, рішення про надання статусу соціального підприємства приймається за такими критеріями:

1) забезпечення робочим місцем осіб, віднесених до соціально вразливих верств населення, частка зайнятості яких становить не менше половини загальної кількості працівників на підприємстві;

2) надання соціальних послуг, визначених Законом України "Про соціальні послуги", за умови, що більш ніж половина отримувачів цих послуг є соціально вразливі верстви населення;

3) забезпечення робочим місцем та надання соціальних послуг особам із соціально вразливих верств населення, якщо частка зайнятості таких осіб становить не менше 30 відсотків загальної кількості працівників на підприємстві та не менше 30 відсотків отримувачів соціальних послуг відповідно;

4) реалізація продукції підприємства особам із числа соціально вразливих за цінами собівартості продукції або нижче собівартості;

5) інвестиції у соціально значущі проекти.[4]

Соціальне підприємство часто схоже у своїй діяльності із соціально відповідальним бізнесом який є дуже специфічним типом бізнесу — беззбитковою компанією із соціальною метою. Концепція соціальної відповідальності бізнесу передбачає що такий бізнес функціонує для досягнення своїх фінансових цілей і окрім цього допомагає суспільству у вирішенні соціально важливих проблем. Такий бізнес може переслідувати цілі, подібні до тих, яких прагнуть деякі соціальні підприємці, але специфічна бізнес-структура соціального бізнесу робить його відмінним та унікальним. [5]

Соціальне підприємство відрізняється від типового бізнесу в основному через свою соціальну місію, яка по своїй природі покликана зробити світ кращим. І саме досягнення цієї місії визначає рівень успішності діяльності підприємства.[6]

Соціальне підприємство та близькі йому соціальний бізнес і благодійну діяльність можна розмежувати через наступні критерії:

Таблиця 1.1.

Відмінності між соціальним підприємством та близькими йому соціально відповідальним бізнесом і благодійною діяльністю.

Критерії	Соціальне підприємство	Благодійна організація	Соціально відповідальний бізнес
Мета діяльності	вирішення соціальних проблем	забезпечення підтримки та допомоги незахищеним верствам населення	отримання прибутку та сприяння у вирішенні соціальної проблеми
Джерела фінансування	кошти учасників соціального підприємства, прибуток від власної діяльності, гранти, мікрофінансування	гранти від міжнародних фондів і організацій пожертвування	не залежить від зовнішніх джерел фінансування
Розподіл/ використання прибутку	прибуток реінвестується або фінансується в певні соціальні проекти	не отримує прибуток	прибуток розподіляється між засновниками інвесторами акціонерами або частково фінансується в соціальні проекти

Джерело: розроблено автором за [6,7]

Соціальні підприємства мають поділ на різноманітні види в залежності від характеру їх основних складових. Розглянемо декілька із підходів до класифікації соціальних підприємств.

Американська дослідниця Кім Альтер класифікує соціальні підприємства за ступенем інтеграції соціальної програми та бізнес-діяльності на:

- Вбудовані — соціальні програми та бізнес-діяльність це одне й те саме. Некомерційні організації створюють вбудовані соціальні підприємства спеціально для програмних цілей. Діяльність підприємства «вбудована» в операційну діяльність і соціальні програми організації та є центральною в її місії. Соціальні програми само фінансуються шляхом діяльності підприємства, тому вбудоване соціальне підприємство також функціонує як стратегія сталої програми.
- Інтегровані — Соціальні програми частково збігаються з бізнес-діяльністю, часто розподіляючи витрати та активи, але їх діяльність розділена між собою.

- Зовнішні — Соціальні програми відрізняються від підприємницької діяльності. Некомерційні організації створюють зовнішні соціальні підприємства для фінансування своїх соціальних послуг та/або операційних витрат. Діяльність підприємства є «зовнішньою» від діяльності організації, але підтримує її соціальні програми шляхом додаткового фінансування. [8]

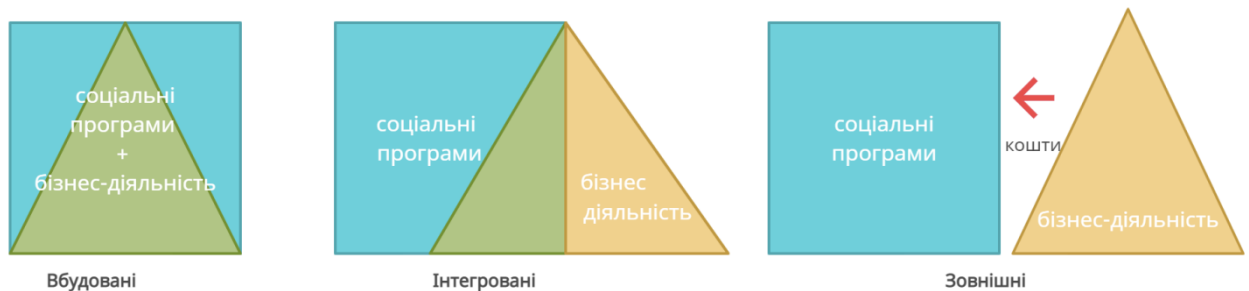


Рис 1.1. Класифікація соціальних підприємств за ступенем інтеграції соціальної програми та бізнес-діяльності [8]

Бізнес складова будь-якого соціального підприємства передбачає отримання прибутку. Відповідно соціальні підприємства можна розділити на 3 категорії залежно від ступеня фінансової спроможності.

- Частково самоокупні – які здійснюють бізнес-діяльність безпосередньо спрямовану на розв'язання соціальних проблем за результатами якої вони частково покривають свої витрати та які орієнтовані на залучення зовнішніх джерел фінансування
- Самоокупні - доходи яких від бізнес-діяльності, безпосередньо спрямованої на розв'язання соціальних проблем, покривають всі їхні витрати та видатки на виробництво та реалізацію товарів, послуг, робіт
- Прибуткові - які спрямовують чистий прибуток на реалізацію соціальних цілей [3]

Як бачимо, соціальному підприємництву властиві схожі критерії що й традиційному підприємництву: ініціативність, ризиковий характер,

інноваційність, фінансова самостійність. Та попри те йому притаманні й виняткові риси: пріоритетність соціальної місії, відкритість і прозорість діяльності та публічна звітність. Враховуючи специфіку поєднання соціальної та бізнес складових виникають різні види та класифікації соціальних підприємств, які дають змогу розділити їх на відповідні групи. Це своєю чергою сприяє кращому розумінню того як саме працює підприємство, в чому полягає його соціальна місія, як організовано діяльність та як вимірюється ефективність.

1.2 Маркетингова стратегія: визначення та етапи розробки

Маркетинг є важливою частиною будь-якої організації та підприємства, чи то в громадському, чи приватному секторі, яке прагне ефективно працювати та досягати мети своєї діяльності.

Застосування маркетингу в соціальній сфері мало великий вплив на діяльність громадських організацій та цілого сектору некомерційних організацій. Як стверджують Філіп Котлер та Алан Андерсен: «Соціальний маркетинг, з моменту свого становлення на початку 1970-х років, зробив величезні успіхи та має глибокий позитивний вплив на соціальні питання в області охорони здоров'я, запобігання травматизму, збереження навколишнього середовища, участі громади, та інших соціально важливих тем» [9]. Філіп Котлер є одним із перших хто пропонує використовувати маркетингові технології в неприбуткових організаціях. В 1969-1973 роках вийшли серії статей Філіпа Котлера та його наукових партнерів в яких йшлося про те що «Маркетинг – це вид соціальної діяльності, який швидко поширюється і виходить далеко за межі продажу зубної пасти, мила і сталі». [10]

Маркетинг часто описують як «мистецтво продавати продукт». Але Пітер Друкер, провідний теоретик менеджменту, зазначає що «мета маркетингу – зробити продаж зайвими. Мета маркетингу полягає в тому, щоб знати та розуміти клієнта настільки добре, щоб товар чи послуга підходили йому та

продалися. В ідеалі маркетинг повинен привести до клієнта, який готовий купувати». [11, 12]

Американська маркетингова асоціація пропонує таке управлінське визначення маркетингу:

«Маркетинг — це процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та розповсюдження ідей, товарів і послуг для створення обмінів, які задовольняють індивідуальні та організаційні цілі». [13]

На державному онлайн порталі «Дія Бізнес» для розвитку підприємців вказано наступне визначення: «Маркетинг - створювати те, що потрібно покупцям, замість того, щоб нав'язувати їм те, що виробляєте». [14]

Концепція маркетингу – це філософія, згідно з якою інтерес споживача є відправною точкою, якщо не головним фокусом, з якого відбувається все планування. Це ще називають орієнтацією на споживача. Маркетолог, орієнтований на споживача, планує стратегію, спочатку досліджуючи потреби та бажання клієнтури й лише тоді розглядаються “4P”: товар, ціна, місце розповсюдження і метод просування (Product, Price, Place, Promotion). Маркетинг ідей також може бути орієнтований як на споживача, так і на виробника. Маркетологи, з'ясувавши відчутні потреби та бажання споживачів, поширюють ідеї таким чином, що ці ідеї стають доступними для прийняття зацікавленими особами. Це називається «притягнутим» маркетингом, оскільки він заснований на передумові, що поінформовані споживачі шукають або притягуються до запропонованого продукту з власної ініціативи. Маркетинг орієнтований на виробника вважається неефективним, його ще можна назвати «нав'язливим» і рано чи пізно він приречений на провал. [15]

Маркетингова діяльність полягає в тому щоб встановити, підтримувати й покращувати стосунки (як правило, але не обов'язково довготривалі) зі споживачами та іншими партнерами, з розрахунком на дохід, який задовольнить

цілі залучених сторін. Це досягається взаємним обміном та взаємним виконанням обіцянок. [16]

Філіп Котлер у своїй праці «Десять смертних гріхів маркетингу» зазначає що основним завданням маркетологів є пошук нових можливостей для організації та грамотне застосування стратегії сегментування, визначення планових показників та позиціонування, щоб вказати правильний напрямок новому бізнесу. Наступним завданням буде конкретизація чотирьох компонентів маркетингового впливу, відомих як 4P: товар, ціна, місце розповсюдження і метод просування, та забезпечити відповідність цих елементів один одному і стратегії. Останнім етапом буде виконання плану і відстежування результатів. Якщо результати відхиляються від плану, перед маркетологами стоятиме завдання виявити причини: чи винне в цьому погане виконання плану, неузгодженість або непослідовність маркетингових прийомів, неправильне визначення стратегії або в корені невірне дослідження ринку [17].

Віліам Сміт і Джон Странд у своїй праці «Соціальний маркетинг. Поведінка» дають наступне визначення маркетингового плану: «маркетинговий план окреслює, як ви очікуєте, що ваше втручання принесе зміни, і показує, які кроки ви плануєте зробити, щоб досягти цього. Це карта, якою ви слідуєте і яку коригуєте під час розробки та впровадження маркетингової кампанії». [18]

Маркетинговий план є послідовністю дій які базуються на попередніх дослідженнях та оцінці потреб. Базовими елементами в ньому є:

1. Ідентифікація цільової аудиторії та опис її потреб
2. Визначення перешкод та можливостей які існують на ринку
3. Перелік вимірюваних маркетингових цілей
4. Бюджет
5. Методи оцінювання[19]

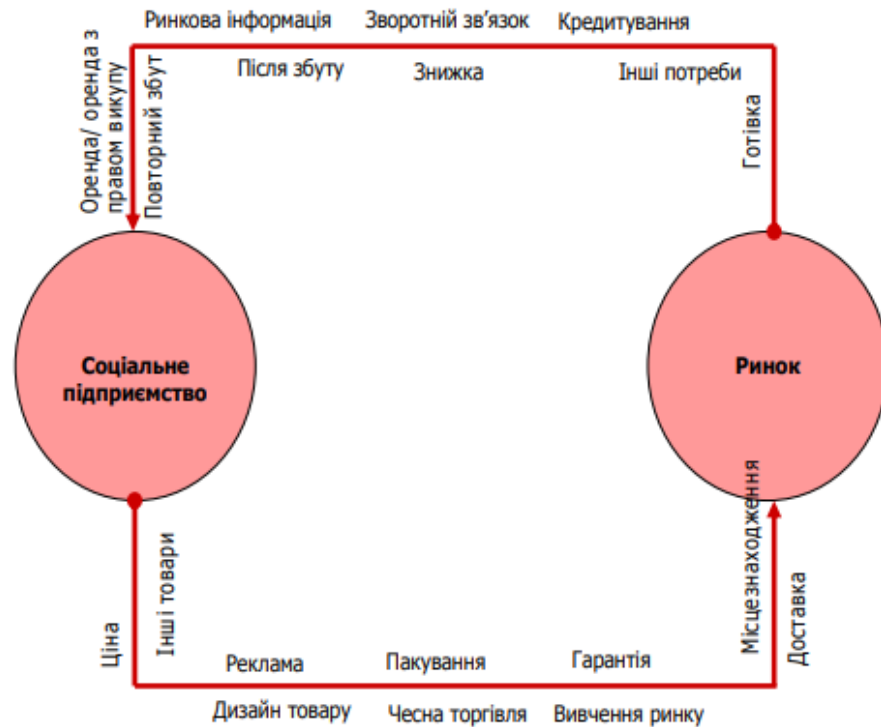


Рис1.2. Маркетингова система [20]

В посібнику з планування соціального підприємства маркетингова система розглядається як цикл що залежить від промоції та продажів продуктів та послуг, а також від отримання зворотного зв'язку від покупця. З рисунка 1.2 ми можемо побачити що у маркетингу необхідно враховувати багато складових. Соціальне підприємство мусить прощтовхувати продукт чи послугу на ринку, а вже потім підприємство отримує оплату та зворотний зв'язок від покупця. [20]

У своїй праці «Стратегічний Маркетинг для неприбуткових організацій» Алан Андреасен і Філіп Котлер зазначають що «Маркетинговий процес складається з трьох основних компонентів, які зазвичай, здійснюються у певній послідовності.

По-перше, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому організація має працювати. Це включає потребу зазирнути у середину самої організації – подивитися на її цілі, завдання, культуру, на сильні та слабкі сторони, що призводить до розуміння її маркетингових проблем. Аналіз також

включає розгляд ринкового середовища (за межами організації), з яким вона має справу, зокрема цільових груп і своїх конкурентів. Довгострокове планування вимагатиме також аналізу тенденцій у макросередовищі організації, у тому числі соціальних, політичних, технологічних та економічних чинників.[9]

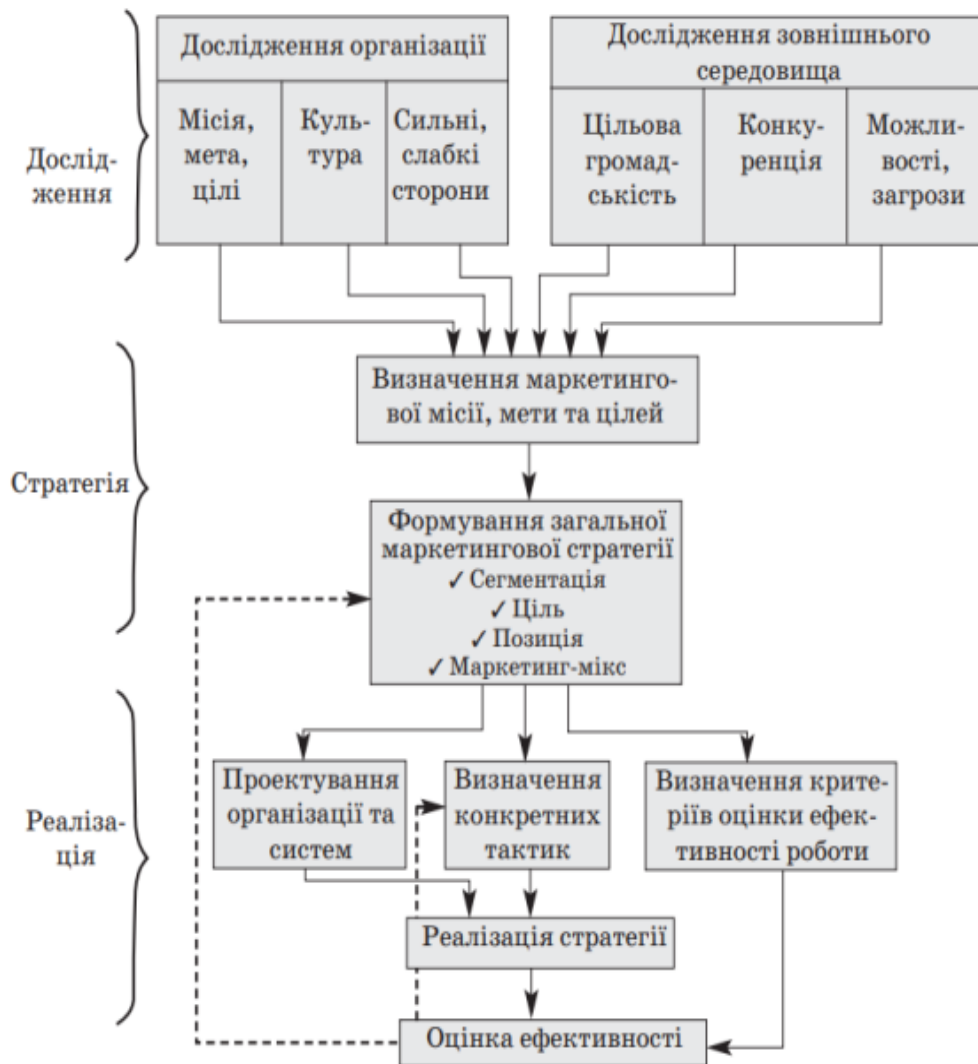


Рис. 1.3. Організаційний процес стратегічного маркетингового планування. [9]

Наступним етапом організаційного процесу маркетингового плану є розробка загальної стратегії, яка буде направляти загальні маркетингові зусилля організації. Є дві частини цього процесу: спочатку встановлення маркетингових цілей та завдань, а потім конкретизація шляхів їх досягнення що і є основною маркетинговою стратегією, яка складається з конкретних ринкових цілей,

конкурентного позиціювання, а також ключових елементів маркетинг-міксу».

[9]

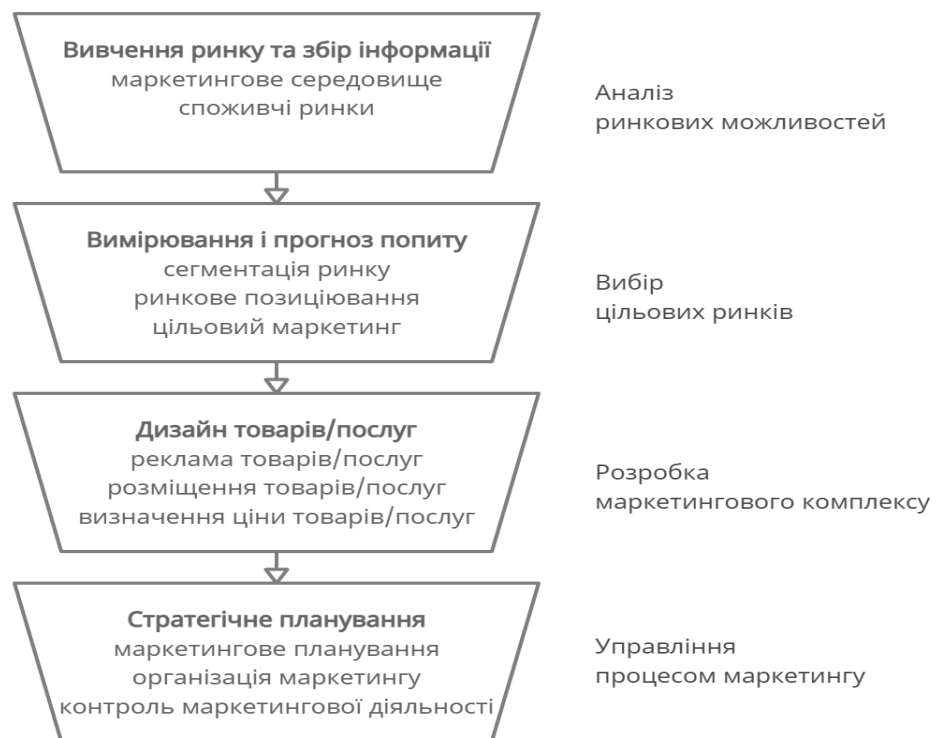


Рис. 1.4. Послідовність маркетингового процесу [15]

Різні дослідники передбачають свої дещо відмінні підходи до послідовності етапів формування маркетингової стратегії, та попри те основними залишаються наступні елементи:

1. Зовнішній аналіз який охоплює аналіз ринку, аналіз конкурентів та аналіз клієнтів. Цей етап являє собою поступовий перехід в аналізі від більш глобальних до менш глобальних явищ. Аналіз конкурентів соціального підприємства є дуже вузько спеціалізованою діяльністю через невелику їх кількість, але водночас допомагає зрозуміти якими можуть бути конкурентні переваги. Аналіз потенційних клієнтів допоможе сфокусуватися на їх потребах та розв'язувати певну соціальну проблему у найбільш ефективний спосіб.

2. Внутрішній аналіз має на меті зрівняти те, що очікують клієнти від підприємства, з реальністю. Сюди входить аналіз місії соціального

підприємства і чи дійсно вона відповідає тій діяльності, яка планується. Внутрішній аналіз має забезпечити довіру між підприємством та клієнтами.

3. Вибір стратегії розвитку. Важливо обрати шлях, яким буде йти підприємство. В узагальненому вигляді, соціальне підприємство може піти шляхом збільшення найменувань товарів чи послуг або шляхом завоювання різних ринків та каналів збуту. В залежності від обраної стратегії зростання, повинна бути обрана відповідна стратегія маркетингу.

4. Вибір стратегії маркетингу — під цим пунктом розуміється вибір набору параметрів, які вирішено використовувати як систему для взаємодії з клієнтами (потенційними та наявними). Цей унікальний набір засобів комунікації має забезпечувати обізнаність населення щодо діяльності соціального підприємства. В бізнес-плані важливо визначити, як саме буде вимірювати ефективність стратегії маркетингу.[3]

Розглянемо основні характеристики які пропонує Філіп Котлер для визначення успішності маркетингової діяльності організації:

Таблиця 1.2.

Характеристики слабого, успішного та дуже успішного маркетингу

СЛАБКИЙ	УСПІШНИЙ	ДУЖЕ УСПІШНИЙ
орієнтованість на продукт	орієнтованість на ринок	компанія сама формує ринок
орієнтованість на масовий ринок	орієнтованість на сегмент	орієнтованість на нішу
пропозиція продукту	пропозиція продукту з комплексом додаткових послуг	пропозиція клієнтських рішень
середня якість продукту	якість продукції вища за середню	незрівнянна якість продукту
середня якість послуг	якість послуг вища за середню	незрівнянна якість послуг
орієнтованість на функції	орієнтованість на процеси	орієнтованість на результат
реагування на дії конкурентів	порівняльний аналіз з конкурентами	випередження конкурентів
використання	робота з найкращими	партнерство із

постачальників на свою користь	постачальниками	постачальниками
використання дилерів на свою користь	підтримка дилерів	партнерство з дилерами
орієнтованість на ціну	орієнтованість на якість	орієнтованість на цінності
середня швидкість	швидкість вища за середню	незрівнянна швидкість
ієрархія	робота мережі	командна робота
вертикальна інтегрованість	горизонтальна організація	стратегічні альянси
орієнтованість на акціонерів	орієнтованість на партнерів та зацікавлених сторін	орієнтованість па суспільство

Джерело: розроблено автором за [21]

Проаналізувавши різноманітні підходи до визначення та етапів розробки маркетингової стратегії можна зробити висновок про те що маркетинг є невід’ємним елементом діяльності організації яка прогне ефективно працювати на ринку, а у випадку соціального підприємства – ефективно втілювати свою соціальну місію. Маркетингова стратегія є елементом масштабного маркетингового процесу і визначає основні маркетингові цілі та завдання які ставить перед собою організація для досягнення стратегічних напрямків діяльності. Розробка маркетингової стратегії передбачає низку попередніх досліджень як зовнішнього середовища (ринку, клієнтів, конкурентів), так і дослідження самої організації – відповідність місії, сильних та слабких сторін.

1.3 Відмінності комплексу маркетингу в комерційній та неприбутковій сферах.

Соціальний маркетинг — це лише одна галузь маркетингу, де галузі показують область застосування: наприклад, спортивний маркетинг; бізнес-бізнес або промисловий маркетинг; релігійний маркетинг; політичний маркетинг тощо. Однак соціальний маркетинг – це більше, ніж просто застосування маркетингу до соціальних питань: ключовою відмінністю від усіх інших галузей маркетингу є те, що цілі соціального маркетингу стосуються

добробуту суспільства. Якщо добробут спільноти не є метою, то це не соціальний маркетинг. [22]

У комерційному секторі вартість вимірюється або визначається у фінансових термінах – і, зокрема, відповідно до концепції «рентабельності інвестицій». Вартість підприємства визначається людьми, які за нього платять. У приватному секторі вартість визначається споживачем; у некомерційному секторі вартість також визначалася людьми, які платять за послуги, а саме інвесторами, державними чи філантропічними. Хоча ці інвестори не очікують повернення капіталу від інвестицій, вони очікують соціального впливу. Цінність на неприбутковому ринку визначається вимірним соціальним впливом. [23]

Маркетинг у секторі неприбуткових організацій на думку багатьох дослідників є дещо складніший, ніж маркетинг у бізнес секторі.

Розглянемо основні відмінності комплексу маркетингу в комерційній та неприбутковій сферах які визначили Алан Андреасен і Філіп Котлер в своїй спільній роботі «Стратегічний маркетинг для неприбуткових організацій»:

1. Природа цільової аудиторії. У приватному секторі цільовою аудиторією є споживач, який в кінцевому варіанті визначає успіх або провал діяльності організації. Цільова аудиторія некомерційних організацій значно відрізняється оскільки поєднує тих, хто буде надавати фінансування організаціям через пожертви, гранти чи контракти і тих на кого буде спрямована основна діяльність організації. Перевагою спонсорів є те, що вони можуть бути дуже терплячими до традиційних показників успіху і насправді часто просто довіряють місії організації, а не покладаються на її результати. Також іншою цільовою аудиторією для організацій в неприбутковому секторі є волонтери. Наявність великої кількості цільових аудиторій значно ускладнює розробку правильної стратегії, яка задовольнить усі цільові аудиторії некомерційних організацій. [9]

2. Маркетинг неприбуткових організацій також дуже відрізняється за **типами поведінки, на які він повинен впливати**. Така поведінка часто пов'язана з суперечливими або заплутаними темами, такими як СНІД чи ожиріння, і в таких випадках дуже важко отримати вірогідні дані дослідження від цільової аудиторії, які становлять основу для прийняття правильних маркетингових рішень. Як зазначають Блюм і Новеллі: «в той час, як люди здебільшого бажають, щоб у них брали інтерв'ю з тих чи інших питань, представники цільової аудиторії неприбуткових організацій більш ймовірно надаватимуть неточні, корисливі або соціально бажані відповіді на такі запитання». [24]

3. Часто **переваги від поведінки**, якої прагне маркетолог неприбуткової організації, є **непомітними**. Якщо оральну регідратаційну терапію застосовувати правильно і вчасно, тобто до зневоднення дитини, мама не побачить жодної користі від зроблених дій. У багатьох схожих випадках як позитивні, так і негативні зміни мало помітні, або помітні в довготривалій перспективі.

4. В неприбутковому секторі представників цільової аудиторії стимулюють до зміни поведінки, коли ці ж представники є або байдужими до проблеми, або не бачать чітких особистих переваг.

5. **Неприбуткові організації часто просять цільові аудиторії здійснити поворот на 180 градусів у своєму ставленні та/або поведінці**. У приватному секторі менеджер з маркетингу просто намагається переконати споживачів цінувати продукт чи послугу більше, ніж вони цінували її раніше, або принаймні більше, ніж пропозиції конкурентів. Менеджер з маркетингу рідко отримує вказівки перетворити тих, хто є проти продукту, на його прихильників. Натомість некомерційні організації постійно просять зробити саме це. У приватному секторі часто можна змінити пропозицію, щоб краще задовольнити потреби та бажання споживачів; натомість у некомерційному секторі часто

важко це зробити. Все це чинить значний тиск на маркетологів, щоб вони творчо підходили до різних елементів комплексу маркетингу. [9]

6. **Цільові аудиторії** для багатьох неприбуткових організацій, особливо у країнах, що розвиваються, часто є малописьменні, **незнайомі з базовими науковими припущеннями** (щодо джерел хвороби або наслідків ожиріння), а також призвичаєні до традиційних методів вирішення проблем (наприклад, користуватися послугами цілителів). Зміна такого ставлення чи поведінки є набагато складнішим завданням, ніж виведення на ринок нових товарів чи послуг бізнесу. [9]

Повідомлення соціальних підприємств суттєво відрізняються від повідомлень традиційних підприємств, хоча вони мають однакову мету – привернути увагу до бізнесу. Відмінність полягає в тому, що місії соціальних і класичних підприємств різні, що, відповідно, має бути відображено в повідомленнях. [3]

Основні відмінності між соціальним і комерційним маркетингом, як зазначають різні соціальні маркетологи та коментатори можна підсумувати таким чином:

- Визначити та повідомити про «продукт» набагато складніше в соціальному маркетингу, особливо коли різні експерти можуть мати різні погляди на ту чи іншу соціальну проблематику і шляхи її вирішення.

- «Продуктом» соціального маркетингу часто є інформація, призначена для зміни ставлення та поведінки; рідше соціальні маркетологи мають відчутні продукти для продажу, і навіть там, де вони є, головне завдання — продати «ідею» (або основний продукт). Наприклад, люди повинні бути переконані в тому, що економія води («ідея») є бажаною (і що їхній внесок буде значущим), перш ніж їх можна буде переконати придбати обмежувачі води до водопроводу.

- Комерційні продукти, як правило, пропонують миттєве задоволення, тоді як обіцяні переваги багатьох соціальних маркетингових кампаній часто

відкладаються. Особливо це стосується багатьох видів поведінки, пов'язаної зі здоров'ям.

- Процес обміну набагато легше визначити в комерційному маркетингу, ніж у соціальному маркетингу.

- Соціальний маркетинг намагається замінити небажану поведінку поведінкою, яка часто є більш витратною за часом або зусиллями, і, принаймні в короткостроковій перспективі, менш приємною або навіть неприємною.

- Зміни поведінки, на яку спрямована соціальні маркетингові кампанії, часто набагато складніші, як на особистому, так і на соціальному рівні від зміни до якої прагнуть комерційні організації. Деколи певні види поведінки до якої закликають некомерційні організації є навіть несумісні з соціальним тиском чи модними тенденціями.

- Соціальний маркетинг часто просить цільову групу погодитися на скорочення особистих вигод або збільшення особистих витрат для досягнення суспільної вигоди, від якої вони можуть отримати або не отримати пряму вигоду.

- Комерційний маркетинг здебільшого націлений на групи, які вже позитивно налаштовані щодо категорії продукту та його переваг, тоді як соціальний маркетинг часто спрямований на групи, які важко охопити, групи ризику або на інших осіб із власними інтересами, які протистоять змінам.

- Політичні міркування набагато частіше зустрічаються в соціальному маркетингу. Це стосується не лише більш чутливих сфер, таких як ВІЛ/СНІД і заборонені наркотики, але й усіх сфер, які є вразливими для філософії політичних партій та урядів, які бажають залишитися при владі. Великі корпорації та галузеві організації чітко впливають на державну політику в різних сферах, що впливають на здоров'я та добробут, зокрема в таких сферах, як погіршення стану навколишнього середовища, маркетинг алкоголю,

фармацевтика, азартні ігри, володіння зброєю, медичне страхування та оброблені харчові продукти.

- Етичні питання та питання справедливості набагато складніші та важливіші в соціальному маркетингу (наприклад, звинувачення жертв насильства).

- Програми соціального маркетингу часто обмежені в повноті, тривалості та оцінці наявними коштами. [22]

- Успішні маркетологи справді піклуються про потреби своїх клієнтів, а не лише про гроші. Соціальні маркетологи поділяють цю стурбованість, але на глибшому рівні. Операції соціальних маркетологів зі своїми клієнтами мають основні цілі – підвищення самооцінки, розширення прав і можливостей та покращення добробуту. [22]

Таблиця 1.3.

Порівняння комерційного та соціального маркетингу

	Комерційний маркетинг	Соціальний маркетинг
Продукт	Продаж матеріальних товарів і послуг	Продаж бажаної поведінки, зміни в суспільстві
Основні цілі	Основною метою комерційного маркетингу є задоволення клієнтів, продаючи їм продукцію яка забезпечує їхні потреби та одержання прибутку	Основна мета соціального маркетингу — приносити користь суспільству з точки зору соціальної вигоди
Фокус	Фокус на фізичних продуктах або послугах	Фокус на тому, щоб охопити як найбільшу аудиторію та змінити поведінку
Маркетингові інструменти	Використання маркетингових інструментів для продажу продуктів	Використання інструментів маркетингу для зміни поведінки
Задоволення потреб	У комерційному маркетингу маркетологи задовольняють індивідуальні потреби.	У соціальному маркетингу маркетологи задовольняють потреби суспільства

Джерело: розроблено автором за [25]

В соціальному маркетингу основним продуктом може бути:

- Поширення соціально важливої ідеї щодо зміни переконання, зміна ставлення чи зміни системи цінності;
- Зміна поведінки, це може бути як одноразовий вчинок, так і стабільна зміна;
- Матеріальний об'єкт.[26]

Соціальне підприємництво, на відміну від традиційного бізнесу, несе на собі подвійне навантаження та подвійні ризики: соціальні та економічні. Це означає, що такий бізнес повинен виділяти частку свого прибутку не на самозбагачення, а на розвиток соціальних проєктів, які за своєю суттю є неприбутковими, а іноді навіть збитковими. [27]

Можна зробити висновок про те що для досягнення успіху та ефективних результатів діяльності соціальному бізнесу часто необхідно докласти значно більше зусиль і професійності ніж класичним підприємцям через специфіку його роботи. Для того, щоб соціальне підприємство було успішним на ринку, його керівники мають вміти однаково ефективно підтримувати та розвивати бізнес складову, та досягати виконання соціальної місії, звітуючи про отримані результати в суспільстві.

1.4 Європейський та національний досвід функціонування соціальних підприємств

Розбіжності у визначенні соціального бізнесу у національних законодавствах країн Європи не стали на заваді виведення статистики масштабу цього явища. Станом на 2019 рік в Європі діяло більше як 2 мільйонів соціальних підприємств, на яких працювало майже 11 мільйонів працівників (6% від всіх працівників у регіоні), це становить 10% від всього європейського бізнесу. Лідером європейського регіону в розвитку соціального підприємництва вважається Велика Британія, де налічується близько 70 тис. соціальних підприємств, що забезпечують працею майже мільйон британців. Їхній

сумарний внесок в економіку становить понад 24 мільярди фунтів стерлінгів. За підсумками 2019 р. 68% соціальних підприємств підтримують людей з уразливих груп, 44% працевлаштовують людей з уразливих груп, 28% працюють у найбільш депресивних районах країни. В Польщі у 2019 році налічувалося 29535 соціальних підприємств, в яких працювало 428,7 тис. осіб, а в Сербії за даними 2015 року в соціальних підприємствах працювало 4273 працівників (0,25% від загальної кількості працівників в країні). [7]

За матеріалами звіту Європейської комісії «Соціальні підприємства та їхні екосистеми в Європі» внесок соціального бізнесу в різних країнах Європи склав відповідний внесок в бюджет країни:

Італії - 37,3 млрд євро;

Нідерландах - 3,5 млрд євро;

Португалії - 3,3 млрд євро;

Угорщині - 2,3 млрд євро;

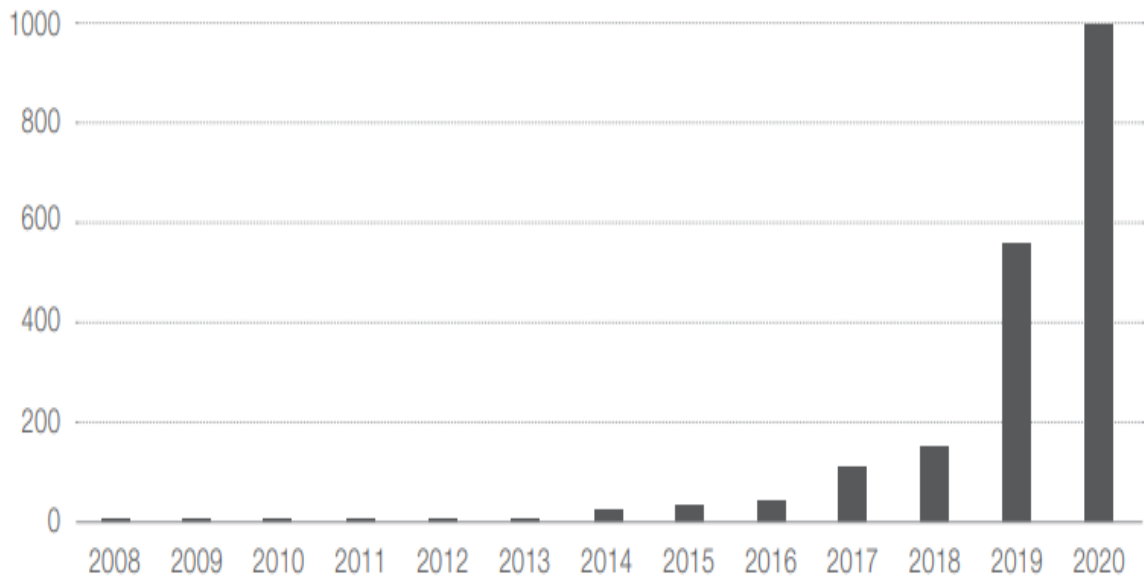
Ірландії - 1,4 млрд євро;

Естонії - 52,4 млн євро.[1]

На сьогодні в Україні, на жаль, діяльність соціальних підприємств ще не легалізована, вона юридично не визнана у правовому полі. Не дивлячись на це, соціальне підприємництво існує та досить успішно розвивається та функціонує як в інших країнах, так і в Україні.

Соціальний бізнес може стати дійсно потужним партнером, якому під силу розірвати таке коло проблем як безробіття, неможливість виплачувати достатні соціальні виплати, виключення жінок та вразливих категорій населення з ринку праці. [27]

Зараз в Україні відсутні нормативні вимоги до охочих стати соціальними підприємцями. В більшості випадків в Україні соціальне підприємництво діє в межах малого та середнього бізнесу і як інструмент самофінансування



громадських організацій, що прагнуть фінансової стійкості. Поки що воно не може охопити великий бізнес за обсягом своєї діяльності та можливостей.[27]

За даними дослідження проведеного у 2020 р. в Україні працюють близько 1000 підприємств, які можна віднести до соціальних. Зріст кількості соціальних підприємств у останні 6 років (82%) є своєрідною реакцією на прояви соціально-економічної кризи, що стала наслідком політичної та геополітичної кризи – військовий конфлікт на Сході України, анексія Криму, поява нових категорій осіб, які потребують соціальної підтримки. [7]

Рис 1.5 Динаміка росту соціальних підприємств в Україні [7]

Основні 10 перешкод в діяльності соціальних підприємств в Україні, які були виділені в опитуванні проведеному у 2020 серед соціальних підприємниць та підприємців:

- 1 Труднощі з доступом до фінансів (стартового капіталу, інвестицій для розвитку тощо) - 65%
- 2 Відсутність єдиного розуміння соціального підприємництва серед державних/фінансових установ - 51%
- 3 Відсутність відповідного статусу для соціального підприємства у законодавстві - 49%

- 4 Відсутність єдиного розуміння соціального підприємництва у суспільстві - 47%
- 5 Доступність/вартість приміщення та матеріалів - 43%
- 6 Брак знань та навиків (бізнес-менеджменту, комунікації тощо) - 41%
- 7 Відсутність доступу до служб підтримки та консультування - 35%
- 8 Відсутність доступу до служб підтримки та консультування - 35%
- 9 Складнощі у побудові бізнес-моделі - 29%
- 10 Низький рівень громадської свідомості - 27% [28]

Інформація про чисельність зайнятих на соціальних підприємствах в Україні не обліковується. Разом з тим варто зауважити, що лише до складу Українського товариства глухих (УТОГ) входять 22 обласні та 103 територіальні організації УТОГ, що загалом об'єднують майже 42 тисячі членів. Для професійного навчання та працевлаштування осіб з порушеннями слуху в системі УТОГ діють 31 виробниче підприємство.

Як зазначалось вище, в Польщі у 2019 році налічувалося 29535 соціальних підприємств, в яких працювало 428,7 тис. осіб. Цьому сприяє те, що в Польщі усі роботодавці, які наймають працівників з інвалідністю на основі постійних контрактів, можуть претендувати на:

- Щомісячна субсидія на оплату праці працівника з інвалідністю. Розмір цієї субсидії залежить від рівня інвалідності: це 180% мінімальної заробітної плати для працівників з тяжкою формою інвалідності; 100% мінімальної заробітної плати для працівників з помірною формою інвалідності; та 40% мінімальної заробітної плати для працівників з легкою формою інвалідності.
- Відшкодування певних витрат, понесених для адаптації робочого місця для працівника з інвалідністю (якщо він працює не менше 36 місяців);
- Відшкодування витрат на обладнання робочого місця працівника з інвалідністю (до 15-кратного розміру середньої заробітної плати);
- Відшкодування витрат на навчання працівників з інвалідністю;

- Відшкодування щомісячних витрат на працевлаштування працівника, який надає допомогу працівникові з інвалідністю у діяльності, пов'язаній зі зв'язком із навколишнім середовищем, і виконання робіт, які неможливо або важко виконати працівникам з інвалідністю на робочих місцях.

Зазначені субсидії та відшкодування виплачуються з джерел Державного фонду реабілітації людей з інвалідністю.[30]

Розглянемо основні критерії для віднесення підприємства до категорії соціального підприємства. В Україні такими критеріями є:

- працевлаштування вразливих верств населення (ветерани АТО, ВПО, люди з інвалідністю, мешканці сільської місцевості таке інше);
- частина чи весь прибуток від діяльності спрямовується на підтримання статутної діяльності громадських організацій, благодійних організацій чи благодійних фондів;
- частина чи весь прибуток спрямовується на фінансування окремих видів послуг для соціально вразливих груп населення, підтримки соціальних, культурних чи спортивних заходів, проєктів. [7]

Для порівняння розглянемо чеський досвід. Чеська організація Thematic Network of Social Economy розробила набір індикаторів, які забезпечують вимірювання характеристики для визначення соціальних підприємств у країні. До них належать такі критерії:

- соціальне підприємство повинне отримувати щонайменше 30% доходу від власної економічної діяльності;
- соціальне підприємство повинне реінвестувати щонайменше 51% прибутку в розвиток соціального підприємства та/або у реалізацію суспільно корисних цілей;
- принаймні 10% усіх людей, залучених до діяльності мають отримувати заробітну плату;

- щонайменше 30% працівників мають бути з груп, які знаходяться в невідповідному становищі на ринку праці. [31]

Якщо говорити про юридичну форму реєстрації, візьмемо для порівняння досвід Словаччини. За даними звіту «Соціальні підприємства і їх екосистеми в Європі» в Словаччині найбільша частка соціальних підприємств (89%) має юридичну форму товариства з обмеженою відповідальністю. Три суб'єкти зареєстровані як громадські об'єднання, два – як кооперативні та дві – як громадські організації. Усі зареєстровані суб'єкти є соціальними підприємствами трудової інтеграції. [32]

Основними видами діяльності соціальних підприємств є виробництво, будівництво або сільське/лісове господарство.

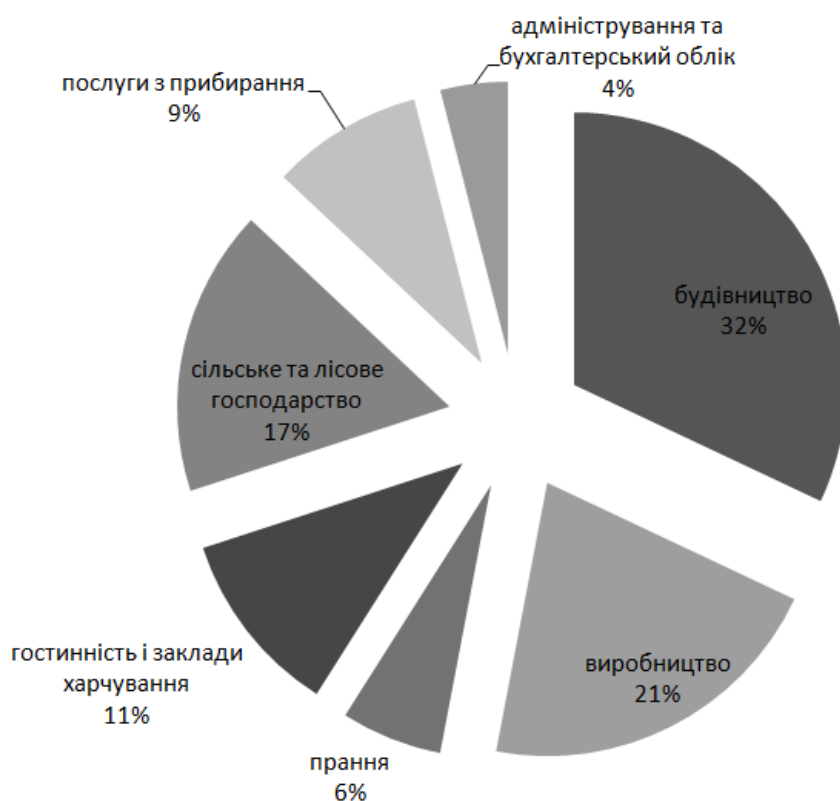


Рисунок 1.6 Огляд економічної діяльності активних зареєстрованих соц. підприємств у Словаччині у 2018 році [32]

В Україні соціальні підприємства не обмежені у виборі організаційних форм діяльності, як суб'єкти підприємницької діяльності. Якщо проаналізувати соціальні підприємства України у розрізі їх організаційно-правової форми, то більшість з них мають організаційну форму діяльності таких суб'єктів економіки: фізичні особи-підприємці (ФОП) – 26%, приватне підприємство – 16% та громадська організація – 14%. Соціальні підприємці також реєструють свою діяльність в таких формах: товариства з обмеженою відповідальністю – 13%, сільськогосподарського кооперативу – 10% та інші. [7]

Проаналізувавши український та європейський досвід функціонування соціальних підприємств можна зробити висновок про те що в Україні дана сфера тільки починає свій активний розвиток тоді як в багатьох європейських країнах існують вже ефективні інструменти, на державному рівні, для організації, підтримки та оцінки результатів діяльності соціальних підприємств.

По даному розділі можна зробити наступний висновок. Соціальне підприємництво активно розвивається в Україні попри відсутність сприятливого середовища всередині країни. Хоча на законодавчому рівні немає офіційно затвердженого визначення самого терміну та критеріїв які б допомагали класифікувати підприємства що діють в даній сфері, та з допомогою закордонного досвіду, підтримки та можливості використання розроблених матеріалів для розвитку соціального підприємства, українським підприємцям вдається адаптувати цей досвід в середині держави.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ ГО «ЛЯРШ-КОВЧЕГ»

2.1. Діяльність ГО «Лярш-Ковчег»: історія, напрямки діяльності та управлінська структура

В Україні з людьми з інвалідністю внаслідок ментальних порушень в основному працюють неурядові та релігійні організації, які не мають стабільної фінансової підтримки від держави. ГО «Лярш-Ковчег» вже протягом 23 років організовує роботу денних програми для людей з інвалідністю внаслідок ментальних порушень. Організація є членом Міжнародної Федерації Лярш яка включає 136 організацій із 35 країн. У Львові була започаткована Зенею Кушпетною, українською піаністкою, викладачкою, яка народилася та виросла у Канаді. Перша програма «Майстерня», де особи з інвалідністю внаслідок ментальних порушень разом з асистентами-волонтерами могли перебувати та працювати впродовж дня, почала діяти у 1998 році.

Офіційно «Лярш-Ковчег» було зареєстровано як громадську організацію і приєднано до Міжнародної Федерації Лярш у 2008. Згодом програм «Майстерня» стало чотири, також була створена окрема програма денного перебування для людей з глибокою формою інвалідності внаслідок ментальних порушень та в листопаді 2011 році відкритий перший будинок підтриманого тимчасового проживання.

Місія ГО Лярш-Ковчег: Відкривати для суспільства цінність та гідність кожної людини, особливо з ментальними порушеннями, через спільнотне життя, творення стосунку та дружби. [33]

Цінності які визначила для себе організація: Взаємопідтримка, духовність, прийняття, відкритість.

Згідно зі Статутом основною метою діяльності організації є задоволення та захист законних соціальних, творчих, економічних, наукових, культурних та духовних інтересів своїх членів, здійснення та захист прав і свобод,

задоволення суспільних та інших інтересів осіб; соціальна і духовна підтримка осіб з розумовою неповносправністю, шляхом творення спільнот осіб неповносправних, їх сімей та волонтерів через залучення їх до праці, спілкування, дружніх стосунків та молитви, одночасно плекаючи почуття власної гідності та цінності їхнього життя.

Будинок підтриманого тимчасового перебування регулярно приймає від 3 до 4 осіб з інвалідністю, тривалістю від 1 тижня до 6 місяців. Будинок досягає двох важливих цілей:

1) він дає людям з інвалідністю можливість практикувати самостійне життя та навчатись навичок самообслуговування

2) він забезпечує підтримку сімей у кризові періоди (наприклад, госпіталізація чи виснаження батьків/опікунів)

Щоденні програми “Майстерня” тривають з 9:00 до 17:00 з понеділка по п’ятницю. 40 осіб з інвалідністю внаслідок ментальних порушень беруть участь у 4 програмах “Майстерня”, а 14 людей приєднуються до програми для осіб з більш «глибокими» інтелектуальними порушеннями. Ці програми націлені на те, щоб допомогти членам організації розвинути свій повний потенціал через спілкування, працетерапію, активне дозвілля, духовне життя.[33]

Основними завданнями визначеними в статуті Організації є:

- створення груп взаємопідтримки;
- створення умов для самовираження та самореалізації розумово неповносправних осіб через діяльність, творчість, духовне життя; діяльність, творчість, духовне життя;
- створення та обладнання робочих місць для осіб з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень;
- створення безоплатних місць проживання для осіб з особливими потребами;

- сприяння налагодженню контактів осіб з особливими потребами та їх сімей з оточенням та іншими сім'ями;
- психологічна підтримка сімей;
- проведення семінарів, конференцій та наукових досліджень;
- організація навчання і тренінгів для волонтерів, спеціалістів та осіб з особливими потребами;
- організація дозвілля, відпочинку, реколекцій, прощ та екскурсій;
- організація і проведення культурних подій та акцій, концертів, виставок, свят з участю осіб з інвалідністю;
- організація катехизації осіб з інвалідністю та надання духовної підтримки їхнім батькам;
- безоплатне надання інформаційної, психологічної та інших видів допомоги;
- соціально-трудова реабілітація шляхом створення підприємств у встановленому чинним законодавством порядку;
- сприяння працевлаштуванню неповноправних осіб;
- створення програм побутової реабілітації неповносправних осіб;
- робота з засобами масової інформації, підготовка і проведення інформаційних заходів;
- підвищення соціального, економічного та правового статусу членів Організації, підвищення їх професійної кваліфікації, освітнього рівня, знань та досвіду задля реалізації статутної діяльності Організації

Перелік та опис основних, поточних та майбутніх проектів:

- надання послуг денного догляду, соціальної адаптації, абілітації, соціально-психологічної реабілітації, соціального супроводу, фізичної реабілітації дванадцятьом людям з розумовою неповносправністю.
- забезпечення транспортування учасників програми «Усмішка».

- забезпечення діяльності будинку підтриманого тимчасового проживання для осіб з розумовою неповносправністю «Витанія».
- впровадження індивідуального плану супроводу для кожного учасника, програма «Дорослість» (навчання соціально-побутових навичок та навичок самообслуговування),
 - програма із садівництва
 - розвиток творчих талантів через використання різних видів арттерапії, музикотерапії та танцетерапії;
 - проведення щомісячних формацій/тренінгів для асистентів та волонтерів, забезпечення психотерапевтичного супроводу команди асистентів на кожній програмі;
 - підтримка сімей людей з розумовою неповносправністю через надання їм консультацій та організацію спільних зустрічей;
 - підтримка духовного життя членів спільноти через організацію реколекцій для учасників майстерень, асистентів та батьків;
 - організації та проведення публічних заходів: майстер-класів від людей з розумовою неповносправністю та асистентів; показів фільмів про людей з розумовою неповносправністю; публічних презентацій про діяльність організації та особливості людей з особливими потребами;
 - виставки творчих робіт (картин) авторства людей з інвалідністю
 - проведення фестивалю «Ковчег дружби». Фестиваль був великим кроком до соціалізації осіб з розумовою неповносправністю у львівській громаді та сприяння більш толерантному та прийнятному ставленні зі сторони громади.

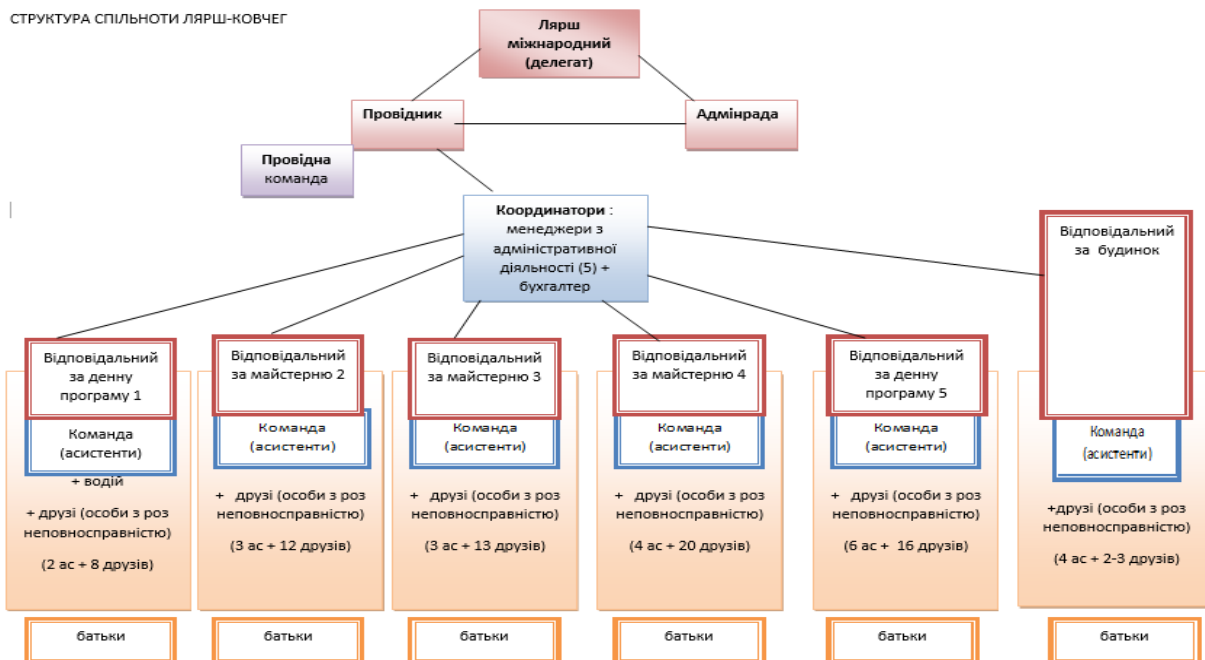


Рис. 2.1 Структура громадської організації «Лярш-Ковчег»

Джерело: розроблено автором

Процеси та структура організації є сформована за зразком і рекомендаціями міжнародної Федерації Лярш та адаптовано до українських реалій.

Бюджет організації за 2020 рік склав 115 тисяч євро.

■ Міжнародний Фонд 1 ■ Міжнародний Фонд 2 ■ Львівська Міська Рада
 ■ Міжнародна Федерація ■ Міжнародний Фонд 3 ■ Інші пожертви з-за кордону
 ■ Інші пожертви з України ■ Продаж товарів та послуг ■ Інші надходження

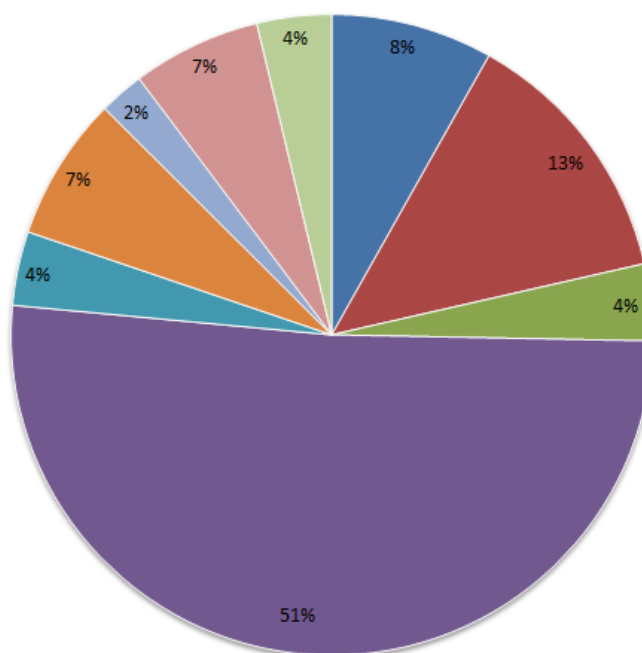


Рис. 2.2. Основні джерела надходжень ГО «Ляш-Ковчег» за 2020

Джерело: розроблено автором

Організація «Ляш-Ковчег» залежить від іноземних грантів. Основним джерелом надходжень в організації є кошти отримані від Міжнародної Федерації в рамках програми солідарності яка створена для підтримки організацій в тих країнах де є складна і нестабільна економічна ситуація. Другим за розміром джерелом надходжень є Міжнародні фонди. Так іноземні інвестиції становлять майже 83% в бюджеті організації. Всього 4% становить частка державних надходжень, та 13% залучено коштів на місцевому рівні.

Основними витратами в організації є витрати на заробітну плату – що становить майже 70 відсотків від витрат бюджету. Витрати на PR становлять 301 євро не враховуючи зарплати координатора зовнішніх зв'язків в чій обов'язки входить частина функцій PR, та благодійну підтримку яку має ГО «Ляш-Ковчег» щодо друку рекламних буклетів, брошур.



Рис. 2. 3. Основні джерела витрат ГО Лярш-Ковчег

Джерело: розроблено автором

В рамках своєї діяльності над диверсифікацією джерел надходжень організація вирішила започаткувати соціальне підприємство. В стратегічних пріоритетах на 2020-2025 передбачено розвиток системної фандрейзингової діяльності, що забезпечує необхідні ресурси для функціонування організації. Одним зі способів реалізації цього пріоритет стала організація і запуск соціального підприємства по виготовленні вареників. В процесі виробництва планується залучити 2 осіб з ментальними порушеннями, а дохід від діяльності підприємство буде спрямовано на підтримку діяльності програм ГО «Лярш-Ковчег».

Ідея започаткування соціального підприємства «Вареники від Друзів» виникла в організації під час пошуку можливості диверсифікації джерел надходження коштів. Для організації важливим критерієм була умова, щоб діяльність соціального підприємства відповідало її місії і цінностям. До реалізації ідеї були залучені працівники, керівник, фандрейзер та представник Правління. У 2019 вдалось залучити кошти благодійників для закупівлі необхідного обладнання та підготовки приміщення яке є у власності ГО. Один із членів команди взяв участь в навчальній програмі від Української Соціальної академії — Акселератор соціального підприємства. На цей момент залучено керівницю соціального підприємства яка займається підготовкою до запуску, пошуком персоналу, отриманням необхідних дозволів. Запуск СП планується на лютий 2022.

Стратегічні Пріоритети ГО «Ляш-Ковчег» 2020-2025

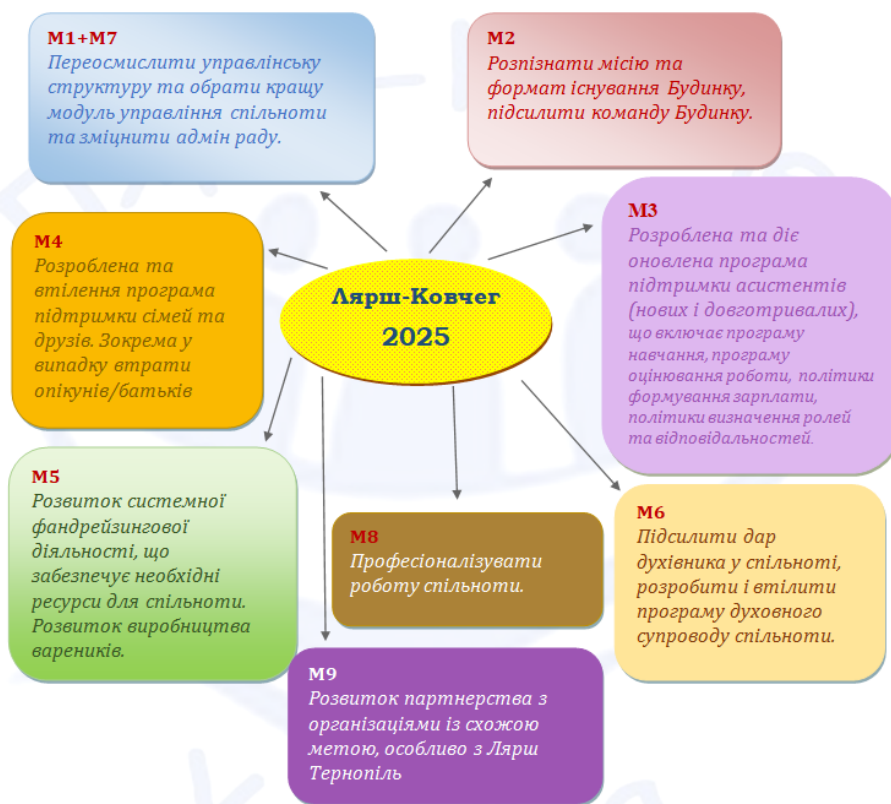


Рис. 2.4 Стратегічні пріоритети громадської організації «Лярш-Ковчег» на 2020-2025 [додаток Г]

Відповідно можна зробити висновок про те що ГО «Лярш-Ковчег» в рамках розширення джерел фінансування своєї діяльності розглядає створення соціального підприємства як важливий стратегічний пріоритет у своїй подальшій діяльності. Для цього вже проведене фандрейзингова кампанія та навчання співробітників які в подальшому будуть залучені до роботи підприємства.

2.2. Бізнес-модель та ринкове середовище соціального підприємства на базі ГО «Лярш-Ковчег»

Згідно з даними Головного управління статистики у Львівській області загальна кількість людей з інвалідністю внаслідок ментальних порушень в області становить 11, 634 (станом на 2017 р.). Серед них 1678 - у Львові. Їхня кількість зростає на протигагу кількості організацій, які працюють з такими людьми у Львівській області. Та навіть наявних організацій не достатньо для того, щоб залучити усіх охочих, через те велика частина осіб з інвалідністю після закінчення навчання в школі залишаються вдома без подальшої перспективи навчання та роботи. Декого з них віддають у будинок для літніх людей чи психіатричні заклади. Суспільство не знає, як приймати таких людей, велика кількість людей залишається непоінформоване про причини, види інвалідності, не говорячи вже про можливості та здібності таких людей. Дуже мало місцевих роботодавців готові працевлаштовувати людей інвалідністю.

Для працевлаштування людини з інвалідністю роботодавці повинні створити належні умови праці, адаптувати відповідним чином вже наявні виробничі потужності та робочі місця. Це, природно, пов'язано з певними витратами, яких роботодавці й намагаються уникнути. Наявний механізм реалізації права людини із інвалідністю на працю не здатен залучити їх до реальної праці та соціального життя, а роботодавців змусити

працевлаштовувати людей з інвалідністю. Натомість практично не задіяні заохочувальні механізми щодо створення робочих місць для осіб з інвалідністю. Також, слід констатувати той факт, що в Україні на державному рівні не впроваджуються активні заходи щодо розвитку, в тому числі й для людей з інвалідністю, гнучких форм організації праці. [34]

Для ГО «Ляш–Ковчег» заснування соціального підприємства по виробництву напівфабрикатів є способом інтеграції в суспільстві, а також джерелом фінансування ГО, яка є неприбутковою. Розглянемо визначення візії, місії та цінності які сформували для нового підприємства:

Візія: Люди з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень є повноцінними членами суспільства, які мають можливість працевлаштування і змогу забезпечувати свої фінансові потреби, бути підтримкою для своєї сім'ї.

Місія: Ми пропонуємо смачний і натуральний заміник фаст-фуду – українську страву вареники, до виготовлення яких долучаються люди з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень.

Цінності:

- любов і цінність ближнього — Кожна людина, не зважаючи на свої обмеження, має багато талантів і ми їх бачимо
- свобода — Відсутність стереотипів щодо людей з інвалідністю
- цікавість до нового — Ми не обмежуємось правилами гри, нав'язаними суспільством
- перемога над кожним новим невідомим — кожна досягнута вершина відкриває перед нами нові можливості

Також вже обрано назву яку матиме підприємство. Назва буде пов'язана з основною діяльністю, оскільки людей з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень в організації називають Друзі, то відповідно назвою для соціального підприємства обрано – «Вареники від Друзів».

Цілі які ставить перед собою соціальне підприємство:

- Щорічно покривати 10 відсотків поточних витрат громадської організації для забезпечення соціальної інтеграції 53 осіб з інвалідністю через участь в програмах ГО «Лярш-Ковчег»;
- Залучати до роботи підприємства 3 людей з інвалідністю на постійній основі, цим самим сприяючи розвитку інклюзивного суспільства.

Output - Навчання людей з інвалідністю виготовляти вареники, кількість виготовлення вареників, продажі й доходи в місяць/ квартал/ рік.

Outcomes – на підприємстві працевлаштовується 2 і більше людей з інвалідністю.

Inpact – Сприяння самостійності людей з інвалідністю, їх фінансова незалежність, полегшення життя родичів, стабільна підтримка ГО «Лярш-Ковчег», зміна ставлення до людей з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень (добрі працівники, можуть довго робити певний вид праці, при цьому не страждає якість).

Таблиця 2.1

Команда соціального підприємства

Посада	Опис основних завдань
Керівник проекту	Пошук клієнтів, праця з постачальниками, несе відповідальність за продажі та поширенням інформації, маркетинг, комунікацію.
Бухгалтер	веде фінанси (загалом веде бухгалтерію ГО)
Двоє працівників	Навчені технології ліплення вареників, ліплять вареники, відповідають за процес і результат виробництва
Двоє помічників (люди з інвалідністю)	Залучені в деяких процесах виготовлення вареників — чищення, миття овочів, пакування продукції, допомога у виробництві.

Джерело: розроблено автором

Розглянемо основні складові канви бізнес-моделі СП «Вареники від Друзів».

Споживчі сегменти. Основними цільовими групами виділені наступні категорії споживачів:

- Молода людина яка живе окремо від батьків (21-34 роки)
- Люди з культурою підтримки соціальних проєктів (ті які готові заплатити за соціальну складову)
- Сім'ї де батьки зайняті на роботі
- Соціально відповідальний бізнес (потенційні партнери)
- Людина з особливими харчовими потребами
- Ранній послідовник – коло приятелів ГО. Люди які мають досвід спілкування з людьми з інвалідністю, знають про організацію і розділяють цінності. Ініціативні люди, рушійна сила на початку запуску соціального підприємства.

Взаємовідносини з клієнтами.

- Через купівлю, покупець дає шанс допомогти тим, хто на маргінесі
- Економія часу
- Відчуття приналежності до спільноти
- Висвітлення результатів діяльності роботи та досягнення соціальної цілі
- Висвітлення впливу який можна зробити через придбання продукту
- Особиста подяка

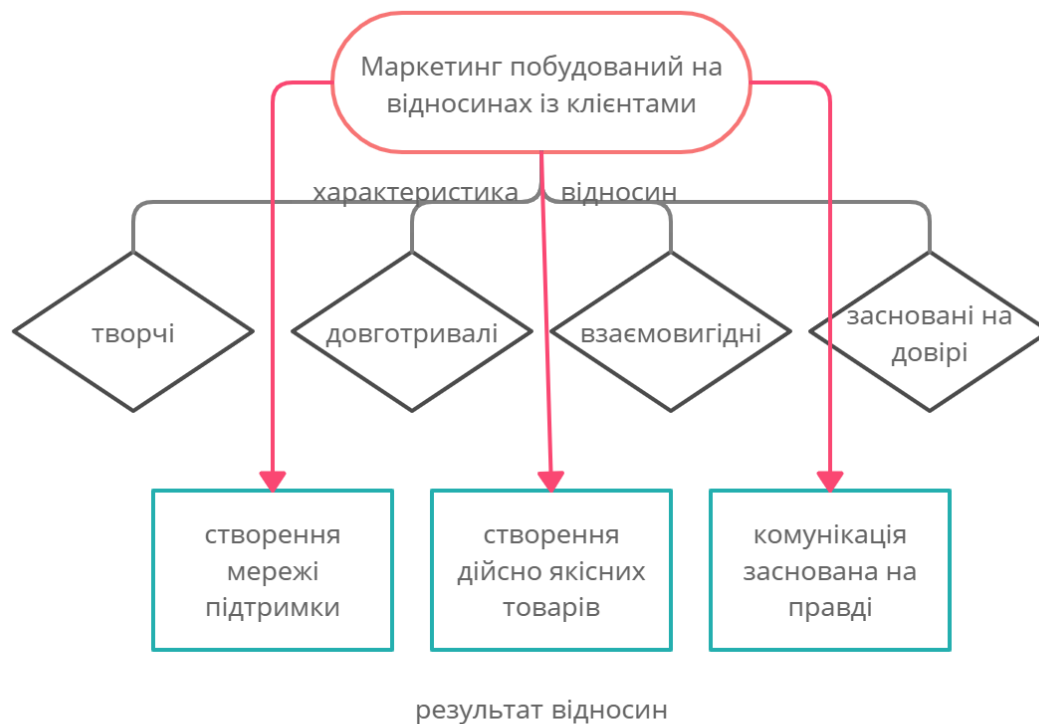


Рис. 2.5. Маркетинг побудований на відносинах із клієнтами [35]

Для організації важливо щоб цінності підприємства збігалися із її власними цінностями. Якщо говорити про взаємовідносини з клієнтами, то найближчою моделлю для організації є маркетинг побудований на довготривалих, взаємовигідних та заснованих на довірі стосунках із клієнтами та партнерами.

Канали. Для комунікації із клієнтами розглядаються наступні способи:

- Особисте спілкування із потенційними партнерами (особливо на початках роботи підприємства)
- Організація та участь в тематичних заходах для представлення роботи підприємства
- Проведення дегустацій
- Соціальні мережі (сторінка проєкту в Instagram, Фейсбук)
- Сайт (згодом)
- Розсилка через електронну пошту
- Амбасадори (люди які мають авторитет і можуть порадити та прорекламувати продукт своїй аудиторії)

Спочатку важливим каналом комунікації буде особистий контакт/продаж. До основних рис особистого продажу відносяться:

- використання між особових комунікацій, тоді як інші інструменти використовують масові комунікації для досягнення своїх цілей;
- існування негайного оберненого зв'язку
- сприяння виникненню формальних і неформальних відносин [36]

Ціннісні пропозиції

Купуючи вареники від друзів, клієнт не тільки отримує смачний, домашній, якісний продукт, а й підтримує людей з інвалідністю. «Вареники від друзів» - це поєднання домашнього смаку, високої якості, економії часу. «Вареників є багато, та лише наші дають можливість робити добро і допомагати іншим».

Ключові види діяльності.

- Отримання дозволів для роботи
- Підготовка приміщення та пошук необхідного обладнання
- Організація виробничого процесу
- Пошук і формування команди працівників
- Створення сайту
- Розробка логотипу, дизайну упакування
- Створення набору пропозицій смаків

Ключові ресурси необхідні для запуску соціального підприємства:

- Фінанси для запуску та ведення діяльності на початковому етапі після запуску
- сировина для виробництва напівфабрикатів
- обладнання
- інвентар
- людські (керівник/менеджер, 2 постійних працівників)
- сертифікати, дозволи

Ключові партнери

- постачальники сировини (борошно, картопля, сир, м'ясо, та інші інгредієнти для начинки)
 - кафе «Архистратиг»
 - інклюзивне кафе «Соляріс»
 - мережа магазинів в м.Пустомити
 - експерти з даної галузі (соціальні підприємці, бізнес, та ін. компетенції)
 - коло приятелів Лярш-Ковчег, які розділяють погляди і підтримують ідею.
- 1) Знають про організацію і розділяють цінності
 - 2) Працюють в різних сферах і поширюють інформацію між своїми знайомими

Джерела надходження доходів.

- Продаж вареників
- Інвестиції партнерів
- Кошти за майстер-класи
- Компанії-добродії, які надають безплатно якісну сировину для виготовлення продукту

Структура витрат

- Обладнання, меблі
- Господарські товари, дезінфекція
- Ремонт приміщення
- Зарплати
- Комунальні послуги
- Промоційні матеріали/реклама
- Сировина
- Транспорт/доставка

Проведемо SWOT аналіз соціального підприємства для того, щоб визначити його сильні та слабкі сторони щодо внутрішнього середовища, та

можливості і загрози які характеризують зовнішнє середовище діяльності соціального підприємства.

Таблиця 2.2.

SWOT аналіз соціального підприємства

<p style="text-align: center;">Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Наявність власного приміщення для роботи підприємства - Обладнання закуплено за кошти спонсорів - Фінансова подушка для початкової фази діяльності - Соціальна складова - Орієнтація на високу якість продуктів - Додаткова пропозиція – соуси - Наявність кола приятелів організації - Довіра громадськості до організації - Керівник який має цінності відповідні до місії та цінностей організації - Порівняно легко знайти працівників на ринку робочих професій - Працівники ГО можуть виконувати допоміжні функції для забезпечення діяльності СП - Наявність в правлінні ГО людей які мають багаторічний досвід ведення бізнесу - Партнерство із Ашаном яке потенційно може сприяти налагодженню продажів 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відсутність навичок ведення бізнесу про виготовлення напівфабрикатів - Обмежений фінансовий ресурс - Відсутність власної точки продажу - Обмежений масштаб виробництва через умови приміщення
<p style="text-align: center;">Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тенденція сприяння розвитку соціального бізнесу в Україні, підтримка донорів - Можливості для навчання та розвитку працівників, існує багато безплатних навчальних програм для соц. підприємців - Менторська підтримка - Наявність тренду підтримки соціальних ініціатив в суспільстві - Збільшення тенденції на ринку щодо купівлі готової продукції / напівфабрикатів 	<p style="text-align: center;">Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Нестабільність в країні - Постійні зміни в законодавстві - Відсутність державних пільг і підтримки - Непорозуміння із сусідами (СП розташоване в житловому будинку) - Великий ринок конкуренції

Джерело: розроблено автором

Організація обрала «стратегію глибокого проникнення», якщо говорити про бізнес складову, оскільки на ринку вже існує велика кількість конкурентів, але водночас це перше соціальне підприємство у сфері напівфабрикатів.

Згідно з частиною 2 пункту 2 статті 21 Закону України «Про громадські об'єднання» громадське об'єднання має право здійснювати підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню.[37, 38]

Юридичний механізм обраний організацією – поєднання ГО та реєстрація фізичної особи підприємця.

Аналіз ринку показав наступне: карантинні обмеження сприяли розвитку ринку напівфабрикатів в Україні. Збільшення попиту своєю чергою сприяло відкриттю нових бізнесів у цій сфері.

Якщо говорити про вареники та пельмені це вже традиційні страви для багатьох українців, але їх виготовлення є затратними в часі, тому все більше людей обирає купівлю напівфабрикатів, але цінують при цьому домашній смак та якість. Ще один чинник, що спрацював на популярність заморожених напівфабрикатів: багато хто намагається рідше закуповувати продукти, воліючи мати запас їжі вдома – також на випадок, якщо доведеться самоізолюватися через Covid.

Згідно з статтею 2019 року «Проблеми та перспективи розвитку ринку заморожених напівфабрикатів»[39] структура вітчизняного ринку заморожених напівфабрикатів суттєво відрізняється від європейської. В Україні основна частка продажів припадає на м'ясні напівфабрикати та вироби із тіста з начинкою, на відміну від європейської, де основна частка припадає на сегмент замороженої піци. За даними компанії Pro-Consulting, найбільшу частку вітчизняного ринку займають пельмені та вареники (69,1%), котлети та

біфштекси (10,2%), млинці та чебуреки (7,6%), піца (6,1%) рибні напівфабрикати (5,3%), овочеві напівфабрикати (1,7%). [39]

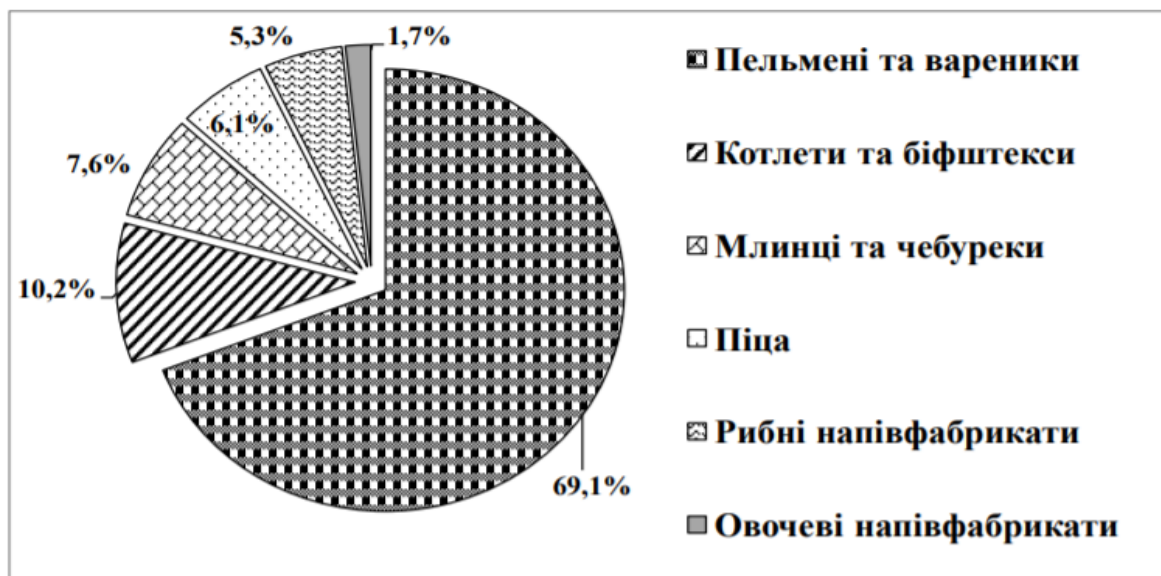


Рис. 2.6. Український ринок напівфабрикатів [39]

Моніторинг та оцінка результатів бізнес-діяльності та соціального впливу буде проводитись за наспаними характеристиками:

Таблиця. 2.3.

**Критерії оцінки результатів діяльності соціального підприємства
«Вареники від Друзів»**

Output	Outcomes
1. Моніторинг: - скільки вареників виготовляється за день/місяць/квартал/рік - дохід в місяць/квартал/рік - скільки людей купують вареники в місяць через Інтернет/телефон/наживо - в які місяці є пік продажів і спад продажів	1. Рівень запитів на вареники, їх популярність - продажі - кількість/причини відмов від покупки 2. Кількість людей, яких працевлаштували чи допомогли працевлаштуватись в іншому місці
Соціальний вплив	

<p>1. Зростання доходів працевлаштованих людей з інвалідністю та покращення якості їх життя та їх сімей.</p> <p>2. Позитивна зміна ставлення суспільства до людей з інвалідністю</p> <p>3. Часткова фінансова підтримка Лярш-Ковчег</p>	<p>1. опитування родин працевлаштованих людей з інвалідністю:</p> <ul style="list-style-type: none"> - які зміни відбулись у сім'ї з працевлаштуванням друзів - чи відчуваєте додаткове фінансування <p>2. Опитування працівників (людей з інвалідністю):</p> <ul style="list-style-type: none"> - що їм подобається і не подобається? - що б вони змінили? - що вони б не змінювали ніколи? - чи відчувають себе самостійними? - як змінилось ваше життя відколи ви працюєте?
---	---

Джерело: розроблено автором

Можна зробити наступний висновок. Ринок виробництва напівфабрикатів активно розвивається в Україні. Громадська організація має достатньо ресурсу для запуску соціального підприємства. Зроблено попередню підготовку: розроблено бізнес-план соціального підприємства, знайдено ресурси для запуску підприємства, проведено навчання працівників.

2.3. Аналіз результатів дослідження потенційних покупців соціального підприємства

Свою увагу ми зосередили на дослідженні двох груп цільових аудиторій: неодружені люди віком 24-35 років та сімейні люди, де партнери зайняті роботою понаднормово. Дослідження проводили за допомогою інтерв'ю, а також опитувальника створеного в гугл формах. Загалом опитаних 100 людей, з них через живе інтерв'ю – 20. В додатках А-Б наведено питання для інтерв'ю та гугл-опитування.

Більшість опитаних львів'ян або ж люди, які живуть у Львові й винаймають тут квартиру (приблизно 65% від усіх опитаних).

Більшість опитаних це жінки - 90%. Відповіді чоловіків становлять лише 10%.

Основна більшість серед учасників зазначили що користуються напівфабрикатами, але були й такі які взагалі не користуються заготовками. Переважна більшість купує в перевірених жінок, які готують на продаж вареники чи інші страви з тіста. Залишаються популярними фабричні вареники, проте опитані зазначають, що якість таких продуктів в середньому оцінюють на 6-7 балів з 10.

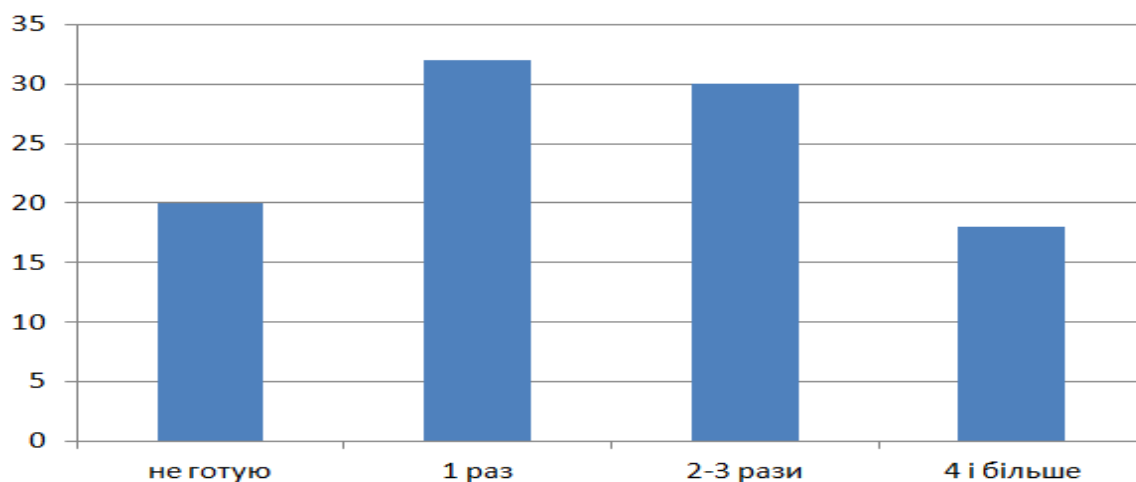


Рис. 2.7 Середня кількість разів приготування вареників/пельменів за місяць

Джерело: розроблено автором

Щодо частоти **споживання** вареників **за місяць**, то здебільшого опитуванні зазначали 1, 2-3 рази в місяць.

Характеристики які найбільше цінують в приготуванні вареників:

- якість продуктів
- користь для здоров'я/ натуральні складники
- не товсте тісто
- достатня кількість начинки
- не розварюються і не випадає начинка при готуванні

- середнього розміру, щоб не були дуже великі

Найбільше **претензій** у покупців до якості продукції. Найчастіші відповіді щодо якості:

- розварюються під час готування
- не смачне тісто, не смачна начинка
- мало начинки, багато тіста
- прісний смак, зрозуміло одразу, що напівфабрикат

Найпоширенішими начинками залишаються традиційні з картоплею й цибулею, картоплею й сиром, картопля з грибами, картопля й капуста. Переважають солені уподобання. Дехто згадував суто традиційні: лише з сиром і зеленню, лише з квашеною капустою. Зважаючи, що в опитуванні брали участь люди з різних регіонів, тому фігурують традиційні для певного регіону начинки.

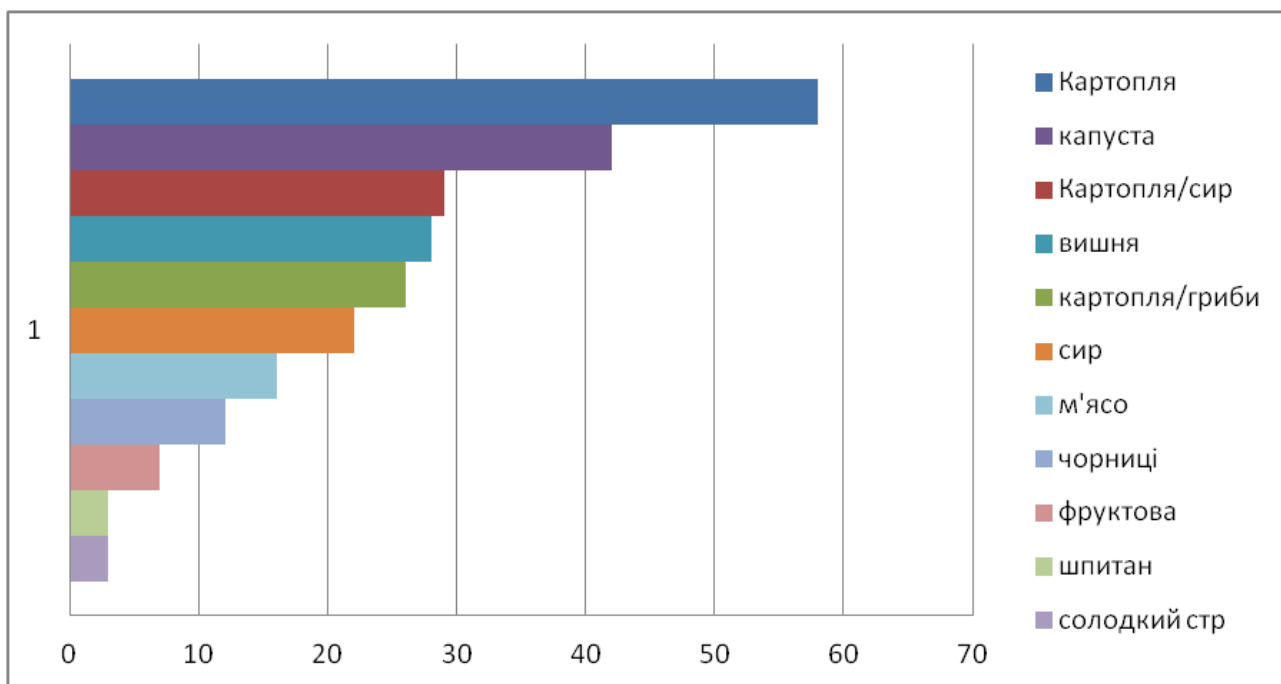


Рис 2.8 Начинки вареників які найбільше мають попит серед споживачів

Джерело: розроблено автором

Солодкі вареники також є досить популярними. Найпоширенішими залишаються з вишнею. Часто згадували вареники з чорницею (дехто називав це своїм експериментом з їжею, незвичайною начинкою), а також зі сливою та солодким сиром.

Серед **незвичних вареників** майже всі опитуванні давали відповіді щодо начинки. Цікавими прозвучали поєднання вишні та маку, фасолі, горохового пюре, шпинат зі сиром, м'ясо козеняти, фуагра, лісові горіхи. Незначна частина говорили про кольорове тісто вареників, як про незвичні. Проте більшість зазначили, що готові спробувати, проте віддають перевагу купівлі традиційних вареників (картопля і сир, картопля і цибуля).

Серед опитаних в живу 80% купують вареники домашні в магазині або супермаркеті біля дому та в господинь.

Проте серед опитаних в Інтернеті, більша частина купує вареники в магазинах чи супермаркетах, менше тих, хто купує напряду в господинь. Також у відповідях були ті, хто не купує, переживаючи через якість, зрідка готує вдома або ж їм передають батьки.

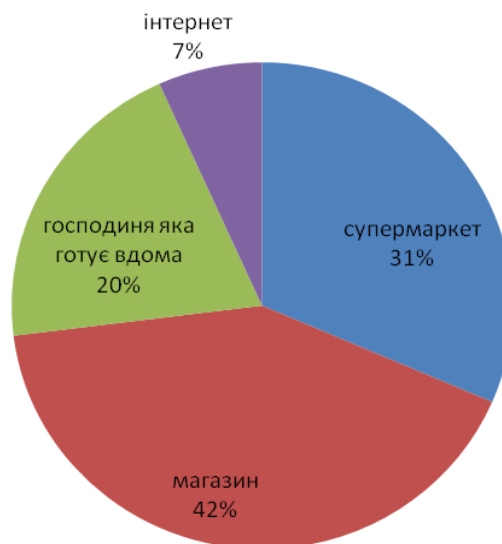


Рис. 2.9. Основні точки купівлі напівфабрикатів

Джерело: розроблено автором

Доставка. Любителі доставок через сайт, мобільний додаток чи телефон у відсотковому співвідношенні є в приблизно однаковій кількості. Проте в живому опитуванні та частина, яка говорила про певний вид доставки, зізнались, що самі зазвичай купують в магазинах, а наявними видами доставки користуються не так часто.

Соціальна складова.

В живому опитуванні лише одна людина сказала, що не буде купувати продукцію, в процесі виготовлення якої залучені люди з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень. Єдиний варіант змінити свою думку – раптово потрапити на виробництво і на власні очі побачити, що дотримані всі умови санітарні.

Усі опитуванні наголошували, що при дотриманні санітарних норм, а також якщо продукція буде смачна, якісно зроблена, то соціальна складова буде лише бонус, щоб обрати ці вареники.

Щодо того, чи хотіли б люди знати інформацію, що вареники роблять люди з інвалідністю, переважно відповідали, що це не важливо знати, проте це інформація, яка також буде мотивувати купувати й допомогти. Головний акцент – якісна продукція, смачна і домашня.

Філіп Котлер зазначає що «Приймаючи рішення про купівлі, покупці зазвичай керуються власними смаками, а також прагненням відповідати очікуванням суспільства. Рівень важливості кожного з цих двох факторів відрізняється в різних людей. Клієнти дедалі більше звертають увагу на думку інших людей. Вони також діляться своїми точками зору і збирають величезну кількість відгуків. Спільними зусиллями клієнти створюють своє власне уявлення про компанію та бренди, яке часто дуже відрізняється від образу, який компанії та бренд намагаються демонструвати. Інтернет, особливо соціальні мережі, посприяв цій важливій зміні, надавши платформу й інструменти. Ця тенденція триватиме». [40]

Одним із прикладів сказаного вище є нещодавнє опитування яке провів на своїй сторінці один з інфлюенсерів ресторанного бізнесу — Всеволод Поліщук, поставивши своїм підписникам наступні питання: «Друзі, а ви купуєте морожені напівфабрикати? Вареники там, пельмені, млинці? А якщо купуєте, то в кого? І що саме? І що тут основна причина? Час? Втома? Ціна? Це продумана покупка разом із рештою списку закупів, чи радше імпульсивна? Якщо ви десь пробували та не сподобалося, теж пишiть, і якщо ні в кого не сподобалося. Загалом цікаво, скільки брендів ви готові перепробувати, поки зупинитесь.». В опитуванні взяло участь близько 300 людей. Більшість з них зазначили що люблять і вживають готові напівфабрикати через економію власного часу. Попит мають магазини які розташовані в районах проживання, або інтернет доставка. Основні критерії вибору продукції залишається : якість сировини, смак який близький до домашнього, цінова політика, порада від особи якій довіряють.

З даного дослідження можна зробити висновок про те що напівфабрикати мають попит на ринку харчової продукції. Улюбленими смаковими варіантами залишаються базові пропозиції, але існує ніша клієнтів для створення нових начинки та тіста. Основні критерії які є важливими для покупців і які неодмінно потрібно врахувати при виробництві вареників це якість тіста при готуванні та споживанні, домашній смак та довіра до виробника.

2.4. Вивчення конкурентного середовища нового продукту

Ринок напівфабрикатів перебуває у стадії розвитку, люди все частіше готові купляти готову їжу, або їжу яка потребує мінімального часу на приготування і є при цьому смачна та корисна. Ядро споживачів напівфабрикатів — покупці віком від 25 до 65 років, які становлять 48,5% населення України. Нині стоїть головне маркетингове завдання на ринку готової до приготування продукції — змінити ставлення покупця до напівфабрикатів, а саме відійти від стереотипу, що начинка готується із найдешевших (відповідно не якісних) продуктів, що

фарш — це перемелені кістки з невеликою кількістю м'яса, соя та м'ясо на крайніх термінах реалізації. [41].

Для аналізу конкурентів було проведено моніторинг сайтів, соціальних мереж та безпосередніх точок продажу продукції. [42-48].

Основні результати роботи розмішені в додатку В

Проведемо порівняння унікальності торговельної пропозиції із тими які зараз існують на ринку:

Таблиця 2.3

Порівняння цінностей торгових ринкових пропозицій конкурентів

Конкуренти	Запропонована унікальна торговельна пропозиція
Жінки, які готують вдома вареники/пельмені	Гарантія дотримання санітарних вимог, облаштоване для цього приміщення
Магазинні (фабричні)	Кращий смак, близький до домашніх, не розварюються, ручна ліпка Вареники з «історією», допомога через купівлю, приналежність до спільноти.
Альтернативні конкуренти	Соціальна складова, можливість допомогти іншій людині. Більше ніж просто бізнес
Інша домашня кухня	Ми спеціалізуємось на варениках, тому робимо їх краще.

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу конкурентів щодо базових критеріїв по виробництву та маркетингу:

- Кожен з конкурентів пропонує базові пропозиції до яких входять найпопулярніші види вареників
- Разом із базовими пропозиціями на ринку існують різноманітні варіанти начинки як солоних, так і десертних видів вареників.
- На ринку відсутня пропозиція «здорового» тіста окрім шпинатного
- Основними каналами продажу є мережі магазинів які знаходяться в різних куточках міста та на околицях і ближньому передмісті, а також онлайн продажі через сайт або соціальні мережі.

- Кожен із конкурентів пропонує систему доставки продукції та знижки в основному діють тільки на доставку при умові закупівлі продукції на певну суму.
- Цінова політика кожного підприємства чи окремого виробника може значно відрізнятись одна від одної, подекуди ціна на один і той самий вид вареників може бути в 1,5 разів відмінна.
- Ринок виробництва вареників ручної ліпки активно розвивається у Львові, що сприяє зростанню кількості покупців готової продукції задля економії власного часу.

Підсумовуючи, можна сказати що результати аналізу діяльності громадської організації, ринкового середовища, конкурентів та потенційних покупців свідчать про те що в ГО «Лярш-Ковчег» існує достатньо ресурсу для запуску підприємства з виготовлення напівфабрикатів і на ринку існує попит на дану продукцію.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ ГО “ЛЯРШ-КОВЧЕГ”

3.1. Маркетингові цілі та завдання соціального підприємства

На початку розробки маркетингової стратегії важливо визначити головні маркетингові цілі та відповідно створити план з описом завдань, щоб досягнути кожену із них.

Спершу визначимо кількісні маркетингові цілі, постановку яких сформуємо до кожного із кварталів стратегічного року:

1. Об’єми продажів. Потужності підприємства дозволяють виробляти в середньому до 1000 кілограм напівфабрикатів *на місяць*. Саме на таку потужність підприємство планує вийти в 4 кварталі, тобто до кінця наступного року. Відповідно ціль буде сформована наступним чином:

Таблиця 3.1

Річне планування об’ємів продажу соціального підприємства

Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
30% потужності	50% потужності	80% потужності	100% потужності
200 кг вареників/міс 100 кг пельменів/міс	350 кг вареників/міс 150 кг пельменів/міс	550 кг вареників/міс 250 кг пельменів/міс	700кг вареників/міс 300 кг пельменів/міс

Джерело: розроблено автором

2. Кількість вхідних запитів із сайту та соціальних мереж. На початку діяльності соціального підприємства основним каналом продажу будуть соціальні мережі, згодом планується запуск вебсайту.

Таблиця 3.2

Річне планування кількості вхідних замовлень

Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Соц.мережі: 180 запитів / з яких 160 успішні	Соц.мережі: 220 запитів / з яких 190 успішні	Соц.мережі: 280 запитів / з яких 250 успішні	Соц.мережі: 320 запитів / з яких 300 успішні
Сайт: 0	Сайт: 80 запитів /	Сайт: 180 запитів /	Сайт: 220 запитів /

	з яких 60 успішні	з яких 150 успішні	з яких 200 успішні
--	-------------------	--------------------	--------------------

Джерело: розроблено автором

3. Кількість згадок про підприємство. Наступною маркетинговою ціллю буде згадка про соціальне підприємство в ЗМІ, що передбачає як рекламу на радіо, відео матеріали та публікації про діяльність підприємства. Сюди також відноситься рекомендації продукції лідерами думок у своїх соціальних мережах.

Таблиця 3.3

Річне планування кількості згадок про соціальне підприємство

Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
20 згадок про СП 3 матеріали в ЗМІ	30 згадок про СП 6 матеріалів у ЗМІ	35 згадок про СП 5 матеріалів у ЗМІ	40 згадок про СП 5 матеріалів у ЗМІ

Джерело: розроблено автором

4. Наступною ціллю буде **залучення бізнес-партнерів**: до середини наступного року налагодити співпрацю з 2 бізнес-мережами де буде можливість реалізовувати продукцію через розміщення власних холодильників із напівфабрикатами.

Стратегічні маркетингові цілі формують бачення розвитку організації у визначений період. Оскільки соціальне підприємство знаходиться в стадії запуску, цілі будуть пов'язані із виходом на ринок та формування основних частин маркетингового комплексу.

Щодо ціни, стратегічною маркетинговою ціллю буде формування цінової політики на основі аналізу конкурентів, основних статей витрат та стратегічної цілі щодо залучення частини коштів на функціонування ГО «Лярш-Ковчег».

В контексті точок продажів основними цілями буде розробка та запуск веб-сайту, а також налагодження співпраці із бізнес-партнерами для збільшення точок реалізації продуктів підприємства.

Залучення клієнтів рекомендовано через рекламу в ЗМІ, зовнішню рекламу в місті та дегустації на локальних фестивалях та заходах.

Продуктову політику рекомендовано сконцентрувати на формуванні 6 базових пропозицій які мають найбільший попит серед клієнтів та 4 унікальних пропозицій які є відмінні від тих які існують на ринку, але відповідають запитам від клієнтів. Також однією із цілей буде розробка дегустаційного набору.

Ціллю на ринку буде представлення того що через купівлю напівфабрикатів можна підтримувати соціально вразливі верстви населення і підтримувати діяльність громадської організації.

Таблиця 3.4

Річні маркетингові цілі соціального підприємства

Сфера Маркетинг-міксу	Маркетингові цілі
Ціна	Сформувати цінову політику соціального підприємства до березня 2022
Точки продажів	розробка та запуск вебсайту до травня 2022 Налагодження співпраці із 2 бізнес-партнерами для збільшення точок продажів.
Просування	Розміщення реклами ЗМІ та зовнішньої реклами в місті. Проведення 15 дегустації на локальних фестивалях та заходах.
Продукт	Формування 6 базових пропозицій які мають попит серед клієнтів та 4 унікальних пропозицій. Розробка дегустаційного набору

Джерело: розроблено автором

Операційний маркетинговий план включає перелік завдань які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей. Він передбачає часові рамки завдання, визначення відповідного та формування бажаного результату.

Таблиця 3.5

Маркетингові завдання для запуску соціального підприємства

Дедлайн	Завдання	Відповідальний	Результат
Січень - лютий	Створення соціальних сторінок у фейсбуці та інстаграмі	PR менеджер	Сторінки функціонують, наповнені всією необхідною інформацією, фото.

			Складено план наповнення матеріалами.
Березень	Розробка сайту	Керівник СП	Працює сайт з історією підприємства, описами і фото всіх видів продукції, є можливість оплати онлайн замовлення
	Урочисте відкриття	Керівник ГО	організована програма заходу, запрошено гостей (потенційних клієнтів), розміщено матеріали в ЗМІ
Квітень	Дегустація-вечірка в районі, де знаходиться підприємство	Керівник СП	Проведено знайомство і налагоджено дружні стосунки з сусідами, які будуть потенційними покупцями.
Квітень	Дегустація в ТЦ «Ашан»	Керівник СП	Представлено новий продукт потенційним покупцям
Травень	Реклама на бігбордах і сітілайтах	PR менеджер	Поширення інформації і збільшення клієнтів
Травень	Представлення продукції в ресторанах	Керівник СП	Вихід на новий ринок. Налагоджено співпрацю з 1 рестораном.

Джерело: розроблено автором

3.2. Формування аватарів цільових аудиторій соціального підприємства

Відповідно до бізнес-планування основними Споживчими сегментами соціального підприємства виділені наступні категорії:

1. Молода людина яка живе окремо від батьків (21-34 роки).
2. Люди з культурою підтримки соціальних проєктів (ті які готові заплатити за соціальну складову)
3. Сім'ї де батьки зайняті на роботі
4. Соціально відповідальний бізнес (потенційні партнери)
5. Людина з особливими харчовими потребами

Ранній послідовник – коло приятелів ГО. Люди які мають досвід спілкування з людьми з інвалідністю, знають про Лярш і розділяють цінності. Ініціативні

люди, рушійна сила на початку запуску СП.

Відповідно до проведених досліджень та аналізу покупців можна сформулювати наступні портрети кожного із представників цільової аудиторії:

Таблиця 3.6

Розробка аватару цільової аудиторії: молода людина яка живе окремо від батьків

<p>Ім'я, історія Максим, 26 років Працює в ІТ Львів</p>	<p>Поведінка - Любить домашню їжу, шукає варіанти в Інтернеті, де купити чи замовити - Переважно працює з дому - Максим часто купує напівфабрикати в найближчому маркеті, проте дуже відповідально підходить до вибору їжі - Любить відчувати себе соціально активним - Максим не хоче просто жертвувати гроші, а хоче бачити результат (звіти про цільове використання) - Часто проводить час з друзями, тому інколи купує щось для таких вечорів завчасу - Ходить на різні курси та плавання, дбає за своє здоров'я</p>
<p>Факти - Живе у Львові, винаймає квартиру - Неодружений - ЗП 180 000 грн в рік - Цікавиться технічними новинками, один зі способів розслаблення – комп'ютерні ігри</p>	<p>Потреби, бажання - Бути здоровим, мати гарний вигляд - Задумується про сім'ю - має бажання долучитись до доброї справи в якій бачить результат, до зміни світу - В моменти ностальгії, хоче чогось з того, що готувала бабуся або мама</p>

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.7

Розробка аватару цільової аудиторії: Люди з культурою підтримки соціальних проєктів

<p>Ім'я, історія Марія, 34 років Вчитель в приватній школі</p>	<p>Поведінка</p> <ul style="list-style-type: none"> - Марія «живе роботою» - Має рідко вільний час, проводить його зі сім'єю - любить дітей, дбає за них, незалежно чужі чи свої - Любить якісно виконану роботу - Любить їжу, яку готувала її мама і бабуся - в школі організовує різні соціальні проєкти – листи для військових, збір речей для дітей-сиріт - Інколи переказує кошти на благодійних сайтах, яким можна, на її думку, довіряти та які порадили їй друзі.
<p>Факти</p> <ul style="list-style-type: none"> - Живе у Львові - Заміжня, мама двох дітей - Працює в школі, що є джерелом стресових ситуацій - В рік заробляє 170 000 грн - Соціально активна 	<p>Потреби, бажання</p> <ul style="list-style-type: none"> - провести якісний час із сім'єю - впливати на те що хоче підтримати, змінити - відчуття що зроблено корисну, добру справу - підтримати того кому довіряє, у кому впевнена, де бачать результат - Боїться придбати не якісну їжу, - Щоб їжа не мала негативного впливу на дитину, щоб не було висипки, алергії.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.8

Розробка аватару цільової аудиторії: сім'ї де батьки зайняті на роботі

<p>Ім'я, історія Інга, 45 років Львів Має свій салон краси (малий бізнес)</p>	<p>Поведінка</p> <ul style="list-style-type: none"> - Дбає за здоров'я сім'ї, рідко дозволяє їм їсти фаст-фуд - Любить домашню і якісну їжу, не економить на якості - Рідко готує вдома повноцінну їжу. Їдять в ресторани, замовляють їжу або має заготовки в холодильнику. - Інга відчуває соціальну відповідальність. Її розчулюють історії про людей, які потребують допомоги.
--	--

<p>Факти</p> <ul style="list-style-type: none"> - Інга живе у Львові - Заміжня, мама однієї дитини - Заробляє 360 тисяч в рік - 5 років працює над власною справою, яка забирає багато вільного часу, але яку вона любить - Вирішує одночасно кілька справ: співпраця з партнерами, контроль, управління, приймання рішень 	<p>Потреби, бажання</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відчуття затишку у сім'ї, здорова сім'я і щасливий кожен у ній - Щоб діти не відчували частотої відсутності мами - Сімейні обіди чи вечери - Поєднати сім'ю і роботу, щоб близькі через це не страждали - Бути бізнеследі та берегинею домашнього вогнища одночасно - попри те що вона не має часу на готування їжі, Інга та її сім'я хоче споживати домашню їжу, доброї якості
--	---

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.7

Розробка аватару цільової аудиторії: Соціально відповідальний бізнес

<p>Ім'я, історія</p> <p>Ігор, 43 років Власник ресторану у Львові</p>	<p>Поведінка</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ігор розвиває свій бізнес і підтримує репутацію - любить українську кухню, сам часто обідає у своєму ресторані - переймається чужими проблемами, проте не шукає варіантів, щоб комусь допомогти. Лише якщо хтось сам прийде - Ігор має ненормований графік роботи - Дружина готує вдома. - Боїться придбати не якісну їжу, яка може негативно вплинути на якість послуг в його ресторані - Не хоче негативних відгуків клієнтів
<p>Факти</p> <ul style="list-style-type: none"> - Живе в передмісті Львова - Одружений, має 1 дитину - його ресторан знаходиться у Львові, неподалік центру - В рік заробляє 500 000 грн 	<p>Потреби, бажання</p> <ul style="list-style-type: none"> - мінімальні затрати – успішний бізнес - виділятися серед ресторанів-конкурентів - Щоб ресторан славився смачною їжею - Більша кількість клієнтів

Джерело: розроблено автором

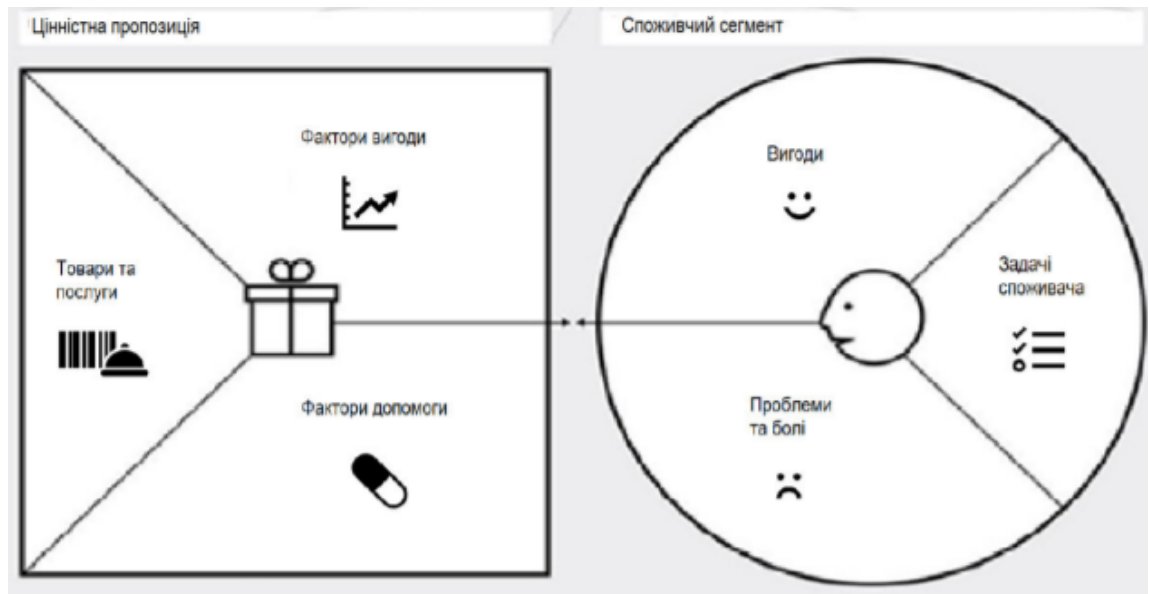


Рис. 3.1 Канва ціннісної пропозиції [49]

Наступним кроком згідно з вказаним прикладом канви, розробимо набір ціннісних пропозицій :

Сегмент: Молода людина

Завдання які вони хочуть вирішити через продукт: швидко приготувати їсти, без великої затрати часу; мати про запас щось в холодильнику; не зіпсувати своє здоров'я; жити самостійно, але щоб їжа була як в мами

Проблеми та болі: напівфабрикати несмачні або неякісні; нема часу щось готувати; після роботи не хочеться заїжджати в магазин за продуктами

Вигоди: поїсти наче в дитинстві у бабусі; смачна начинка і її багато, тісто не розварюється; збігаються цінності

Сегмент: Сім'ї де батьки зайняті на роботі

Завдання які вони хочуть вирішити через продукт: смачна їжа за помірною ціною; небагато часу на приготування; щоб подобалась всім членам сім'ї

Проблеми та болі: діти не хочуть їсти, бо не смачно, капризують; треба приготувати швидко, а тісто розварилось і треба готувати щось інше

Вигоди: вся сім'я задоволена вечерєю; легко і швидко приготувати, не

затрачаючи багато часу на це

Сегмент: Люди з культурою підтримки соціальних проєктів

Завдання які вони хочуть вирішити через продукт: споживати смачну їжу доброї якості; економія часу; відчуття залучення до соціальних ініціатив; можливість змінити світ на краще.

Проблеми та болі: сумнівається у виробниках щодо дотримання санітарних вимог; не смачна їжа із супермаркету, пластикова упаковка більшості товарів на ринку.

Вигоди: смачно і небагато часу на приготування; можливість малими діями допомагати іншим; підтримати ініціативу, щоб кошти дійшли до тих, хто потребує

Наступним етапом буде створення можливих сценаріїв поведінки при спробі замовлення продукції соціального підприємства, можливі бар'єри та завдання бізнесу, щоб ці бар'єри подолати. Шлях клієнта розробимо для 2 цільових груп:

Сім'ї де батьки зайняті на роботі. Ключова ціль – приготувати смачну домашню вечерю з мінімум затрат часу.

Таблиця 3.8

Карта руху клієнта: Сім'ї де батьки зайняті на роботі

Дія	Перехід за посиланням рекламного матеріалу	Вивчення сторінки вареників	А якщо не дотримані санітарні вимоги?	Вибір способу оплати і доставки	Купівля вареників	Приготування вдома (гіперемоція)	Відгук про продукцію
-----	--	-----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------	-------------------	----------------------------------	----------------------

Очікування	Дізнатись хто робить і які варіанти вареників пропонують, які умови доставки	Хочеться якісно зроблених, смачних, домашніх вареників	Дізнатись як виготовляється продукція	Не потрібно довго чекати Можна підібрати зручний час	Вибрати на пробу вареники, які сподобаються всім вдома	Не розвариться тісто, смачна начинка, сподобається домашнім	Порадити продукцію іншим, коментарі, лайки
Бар'єр	Брак часу, не зрозуміло де шукати потрібну інформацію	Немає опису що входить до складу продукції, Немає фото	Немає відповідної інформації, опису.	Відсутність варіантів вибору доставки доставка на наступний день	Немає вибору щодо способу оплати Не ввічливий кур'єр.	Немає інструкції по приготуванню	Немає реакції від адміністраторів сторінки
Завдання бізнесу	Візуалізувати основну інформацію, розмістити на видному місці на сторінці.	Інформація про склад кожного виду продукції, фото відповідно до виду, Можливість переглянути відгуки інших клієнтів	Детально розписано де саме задіяні люди з інвалідністю, є фото і відео. Сертифікати про дотримання умов, дозволи.	Запропонувати декілька способів доставки на вибір Умови знижки при замовленні в більшій кількості	Можливість вибору оплати. якісне упакування, присмний працівник на доставці, до замовлення доданий рецепт смачної підливки для вареників.	В пакеті (в який були складені заповані вареники) була листівка-подяка за підтримку організації На упаковці є інструкція по приготуванню	Відслідкувати згадки в соц. мережах, комунікувати про продукт

Джерело: розроблено автором

Молода людина . Ключова ціль – приготувати смачну домашню вечерю з мінімум затрат часу.

Таблиця 3.9

Карта руху клієнта: Молода людина

Дія	Треба замовити щось поїсти, сайт з варениками	Вибір вареників	Вивчення сторінки вареників	Замовлення через сайт	Отримання доставки	Приготування вдома (ГІПЕРЕМОЦІЯ)	Повторна покупка вареників і рекомендація іншим
Очікування	Подивитись інформацію, колись вареники часто робила мама (ностальгія)	Великий вибір начинок	Хочеться якісно зроблених, смачних, домашніх вареників	Швидко привезуть	Швидко привезуть	Не розвариться тісто, смачна начинка, сподобається домашнім	Замовити ще раз і буде просто й смачно. Плюс використати знижку
Бар'єр	Не хочеться йти з хати кудись купувати	Три види постійно	А якщо не дотримані санітарні вимоги?	А якщо не привезуть або довго?	Запізнилися від зазначеного часу на 10 хв	Немає інструкції по приготуванню	Не працює сайт

Завдання бізнесу	Є доставка додому	На сайті можна зробити перед замовлення з кількома видами	Детально розписано де саме задіяні люди з інвалідністю, є фото і відео.	Дзвінок уточнення по замовлення	Людина, яка доставляє просить вибачення, вручає сертифікат на знижку на наступне замовлення	В пакеті (в який були складені запаковані вареники) була листівка-подяка за підтримку організації. На упаковці є інструкція по приготуванню	Є можливість замовити через фб або за телефоном.
------------------	-------------------	---	---	---------------------------------	---	---	--

Джерело: розроблено автором

Дані розробки та характеристики будуть важливою складовою маркетингового плану новоствореного соціального підприємства і допоможуть краще розуміти своїх клієнтів

3.3. Продуктова політика та просування на ринок

Формування продуктової політики проведемо шляхом розробки продуктового портфолію для кожного із клієнтських сегментів.

Таблиця 3.10

Продуктове портфолію соціального підприємства

«Вареники від Друзів»

Клієнтський сегмент	Продукт	Властивості/якість і продукту які вирішують «біль» (pain relievers)	Властивості/якість і продукту які приносять задоволення наявної потреби (gain creators)
Молода людина яка живе окремо від батьків (21-34 роки).	Вареники 6 видів Пельмені 2 видів Додаткова пропозиція соусу чи ін. супутнього товару	- тісто не розварюється - достатньо начинки - якісні інгредієнти - різноманітність вибору	- смакові якості - пасивне благодійництво
Люди з культуурою підтримки соціальних	Вареники 6 видів Пельмені 2 видів Додаткова пропозиція соусу	- домашні вареники - тісто не розварюється,	- економія часу (не потрібно готувати, щоб були домашні) - можна замовити з

проектів (ті які готові заплатити за соціальну складову)	чи ін. супутнього товару	- дотримані санітарні норми достатньо начинки - якісні інгредієнти - різноманітність вибору	певним видом начинки - пасивне благодійництво
Сім'ї де батьки зайняті на роботі	Вареники 6 видів Пельмені 2 видів Додаткова пропозиція соусу чи ін. супутнього товару - пропозиція «кольорового» тіста для дітей	- домашні вареники - тісто не розварюється, - достатньо начинки - якісні інгредієнти - різноманітність вибору	- економія часу
Соціально відповідальний бізнес (потенційні партнери)	Вареники 6 видів Пельмені 2 видів Можливість виготовлення додаткової продукції на замовлення	- підтримка якості продукту - створення додаткової реклами через висвітлення партнерства	- якість - зручні умови співпраці
Людина із особливими харчовими потребами	Вареники із тіста з додаванням гречаного борошна, цільнозернового борошна, відповідної начинки.	Можливість обрати із кількох пропозицій	Тісто і начинка які підходять до умов харчування (дієти чи заборони на вживання певних видів продуктів)

Джерело: розроблено автором

Позиціонування продукту на ринку: Працюючи понад 20 років з людьми з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень, представники ГО «Лярш-Ковчег» часто стають свідками проявів страху, жалості, подекуди навіть злості та агресії щодо цих людей. Соціальне підприємство «Вареники від друзів» - це не просто вареники за домашніми рецептами, ручної роботи, з

продуктів від фермерів. Це можливість в такий спосіб показати, що учасники нашої організації – це перш за все Люди, дорослі, трохи інші, в дечому особливі, з правом на гідність та рівність, талановиті у різних сферах і можуть бути добрими працівниками.

Для просування на ринку важливим елементом є пізнаваність бренду, чому сприяє вдало вибраний логотип. При виборі логотипу для соціального підприємства «Вареники від Друзів» основними критеріями були наступні:

- Пізнаваність і асоціація із діяльністю ГО
- Відповідність тематиці діяльності СП та обраній назві
- Естетична привабливість



Рис. 3.2 Логотип соціального підприємства [50]

Рекомендовано удосконалити даний логотип розробивши версію чорно-білого варіанту який може наноситись на упаковку, та внести короткий слоган який би комуні кував про соціальну місію підприємства.

Комунікаційні повідомлення та основні канали комунікації розробимо на основі попередньо проведених досліджень цільових сегментів. Відповідно можуть бути сформовані наступним чином із зазначеними акцентами в залежності від обраного каналу маркетингових комунікацій.

Сегмент «Молода людина яка живе окремо від батьків» - акцент на «смак як вдома», якість продукції, економія часу на готування їжі, а також швидкість приготування вареників/пельменів. Соціальна складова – допомога через

придбання продукту. Основними комунікаційними каналами для даної цільової аудиторії будуть найперше соціальні мережі в основному це буде Інстаграм, Тік-Ток, Фейсбук. Також це буде комунікація через продавців в безпосередніх точках продажу, та зовнішня реклама по місту – бігборди та сітілайти, інформаційна розсилка серед ІТ компанії які є партнерами ГО.

Сегмент «Люди з культурою підтримки соціальних проєктів» - акцент на соціальній складовій підприємства, якості продукції, який вплив має придбаний товар, вимірювальні показники цього впливу. Наголос на тому що «твій внесок має значення», «ми давно працюємо з людьми з інвалідністю і проєкт народився саме як розвиток можливості їм допомогти якісніше» - дати їм відчутти можливість творити та бути цінними, а не лише споживати. Основними комунікаційними каналами для даної цільової аудиторії будуть різноманітні соціальні заходи на яких буде розповідатись про діяльність підприємства, а також це буде Instagram сторінка громадської організації та її партнерів, сторінки в соц. мережах лідерів думок (амбасадорів) проєкту які є в колі приятелів організації. Аналогічно це може бути поширення інформації через засоби масової інформації Львівської міської ради, а також на місцевих парафіях Львова.

Сегмент «Сім'ї де батьки зайняті на роботі» - акцент на домашньому смаку, на швидкості приготуванні та економії часу, на якості продукції. «Виготовлення вареників/пельменів як для себе і своїх рідних». Соціальна складова – допомога через придбання продукту. внесок у добру справу (корисну та актуальну). Основними каналами комунікації для цієї категорії будуть різноманітні фестивалі де можна буде спробувати продукцію підприємства також розміщення реклами в соціальних мережах, інформація в засобах масової інформації, поширення через сторінки інфлюенсерів.

Сегмент «Соціально відповідальний бізнес» - акцент на якості, зручності співпраці, залучення додаткових клієнтів через рекламу співпраці. Основними

каналами комунікації для цієї цільової групи будуть особисті зустрічі та контакти, представлення дегустаційного набору, а також реклами в ЗМІ, пропозиція співпраці через електронну розсилку.

Сегмент «Людина з особливими харчовими потребами» - акцент на можливості обрати тісто і начинку яка відповідатиме потребам. Основними каналами комунікації для цієї категорії будуть різноманітні фестивалі де можна буде спробувати продукцію підприємства також розміщення реклами в соціальних мережах, інформація в засобах масової інформації, поширення через сторінки інфлюенсерів.

Підсумовую, варто зазначити що розроблені матеріали в даному розділі можуть бути практично використані в діяльності соціального підприємства з подальшим аналізом та регулярною оцінкою їх ефективності та внесенням необхідних корективів.

ВИСНОВКИ

Соціальному підприємництву властиві схожі критерії що й традиційному підприємництву: ініціативність, ризиковий характер, інноваційність, фінансова самостійність. Та попри те йому притаманні й виняткові риси: пріоритетність соціальної місії, відкритість і прозорість діяльності та публічна звітність.

Маркетингова стратегія відіграє важливу роль в діяльності будь-якого підприємства. Розробка маркетингової стратегії є одним з етапів широкого маркетингового процесу який передбачає низку попередніх досліджень як самої організації, так і її зовнішнього середовища. Проаналізувавши різноманітні підходи до визначення та етапів розробки маркетингової стратегії можна зробити висновок про те що маркетингова стратегія є невіддільним елементом маркетингового процесу і визначає основні маркетингові цілі та завдання які передбачають досягнення головних стратегічних напрямків діяльності організації.

Для досягнення успіху та ефективних результатів діяльності соціальному бізнесу часто необхідно докласти значно більше зусиль і професійності ніж класичним підприємцям через специфіку його роботи. Для того, щоб соціальний бізнес чи неприбуткова організація були успішними їм мають вміти однаково ефективно вести як бізнес складову, так і вміти орієнтуватися у соціальній складовій і соціальному маркетингу.

Проаналізувавши український та європейський досвід функціонування соціальних підприємств можна зробити висновок про те що в Україні дана сфера тільки починає свій активний розвиток тоді як в багатьох європейських країнах існують вже ефективні інструменти, на державному рівні, для організації, підтримки та оцінки результатів діяльності соціальних підприємств.

Провівши дослідження теоретичних основ розробки маркетингової стратегії соціального підприємства, визначивши основні етапи розробки

маркетингової стратегії та відмінності комплексу маркетингу в комерційній та неприбутковій сферах, було проведено аналіз діяльності організації та соціального підприємства на базі ГО «Ляш-Ковчег», ринкового середовища, конкурентів та потенційних покупців. Результати свідчать про те що в ГО «Ляш-Ковчег» існує достатньо ресурсу для запуску підприємства з виготовлення напівфабрикатів і на ринку існує попит на дану продукцію. В третьому розділі розроблено основні елементи маркетингової стратегії які будуть використані в діяльності підприємства: сформовано маркетингові цілі та завдання, розроблено аватари цільових аудиторій, продуктову політику та політику просування на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Commission. (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe: Comparative synthesis report. Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://data.europa.eu/doi/10.2767/567551>
2. The Meaning of Social Entrepreneurship. J. Gregory Dees. Original Draft: October 31, 1998, Reformatted and revised: May 30, 2001
3. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник / Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. – К: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017 – 188 с.
4. Проект Закону про соціальні підприємства. Номер, дата реєстрації: 2710 від 23.04.2015 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JG1XO00A.html
5. Building Social Business. The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs. M. Yunus, K. Weber, J. Novogratz., Paperback., 2011., Publicaffairs., 256 p.
6. Principles and practice of social marketing: an international perspective. R.Donovan, N. Henley., Cambridge University Press., 2010.
7. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз. Редактор: Каменко І. С., [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.euneighbours.eu/uk/east/stay-informed/publications/ekonomiko-pravoviy-analiz-socialnogo-pidpriemnictva-v-ukraini>
8. Social Enterprise Typology. Updated. K. Alter., November 27, 2007 Virtue Ventures LLC
9. Стратегічний маркетинг для неприбуткових організацій / А. Андреасен, Ф. Котлер, К.: УАМ, — 708 с.

10. Broadening the Concept of Marketing. P. Kotler., Journal of Marketing (pre-1986); Jan 1969; pg. 10
11. Marketing Management: The Millennium Edition., P. Kotler., January 2000 Edition: 10th Publisher: Prentice Hall, Inc.
12. Management. P. Drucker, 2011., Routledge., 864 pages
13. Dictionary of marketing terms. P. D.Bennett., American Marketing Association. 1996. Ntc Business Books.
14. Маркетинговий план [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://business.diia.gov.ua/uploads/0/511-strategy.pdf>
15. The marketing of ideas and social issues. S. H. Fine, (1981). Praeger.
16. Gronroos, C., 1990, "Service Management: A Management Focus for Service Competition", International Journal of Service Industry Management, Vol. 1 No. 1, pp. 6-14.
17. Котлер, Філіп. Десять смертних гріхів маркетингу: ознаки і методи вирішення / Філіп Котлер ; переклад з англійської І.П. Гусака, А.Ю. Гусак . - Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2006 . - 143 с. іл. 21 см. - Надихюче читання від KMBS (Києво-Могилянська бізнес-школа)
18. Social Marketing Lite: A Practical Resource for Social Change Professionals. J.Strand, W.A. Smith. Academy for Educational Development, Incorporated, 2008
19. The complete guide to nonprofit management / Smith, Bucklin Associates ; edited by Robert H. Wilbur . - 2nd edition . - New York : John Wiley & Sons, Inc., 2000 . - xxi, 374 p.
20. Посібник з Планування Соціального Підприємництва /Автори: Ф.Спреклі Local Livelihoods /Перше видання 2011 р., Британська Рада / с. 60-61
21. Котлер, Філіп. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Філіп Котлер, Джон А. Касліоне . - Київ : Хімджест, Пласке, 2009.- 203 с.
22. Principles and practice of social marketing: an international perspective. R.J.Donovan., N. Henley., Cambridge University Press, 2010.

23. *Enterprising nonprofits : a toolkit for social entrepreneurs* / J. Gregory Dees, Jed Emerson, and Peter Economy . - New York ; Chichester ; Weinheim : John Wiley, Sons, Inc., 2001 . - xxii, 330 p.
24. *Problems and Challenges in Social Marketing*/Paul N. Bloom, William D. Novelli. First Published March 1, 1981
25. *Commercial Marketing vs Social marketing (What You Need To Know)* [Електронний ресурс] / David Schneider – Режим доступу до ресурсу: <https://ninjaoutreach.com/commercial-marketing-vs-social-marketing/>.
26. *A Synopsis of Social Marketing* / L. MacFadyen, M. Stead, G. Hastings. – 1999.
27. Баранова О. Соціальне підприємництво як відповідь суспільства на соціальні потреби / Ольга Баранова. // ЛІГА: ЗАКОН. – 2021. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://biz.ligazakon.net/interview/205014_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi
28. Антонюк Л. «Соціальне підприємництво в Україні в часи COVID-19 через призму гендерної рівності» [Електронний ресурс] / Лілія Антонюк. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://womensleague.app.link/e/social_entrepreneurship_covid19_report_pdf.
29. *Соціальне підприємництво в Україні. Зелена книга. Під загальною редакцією Валерія Кокотя.* – К., 2020. – 89 с.
30. *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report Poland* / Anna Ciepielewska-Kowalik., 2020. – Luxembourg: Publications Office of the European Union.
31. *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report Czech Republic* Eva Fraňková., 2019. – Luxembourg: Publications Office of the European Union.
32. *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report Slovakia* / Zuzana Polačková., 2020. – Luxembourg: Publications Office of the European Union.

33. Сайт організації Лярш-Ковчег. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.larche-kovcheg.org.ua/>
34. Актуальні проблеми соціального захисту людей з інвалідністю Л. М. Якушенко [Електронний доступ] <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-12/analit-yakushenko-social-policy-9-2019.pdf>
35. Алфорд, Хелен Дж., ОР, Нотон, Майкл Дж.. Менеджмент, когда вера имеет значение : христианские социальные принципы в управлении современной организацией / . - Киев : Кайрос, 2003 . - 357 с.
36. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: Навчальний посібник. - Тернопіль: Карт-бланш, 2006. - 275 с.
37. Закон України «Про громадські об'єднання». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
38. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. / Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. – Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. – 92 с.
39. Макаренко, С. М. Проблеми та перспективи розвитку ринку заморожених напівфабрикатів / Н. М. Олійник, А. В. Тарасюк, С. М. Макаренко, О. А. Котик // Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. - 2019. - Вип. 24. - С. 127-131.
40. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Філіп Котлер, Герман Катарджая, Іван Сетьяван ; пер. з англ. К. Куницької та О. Замасвої. – К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. - 208 с., іл.
41. Апостос С. 48% українців їдять напівфабрикати [Електронний ресурс] / Сергій Апостос. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://fbc.ua/news/suspilstvo/48-ukrayintsiv-yidyat-napivfabrikati/>.

42. Продукція бізнесу "Сімейна пекарня" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/simejna.pekarnya.lviv/photos/409395564067031>.
43. Продукція бізнесу "Баба передала" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.instagram.com/baba.peredala/>
44. Продукція бізнесу "Галя Балувана" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://galiabaluvana.lviv.ua/>
45. Продукція бізнесу "Сусіди" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://susidy.in.ua/katalog/gotovim-doma/vareniki/>
46. Продукція бізнесу "Весела Вареничка" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://veselavarenichka.com.ua/>
47. Продукція бізнесу "FEST" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.fest.delivery/product-category/napivfabrykaty-izh/>
48. Продукція бізнесу "Як Вдома" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/yakvdomalviv/>
49. Історико-економічний аналіз розвитку бізнес-моделювання / С. А. Піменов // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2018. - Вип. 1. - С. 214-228. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2018_1_22
50. Фейсбук сторінка громадської організації «Лярш-Ковчег» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/LArche.Ukraine.Lviv>

ДОДАТОК А

Питання використані в інтерв'ю

- Розповідаю про себе і проект
 Розкажіть трохи про себе? Чи є у вас сім'я, діти?
 Як давно працюєте в ІТ?
 Чи багато часу залишається на приготування їжі?
 Чи користуєтесь заготовками, наприклад вареники - ?
 Як часто їх їсте?
 Коли останній раз?
 Скільки разів на місяць їсте?
 З чим пов'язано, що купуєте саме вареники?
 Які? Де? Яку кількість?
 Чому такі – чому саме такий наповнювач обрали?
 Любите солодкі чи солоні?
 А як щодо незвичайних рецептів вареників? Їли чині? Які?
 Що перше приходить на думку про незвичні – то яка начинка?
 Важливо, щоб був великий вибір? Ви схильні до однієї начинки чи любите експериментувати з їжею? Які начинки?
 Де купуєте?
 Що для вас особисто впливає на вибір вареників?
 Опишіть, будь ласка, як би мало виглядати замовлення вареників? Чи готові ви б були поїхати за ними в конкретний магазин, якщо він знаходиться далеко?
 Чи є щось таке, що б було причиною для вас поїхати?
 Який варіант доставки для вас був би найпростішим?
 Якщо оцінювати за шкалою від 1 до 10, на скільки можете оцінити ті вареники, що зазвичай купуєте?
 Що мало б в них бути, щоб ви поставили ... (на бал вище)?
 А на 10?
 Яке фасування вареників обираєте ви? Фасоване чи на вагу?
 Чия думка, відгук був би для вас важливим для вибору їжі на замовлення?
 В яких умовах ніколи б не купили їжу?
- Ми плануємо робити вареники. Наші вареники будуть робити люди з інвалідністю, що ви про це думаєте?
 Чи важливо вам знати перед замовленням, що в процесі виготовлення вареників задіяні люди з інвалідністю? Чому важливо?
 Які б мали бути вареники, щоб Ви придбали, знаючи про соціальну складову?
 Як би ви хотіли про це дізнаватись?
 Коли ви чуєте про соціальну складову, то яка ваша перша асоціація з цим?

Додаток Б

Питання в Google Form

Місто проживання? *

Вік? *

Стать *

Сімейний стан (якщо є діти, вкажіть це, будь ласка) *

Чи користуєтесь Ви заготовками для приготування їжі (домашніми або напівфабрикатами), в тому числі варениками? Якими саме? *

Скільки раз в місяць готуєте вареники (домашні чи куплені)? *

Коли готували останній раз? *

Якими мають бути вареники, щоб Ви їх їли (характеристики за важливими для Вас параметрами)? *

Які начинки є Ваші улюблені? *

Що спадаємо на думку, якщо говорити про незвичні вареники чи начинки? *

Які незвичні начинки пробували? Чи взяли б їх ще раз? *

Важливо, щоб був великий вибір? Ви схильні до однієї начинки чи любите експериментувати з їжею? Які начинки? *

Де купуєте вареники (інтернет, магазин біля дому, супермаркети, кафе)? Чий думці довіряєте при виборі? *

Якщо оцінювати за шкалою від 1 до 10, на скільки можете оцінити ті вареники, що зазвичай купуєте? Що мало б в них бути, щоб ви поставили 10? *

Чи користуєтесь доставкою їжі? Який варіант доставки для Вас найкращий (телефон, сайт, мобільний додаток, інше)? *

До деяких процесів виробництва вареників будуть залучені люди з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень. Що Ви про це думаєте? *

Чи важливо вам знати перед замовленням, що в процесі виготовлення вареників задіяні люди з інвалідністю? Чому важливо? Як би ви хотіли про це дізнаватись? *

Додаток В

Результати аналізу конкурентів

Характеристика/конкурент	Мережа «Сімейна пекарня»		
Асортимент та цінова політика на категорії конкурентних пропозицій	Картопляні	0,5 кг	55
	Картопля/сир	0,5 кг	-
	З капустою	0,5 кг	55
	Картопля/гриби	0,5 кг	60
	З вишнею	0,5 кг	74
	З чорницею	0,5 кг	-
	Зі шпинатом	0,5 кг	-
	Пельмені	0,5 кг	80
	Варене м'ясо	0,5 кг	80
	Інші варіанти тіста:	-	-
Знижки	якщо замовлення більше 150 грн, заощадження 20 грн.		
Канали збуту	Сайт, велика мережа магазинів, інстаграм, фейсбук		
Доставка, умови, графік роботи/доставки	Доставка здійснюється курерами Clovo, її вартість 55 грн,		
Benchmark	продаж напівфабрикатів в поєднанні з хлібобулочними виробами		

Характеристика/конкурент	Домашні вареники і пельмені (жінки які готують вдома)		
Асортимент та цінова політика на категорії конкурентних пропозицій	Картопляні	1кг	50-80 грн
	Картопля/сир	1кг	70
	З капустою	1кг	60- 95 (квашена)
	Картопля/гриби	1кг	60-85
	З вишнею	1кг	100
	З чорницею	1кг	120 - сезонно
	Зі шпинатом	1кг	-
	Пельмені	1кг	120 - 170 грн
	Варене м'ясо	1кг	80-120 лівер
	Інші варіанти тіста:		-
Знижки	Від 500 грн – безкоштовна доставка, знижка 10 %		
Канали збуту	OLX, Facebook, соц. Мережі		
Доставка, умови, графік роботи/доставки	Замовлення за 1-2 дні наперед 70 грн, у віддалені райони – 90, доставка від 3 кг – 50 грн		
Benchmark	Різноманіття рецептів замовлення, відчуття «як вдома», особистий контакт із покупцями, тривалі замовлення		

Характеристика/конкурент	Мережа «Баба передала»		
Асортимент та цінова політика на категорії конкурентних пропозицій	Картопляні	1кг	120
	Картопля/сир	1кг	130
	З капустою	1кг	140
	Картопля/гриби	1кг	130
	З вишнею	1кг	150

	З чорницею	1кг	190
	Зі шпинатом	1кг	-
	Пельмені	1кг	200-210
	Варене м'ясо	1кг	220 телятина
	Інші варіанти тіста:		-
Знижки	При замовленні від 700 грн безкоштовна доставка		
Канали збуту	Магазини партнери по м.Львів та околицях, фейсбук, інстаграм, за номером телефону		
Доставка, умови, графік роботи/доставки	За місто при замовленні від 500 грн До 700 грн – 60 грн, після - безкоштовна Пн.-сб – 10:00 – 20:00 неділя до 16:00 Доставка від 2 позицій з меню		
Benchmark	«Можемо собі дозволити робити якісну продукцію», Подарункові сертифікати на 500 і 1000 грн,		

Характеристика/конкурент	Мережа «Галя Балувана»		
Асортимент та цінова політика на категорії конкурентних пропозицій	Картопляні	1кг	65
	Картопля/сир	1кг	75
	З капустою	1кг	79
	Картопля/гриби	1кг	74-95(білі)
	З вишнею	1кг	102
	З чорницею	1кг	115
	Зі шпинатом	1кг	95
	Пельмені	1кг	Від 108 (свин. і кур.) – 180 (баранина)
	Варене м'ясом	1кг	83-89 – лівер і печінка 119
	Інші варіанти тіста:	Зі шпинатом	
Знижки	-		
Канали збуту	Мережа магазинів, сторінка у Фейсбучі		
Доставка, умови, графік роботи/доставки	Щовівторка та щочетверга – безкоштовна доставка		
Benchmark	Приготування за склом, покупець може бачити процес виготовлення.		

Характеристика/конкурент	Мережа «Сусіди»		
Асортимент та цінова політика на категорії конкурентних пропозицій	Картопляні	0,5 кг	80
	Картопля/сир	0,5 кг	90
	З капустою	0,5 кг	80
	Картопля/гриби	0,5 кг	90
	З вишнею	0,5 кг	90
	З чорницею	0,5 кг	90
	Зі шпинатом	0,5 кг	-
	Пельмені	0,5 кг	120
	Варене м'ясо	0,5 кг	90-120
	Інші варіанти тіста:	кольорове	
Знижки	Від 500 грн – безкоштовна доставка		
Канали збуту	Сайт, дадоток, фейсбук, інстаграм		

Доставка, умови, графік роботи/доставки	При замовленні на суму більше 500 грн. доставка — безкоштовна. Кур'єром по Львову — 60 грн. Доставка здійснюється кожен день нашим кур'єром з 10:00 по 18:00.
Benchmark	Додаток, особистий кабінет на сайті

Характеристика/конкурент	Мережа «Весела Вареничка»		
Асортимент та цінова політика на категорії конкурентних пропозицій	Картопляні	1 кг	80
	Картопля/сир	1 кг	85
	З капустою	1 кг	105
	Картопля/гриби	1 кг	85
	З вишнею	1 кг	100
	З чорницею	1 кг	120
	Зі шпинатом	1 кг	-
	Пельмені	1 кг	147-167
	Варене м'ясо	1 кг	165 (курятина, бекон і гриби)
	Інші варіанти тіста:	-	
Знижки	При замовленні на суму 400 грн доставка безкоштовна.		
Канали збуту	Мережа магазинів, сайт, соц. мережі		
Доставка, умови, графік роботи/доставки	Приєм замовлень пн-нд, з 9.00-18.30. Доставка пн-сб. *Доставка відбувається на наступний день. Вартість доставки у межах «зеленої зони» 40 грн. При замовленні на суму 400 грн доставка безкоштовна.		
Benchmark			

Характеристика/конкурент	FEST		
Асортимент та цінова політика на категорії конкурентних пропозицій	Картопляні	0,5 кг	45
	Картопля/сир	0,5 кг	-
	З капустою	0,5 кг	-
	Картопля/гриби	0,5 кг	-
	З вишнею	0,5 кг	66
	З чорницею	0,5 кг	-
	Зі шпинатом	0,5 кг	-
	Пельмені	0,5 кг	60
	Варене м'ясо	0,5 кг	-
	Інші варіанти тіста:		-
Знижки	-		
Канали збуту	Сайт, в мережі власних магазинів		
Доставка, умови, графік роботи/доставки	Вартість кур'єрської доставки 60грн. Замовлення здійснюється протягом 2 годин з моменту оплати. щодня з 10:00 до 21:00 Пт - Нд: з 10:00 до 22:00.		
Benchmark			

Характеристика/конкурент	Мережа «Як Вдома»		
--------------------------	-------------------	--	--

Асортимент та цінова політика на категорії конкурентних пропозицій	Картопляні	1кг	74
	Картопля/сир	1кг	91
	З капустою	1кг	91
	Картопля/гриби	1кг	99
	З вишнею	1кг	105
	З чорницею	1кг	118
	Зі шпинатом	1кг	102
	Пельмені	1кг	129 свинина – 198 індичка
	Варене м'ясо	1кг	111 лівер, 138
	Інші варіанти тіста:		
Знижки			
Канали збуту	Мережа магазинів		
Доставка, умови, графік роботи/доставки	9-21 Прийом замовлень з 10-15 доставка в той самий день з 18 по 21 До 300 – 50 грн, після 300 - безкоштовно		
Benchmark			

ДОДАТОК Г

Стратегічні пріоритети ГО «Ляриш-Ковчег» на 2020-2025

Місія ГО Ляриш-Ковчег

Відкривати для суспільства цінність та гідність кожної людини, особливо з ментальними порушеннями, через спільнотове життя, творення стосунку та дружби.



Цінності ГО Ляриш-Ковчег (потребує доопрацювання)

Взаємопітримка (спільнотівість). Ми підтримуємо один одного та співвідповідальні один за одного.

Духовність (любов). В основі наших стосунків любов – довготривала, лагідна, не заздрить, не надимається, не шукає тільки свого, не минає.

Прийняття (повага). Прийняття один одного не залежно від різностей.

Відкритість. Ми будемо середовище довіри, в якому кожен почувається прийнятим. Ми свідчимо відкрито про себе і радо ділимося своїми дарами.

Спілкування. Ми віримо, що великій дружбі передують розмова. Тому ми багато спілкуємось між собою, з приятелями, зі світом, з Богом.

Професіоналізм. Ми прагнемо ставати кращими і розвиватись для спільного блага.

Стратегічні Пріоритети 2025

