

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»**

**Факультет суспільних наук**

**Кафедра управління та організаційного розвитку**

**Кваліфікаційна робота**

**на тему: «Створення бізнес-моделі соціального підприємства Dream&Do Hub в м. Ірпінь в повоєнній реальності»**

Виконав: студентка II курсу, групи

СУН\_21\_М

галузі знань: 07 «Управління та адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління неприбутковими організаціями»

**Секісова В.О.**

Керівник: Корнецький А.О., к.е.н., доцент

Рецензент: Найчук-Хрущ Марта Богданівна.,  
к.е.н., доцентка

Львів - 2023

Анотація: Секісова Валерія Олегівна

У роботі досліджено теоретичні і аспекти бізнес моделювання соціальних підприємств, міжнародний та український досвід створення та роботи соціальних підприємств в повоєнній реальності, передумови для створення соціального підприємництва Dream&Do Hub в місті Ірпінь та можливий соціальний вплив діяльності підприємства. На основі аналізу було розроблено бізнес-модель та фінансову модель та операційний план запуску та першого року діяльності підприємства.

Ключові слова: бізнес-модель, соціальне підприємництво, повоєнна реальність, соціальний вплив.

The master's thesis examines theoretical and practical aspects of business modeling of social enterprises, international and Ukrainian experience of social entrepreneurship in the post-war reality, the conditions for the creation of social enterprise Dream & Do Hub in the city of Irpin and the possible social impact of the enterprise. Based on the analysis, a business model and a financial model and an operational plan for the launch and first year of the enterprise were developed.

Keywords: business model, social entrepreneurship, post-war reality, social impact.

## **Створення бізнес-моделі соціального підприємництва Dream&Do Hub в м. Ірпінь в повоєнній реальності.**

### **ЗМІСТ**

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС МОДЕЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПОВОЄННІЙ РЕАЛЬНОСТІ.....	6
1.1. Теоретичні засади створення соціального підприємства, визначення основних понять, мети та завдань, які можна вирішити за допомогою соціального підприємництва.....	6
1.2. Бізнес-модель, поняття, підходи до бізнес-моделювання соціальних підприємств.....	12
1.3. Соціальні виклики у післявоєнній місцевій громаді на вирішення яких може позитивно впливати розвиток соціального підприємництва.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В (ПО)ВОЄННІЙ РЕАЛЬНОСТІ.....	23
2.1. Дослідження міжнародного досвіду створення та функціонування кейсів соціального підприємництва під час або після воєнних конфліктів.....	23
2.2. Аналіз розвитку соціального підприємництва в Україні приклади створення соціальних підприємств під час війни в період 2014 - 2023рр.....	33
2.3. Аналіз економічної активності Київської області в повоєнній реальності, як передумова для соціального підприємництва.....	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА DREAM&DO HUB.....	46
3.1. Бізнес-модель соціального підприємства Dream&Do Hub.....	46
3.2. Фінансова модель соціального підприємства Dream&Do Hub.....	51
3.3. Операційний план втілення проєкту та потенційний соціальний вплив підприємства на місто Ірпінь.....	54
ВИСНОВКИ.....	60

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

**Актуальність** даної роботи обумовлена нагальною потребою у відновленні спроможності до забезпечення задовільного рівня життя населення України, а найгостріше жителів міст, що зазнали окупації та руйнувань внаслідок воєнних дій, що відповідає першій та другій цілі сталого розвитку ООН та необхідністю відповіді на гострі соціальні виклики в суспільстві в (по)воєнних умовах, таких як соціальна реабілітація та реінтеграція ветеранів, соціальна реінтеграція внутрішньо переміщених осіб та повертальців.

**Метою** роботи є на основі дослідження соціального підприємництва та його впливу на вирішення соціальних проблем в поствоєнних спільнотах, запропонувати таку бізнес-модель соціального підприємства Dream&Do Hub, яка буде забезпечувати створення позитивного соціального впливу та буде економічно стійкою.

### Завдання дослідження

1. Дослідити теоретичні аспекти створення та діяльності соціальних підприємств.
2. Вивчити підходи до бізнес-моделювання.
3. Дослідити на які соціальні виклики в (по)воєнній реальності може створювати позитивний вплив соціальне підприємство.
4. Проаналізувати закордонний та український досвід створення та роботи соціальних підприємств в (по)воєнній реальності.
5. Розробити бізнес-модель соціального підприємства Dream&Do Hub.
6. Прорахувати фінансову модель соціального підприємства Dream&Do Hub.
7. Створити операційний план втілення проєкту запуску соціального підприємства Dream&Do Hub.

**Об'єкт дослідження.**

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

**Предмет дослідження.**

Предметом дослідження є розробка бізнес-моделі, фінансової моделі та операційного плану запуску підприємства Dream&Do Hub.

**Методи дослідження**

В нашій роботі ми використали такий теоретичний метод дослідження, як аналіз. За допомогою аналізу досліджено міжнародний та український досвід створення та роботи соціальних підприємств, конкретні кейси соціальних підприємств в Грузії та Україні.

Ще один теоретичний метод дослідження, такий як опис ми використали для опису результатів проведеного опитування соціальних підприємств в м. Ірпінь.

**Обсяг та структура роботи**

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, дослідження та практичного) з висновками, загальними висновками, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 63 сторінки, обсяги розділів відповідно 16, 22 , 25, та включає 11 малюнків та 2 таблиці. Список джерел налічує 46 книжок, статей, досліджень міжнародних та українських авторів, посилань на тематичні заходи та сайти. В першому розділі “Теоретичні аспекти бізнес моделювання соціальних підприємств в повоєнній реальності” були розглянуті різноманітні підходи до визначення поняття “соціальне підприємництво”, визначення поняття “бізнес-модель” та види бізнес-моделей, розглянуті на які соціальні виклики в повоєнній реальності може мати позитивний вплив соціальне підприємництво. Другий розділ містить дослідження міжнародного та українського досвіду створення та роботи соціальних підприємств в країнах після воєнного конфлікту. Міжнародний досвід досліджено на прикладах Хорватії, ветеранське підприємництво, та Грузії. В Україні проаналізовані локальні кейси

соціальних підприємств в місті Ірпінь, створені під час російсько-української війни в період 2015 - 2023 років. Також, в другому розділі зроблено аналіз економічної активності в Київській області після звільнення регіону від російської окупації. В третьому розділі запропонована бізнес-модель соціального підприємства Dream&Do Hub, прорахована фінансова модель на п'ять років, проаналізовані можливі ризики та розроблений операційний план запуску та першого року діяльності підприємства.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1. Теоретичні засади створення соціального підприємства — визначення основних понять, мети та завдань, які можна вирішити за допомогою соціального підприємництва**

В першому розділі ми роздивимось що визначає підприємництво, як соціальне, які задачі вирішує саме така форма підприємництва, як окреслено цей вид діяльності в законодавчій базі України.

Явище соціального підприємництва стало предметом наукових досліджень з 90-х років двадцятого століття. На сьогодні немає єдиного визначення поняття в науковому середовищі.

Теоретичною платформою наукового дослідження соціального підприємництва є концепція “змішаної” або “комбінованої цінності”

Теоретичною платформою наукового дослідження соціального Дж. Емерсона (J. Emerson) [8], згідно з якою організація є елементом соціально-економічної реальності, в діяльності якої наявні економічна та соціальна складові. Важливим аспектом є те, що зазначені складові розглядаються не ізольовано, а як взаємодоповнюючі.

Г. Діза (J. Gregory Dees), запропонував визначення, яке сьогодні вважається одним з класичних і робить акцент на тому, що соціальні підприємництва відіграють роль агентів змін у соціальній сфері шляхом: ухвалення місії, що має не лише приватну, але соціальну цінність; визнання і невпинного пошуку нових можливостей для втілення цієї місії; участі у неперервному процесі інновацій, адаптації та навчання; сміливих дій, які не обмежуються ресурсами, наявними на даний момент; демонстрації підвищеного почуття відповідальності перед цільовою аудиторією та готовності звітувати про досягнуті результати [2].

Можна виокремити чотири основні підходи до його визначення: широкий, комбінований, інноваційний та проблемно-орієнтований [9].

1. Широкий підхід. В основу широкого підходу (Е. Шоу (E. Shaw), Дж. Віравардена (J. Weerawardena), Г. Морт (G. Mort), А. Фоулер (A. Fowler), Центр з поліпшення соціального підприємництва (The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship)) покладено гіпотезу про те, що соціальне підприємництво — це діяльність, яка в кінцевому результаті передбачає досягнення соціальної мети.

Відповідно до даного підходу, соціальне підприємництво - це діяльність державних соціальних організацій, традиційних бізнес-організацій, які завжди мають соціальну складову, недержавних неприбуткових організацій.

Отже, широкий підхід не дозволяє виокремити та визначити особливості соціального підприємництва, оскільки до нього можна віднести будь-яку діяльність, яка має соціальний ефект.

2. Комбінований (комерційно-соціальний) підхід (А. Макміллан (I. MacMillan), Дж. Робінсон (J. Robinson), Я. Рогалін) ґрунтується на передбаченні, що соціальне підприємництво — це діяльність орієнтована на досягнення не лише соціальних, але й комерційних результатів. За такого підходу соціальне підприємництво - це вужча сфера діяльності, яка передбачає наявність бізнес-складової.

3. Інноваційний підхід (Дж. Мейр (J. Mair), Е. Нобоа (E. Nobao), Е. Остін (J. Austin), Дж. Вей-Скіллерн (J. Wei-Skillern), Х. Стівенсон (H. Stevenson), Ф. Перріні (F. Perrini), С. Вурро (C. Vurro)) наголошує на інноваційній складовій підприємницької діяльності та на використанні інноваційних підходів до розв'язання соціальних проблем. Інноваційний підхід суттєво обмежує сферу соціального підприємництва порівняно з комбінованим підходом, бо в такому трактуванні під визначення соціального підприємництва не підпадає бізнеси, які не використовують інновації у соціальній складовій своєї діяльності, неприбуткові організації та державні установи, які не впроваджують інновації.



4. Проблемно-орієнтований підхід (К. Лідбітер (C. Leadbeater), Фонд Шваба (Schwab Foundation)) визначає, як соціальне підприємництво таку діяльність, соціальні результати якої спрямовані на певну соціальну групу або проблему (люди з інвалідністю, залежністю, безхатченки тощо).

Цей підхід можна розглядати як різновид широкого підходу, але з обмеженнями і сфери соціального підприємництва і потенційних споживачів його продукції або послуг.

Аналізуючі існуючі пропозиції визначення поняття, можливі моделі та типи соціального підприємництва можна зробити висновок по те, що соціальне підприємництво виникає як спроба відповіді на певну соціальну потребу на перетині сфер діяльності різних секторів в площині їх спільного інтересу.

Автори дослідження «Міжнародні порівняльні моделі соціального підприємства» («International Comparative Social Enterprise Models») [10], що охопило 721 соціальне підприємство в 43 країнах світу, пропонують наступну візуалізацію Рис.1 , на їх погляд основних чинників або “принципів інтересу”, які можна знайти в загальній економіці: інтерес до капіталу (CI), три чіткі головні чинники або «принципи інтересу», які можна знайти в загальній економіці: інтерес до капіталу (CI), третій сектор, який Гуй Б. визначає, як “організації суспільного блага” або “Організації взаємної вигоди” [10] (MI) та загальний інтерес, державний сектор (GI).

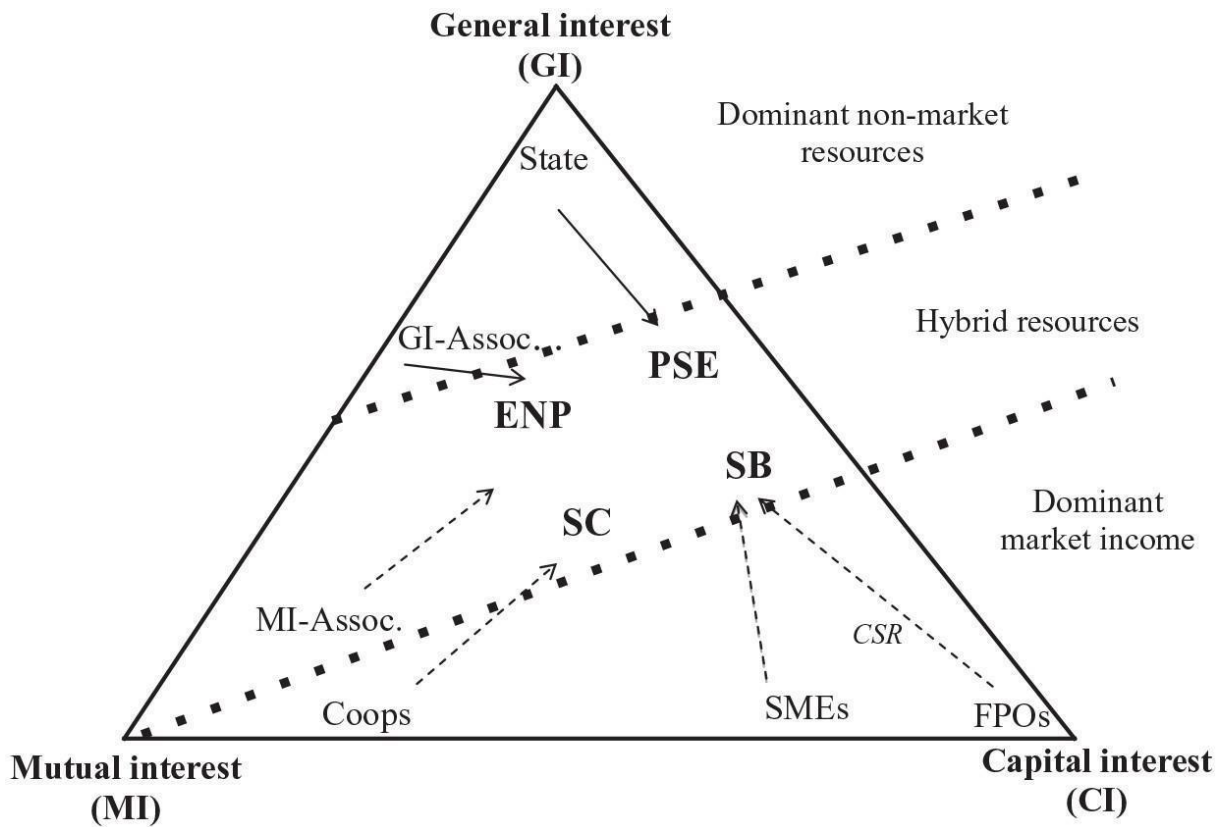


Рис. 1. Інституційна логіка та моделі соціального підприємництва [10]

Примітка. SE - соціальне підприємництво; ENP - підприємницька неприбуткова організація; PSE - державне соціальне підприємство; SC - соціальний кооператив; SB - соціальний бізнес; SCR - корпоративна соціальна відповідальність; SME - малі та середні підприємства; FPO - комерційна організація.

Так, соціальне підприємство може виникати як взаємодія державного та бізнес секторів через передачу окремих видів соціальних послуг із забезпеченням державного фінансування для реалізації бізнес підприємствам, як бізнес, що виникає у відповідь на певну соціальну проблему і або працює з цією проблемою через свою діяльність, або спрямовує отриманий дохід на розв'язання даної проблеми.

Варто розмежувати поняття “соціальне підприємництво” та “соціальна робота”. Ці явища мають спільні цілі і механізми створення соціальної зміни. Концепція соціального підприємництва тісно пов'язана з соціальною роботою, орієнтованою на розвиток (“social development”, “social work”), де основним компонентом є позбавлення від економічних бар'єрів та створення рівних можливостей у суспільстві [4]. Діяльність соціального

підприємництва спрямована на створення соціального впливу, а отже й на розбудову соціального капіталу громад.

І соціальна робота, і соціальне підприємництво спрямовані на забезпечення підвищення якості життя в громадах, надання соціально спрямованих послуг, вирішення або пом'якшення наявних соціальних проблем, підвищення якості життя людей, їхнього працевлаштування, включення в соціальне життя.

Згідно з визначенням, рекомендованим Міжнародною організацією з питань стандартизації («ISO») (2010), соціальна відповідальність бізнесу – це «відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльність на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку, робить внесок у сталий розвиток суспільства (включно з охороною здоров'я і добробутом), враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації і відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки, інтегрована в організацію та є основою побудови її взаємозв'язків» [5]. Українські науковці виділяють головну спільну рису соціальної відповідальності бізнесу та соціального підприємництва – спрямованість на створення соціальної цінності (розв'язання соціальних проблем, реалізацію соціальних ініціатив тощо) [6], однак шляхи виконання цього завдання у них різні. Так, по-перше, соціально-відповідальна компанія має на меті збільшення отримання прибутку, а соціальне підприємство орієнтоване на розв'язання соціальної проблеми за допомогою отриманого прибутку. По-друге, соціальна відповідальність є добровільним зобов'язанням компаній за свої рішення і діяльність, має визначений бюджет, однак він не є пропорційним до прибутку. Натомість у соціальних підприємств чітко визначений і зафіксований відсоток від прибутку, що йде на соціальну мету. Окрім того, соціальна відповідальність бізнесу виникає як додаток до основної діяльності підприємства, а для соціального підприємства саме соціальна мета є основною причиною його створення й розвитку. І, найголовніше, діяльність соціального підприємства є довгостроковою, переважно, на

сталій основі, і спрямована на формування соціального капіталу: економічного, людського, інтелектуального, соціального. Натомість корпоративні соціальні програми часто є обмеженими в часі та впливі [6; 7].

В міжнародній практиці законодавчого регулювання діяльності соціального підприємства, не існує єдиного підходу, кожна країна самостійно визначає, які організаційно-правові форми може мати соціальне підприємство, а також зазначає правовий статус, вимоги, з огляду на встановлені податки та пільги.

Щодо досвіду України у створенні нормативно-правового регулювання соціального підприємництва, то перша спроба була в 2012 році, коли було розроблено законопроект «Про соціальні підприємства» [12], в ньому було введено визначення соціального підприємства, а також ознаки соціального бізнесу. Даний законопроект був відхилений. Друга спроба створення законодавчого документу для регулювання діяльності соціальних підприємств була здійснена у 2015 році, але також безрезультатно.

В Національній економічній стратегії до 2030 року, що була затверджена в березні 2021 року також немає згадки про напрям соціального підприємництва.

Отже, на цей час, законодавство України не має чіткого регулювання соціального підприємництва, не має офіційного визначення поняття «соціальне підприємництво» та чітких форм, в яких воно повинно існувати. Формально, соціальне підприємництво регулюється нормами та законами загального, класичного бізнесу, воно не заборонене і ніяк не обмежується, тому надважливим є забезпечити ту сталість та прозорість, котра наразі є необхідна для існування та розвитку соціального підприємництва в нашій державі.

Наразі в Україні немає нормативної та законодавчої бази з визначенням та регулюванням діяльності соціального підприємництва.

Діяльність може здійснюватись в рамках законів та норм, що регулюють роботу бізнес підприємств, благодійних та громадських організацій.

Слід розуміти, що окреме законодавче регулювання соціального бізнесу є дуже важливим для стимулювання та підтримки соціальних підприємств, мобілізації потенціалу та насамперед для розв'язання соціальних проблем, котрі нині гостро постали в суспільстві.

В даному підрозділі ми проаналізували різні підходи до визначення соціального підприємництва, визначили різницю між соціальною роботою та соціальним підприємництвом, дослідили законодавчу базу регулювання роботи соціальних підприємств. В наступному підрозділі ми роздивимось підходи до бізнес-моделювання соціальних підприємств.

## **1.2. Бізнес-модель, поняття, підходи до бізнес-моделювання соціальних підприємств**

Поняття “бізнес-модель” є відносно новим, і на сьогодні не має єдиного економічного трактування. Якщо звернутись до семантики складових цього терміну, то отримаємо визначення двох складових:

1. Бізнес - господарська діяльність, що спрямована на отримання прибутку.
2. Модель - образ (уявний або умовний:зображення, опис, схема, креслення, графік, план, карта тощо) певного об'єкта, процесу або явища, що є спрощеним відображенням реальності.

Наведені вище визначення дозволяють дати базове трактування поняттю “бізнес-модель”, як схема функціонування бізнесу компанії. Отже, бізнес-модель компанії - це сукупність елементів, що характеризують принципову логіку її діяльності на основі ефективного використання у бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів з метою створення продукту (послуги) з високою цінністю, що відповідає потребам споживачів та генерує прибуток.

Схематично основні змістовні елементи бізнес-моделі, що визначають її економічну сутність і призначення, наведено на малюнку 2. Компоненти бізнес-моделі підприємства.



Рис. 2 Компоненти бізнес-моделі підприємства [12].

Таким чином ефективна бізнес-модель підприємства передбачає розуміння ринкового сегмента, розпрацювання моделі ціноутворення, створення унікальної торгової пропозиції (пропозиція споживчої цінності), моделювання схеми отримання доходів та прибутку, розуміння організаційної структури, що буде ефективна для окремого підприємства, напрацювання конкурентних стратегій для просування на ринку, наявність стратегії зростання.

Основна задача бізнес-моделі - завдяки внутрішнім ресурсам підприємства (люди, технології, компетенції) генерувати зовнішні вигоди (економічну цінність для покупців і фінансовий результат для компанії). Іншими словами внутрішній «вхід» перетворити на зовнішній «вихід» [12].

Схематично такий підхід зображено на малюнку 3.



Рис 3. «Змістовна» проекція бізнес-моделі компанії [12].

Формування та розвиток концепції бізнес-моделі пов'язані зі зміною чинних і виникнення нових можливостей компаній у ринковому середовищі. Бізнес-модель підприємства повинна базуватись як на використанні внутрішнього потенціалу, так і враховувати зовнішні можливості і конкурентні переваги.

Тож, бізнес-модель — це комплексна категорія, що окреслює спосіб побудови та функціонування бізнесу, що враховує його позиції в ланцюжку створення вартості, пропозиції продукту та стратегії ціноутворення, виборі покупців.

Розглядаючи підходи до бізнес-моделювання соціальних підприємств, можна визначити, що соціальне підприємство може бути створене як

самостійне підприємство, а може бути інтегровано з неприбутковою організацією.

Наведемо декілька способів інтеграції соціального підприємництва з неприбутковими організаціями:

Вбудоване:

- Підприємство і соціальна програма - одне і те саме;
- Підприємство створено для обслуговування клієнтів (це відображено в місії).

Інтегроване:

- Бізнес-діяльність переплітається з соціальними програмами
- Підприємство створено, як механізм фінансування та підсилення і розширення місії організації.

Зовнішнє:

- Соціальна діяльність та бізнес складова можуть бути не пов'язані між собою або з місією організації.
- Бізнес створюється, для того, щоб забезпечувати фінансування і таким чином підтримувати соціальну діяльність [14].

Virtue Venture, організація, діяльність якої спрямована на підсилення гравців у сфері соціального підприємництва. Одна з організацій, що займається дає огляд різних підходів до бізнес-моделювання. Описані бізнес-моделі можна застосувати в роботі установ, програм або надавачів послуг [15]. Моделі розроблено відповідно до соціальних та фінансових цілей, динаміки ринку, потреб клієнтів, рівню платоспроможності покупців та місії організацій.

1. Модель підтримки підприємців. Дана модель продає консалтингові та інші едукативні послуги підприємцям різних категорій, як самозайнятим особам, так і компаніям, організаціям, підприємствам. Завдяки чому підприємці/компанії продають свій продукт/послугу на ринку.

2. Модель ринкового посередника полягає в тому, щоб допомогти клієнтам соціального підприємства отримати доступ до ринків. Зазвичай



послуги направлені на створення додаткової цінності клієнтським продуктам, можуть включати: розробку продукту, допомогу у виробництві та маркетингу, надання кредиту. Ринковий посередник або сам купує продукт клієнта, або бере її в консигнацію і продає на високомаржинальних ринках.

3. Модель працевлаштування соціального підприємства надає можливості працевлаштування та професійної підготовки своїм цільовим групам населення або «клієнтам», людям з високими бар'єрами до працевлаштування, таким як люди з інвалідністю, безхатченки, молодь групи ризику та колишні правопорушники. Організація управляє підприємством, наймаючи своїх клієнтів, і продає свою продукцію чи послуги на відкритому ринку. Тип бізнесу залежить від відповідності робочих місць, які він створює для своїх клієнтів, щодо розвитку навичок, узгодженості з можливостями та обмеженнями клієнтів, а також від його комерційної життєздатності.

4. Модель “плата за послугу”. Організація “соціалізує” свої послуги та надає їх за оплату. Тобто, відбувається продаж соціальних послуг безпосередньо клієнтам або стороннім платникам. Така модель доречна в роботі музеїв, клінік, членських організацій.

5. Модель соціального підприємства “клієнт з низькою платоспроможністю” націлена на те, щоб забезпечити бідним верствам населення доступ до продуктів та послуг, які включають забезпечення базових потреб: охорону здоров'я, гігієна, комунальні послуги, харчові продукти, тощо.

6. Кооперативна модель забезпечує отримання вигоди своїй цільовій групі або клієнтам, членам кооперативу, через послуги для учасників: ринкова інформація, технічна допомога, супровід у веденні колективних переговорів, економія шляхом гуртових закупівель тощо. Члени кооперативу є основними зацікавленими сторонами кооперативу, які отримують доходи, роботу чи послуги, а також інвестують у кооператив власні ресурси часу, грошей, продуктів, праці.

7. Модель ринкових зв'язків соціального підприємства полегшує торговельні відносини між цільовою групою населення, виробниками, місцевими компаніями та зовнішнім ринком. В цій моделі соціальне підприємство виконую роль брокера, який зв'язує покупців з виробниками і навпаки, і отримує плату за цю послугу. На відміну від моделі ринкового посередництва, цей тип соціального підприємства не продає та не продає продукти клієнтів; скоріше він з'єднує клієнтів із ринками.

8. Модель субсидування послуг соціального підприємства отримані доходи від продажу свого продукту чи послуг направляє на фінансування своєї соціальної діяльності. Ця модель інтегрована з некомерційною організацією; діяльність бізнесу та соціальні програми перетинаються.

Вивчивши різні бізнес-моделі, ми приходимо до висновку, що модель підтримки підприємців є найбільш релевантною для цілі діяльності соціального підприємства *Draem&Do Hub*. В наступній частині розглянемо на які соціальні виклики може мати вплив розвиток соціального підприємництва.

### **1.3. Соціальні виклики у післявоєнній місцевій громаді на вирішення яких може позитивний впливати розвиток соціального підприємництва.**

В країнах де відбувається або відбувся воєнний конфлікт соціальні проблеми значно загострюються і потребують інтервенцій в різних секторах для їх вирішення. Зазвичай перше реагування відбувається на рівні гуманітарної допомоги, але далі потрібні активності, які будуть направлені на відновлення спроможності забезпечення гідного рівня життя населення. Ця задача ускладнюється тим, що під час конфлікту значно збільшується кількість людей, які набувають ознаки тієї чи іншої категорії вразливості: внутрішньо переміщені особи, ветерани, люди з інвалідністю, люди, що втратили житло. Все це на фоні зростання рівня безробіття, повної чи часткової втрати доходу, різкого падіння економіки, відтоку працеспроможного населення в результаті вимушеної еміграції.

В звіті Організації Об'єднаних Націй (ООН), “Профілактика кризи та відновлення. Економічне відновлення після конфлікту”, який був оприлюднений у 2008 році, проаналізовано 35 країн в яких відбувся збройний конфлікт та які вступали, на той час, в пост-конфліктну фазу [16]. За результатами дослідження, в документі зазначені наступні соціальні виклики, з якими зустрічаються країни, та вирішення яких необхідно дизайнувати та втілювати на рівні громад: реінтеграція учасників бойових дій та біженців, що повертаються, інтеграція в громаду внутрішньо переміщених осіб, створення умов, які зменшують імовірність спалаху внутрішнього конфлікту.

Однією з таких умов ООН виділяє створення можливостей для працевлаштування, боротьба з горизонтальною соціальною нерівністю. Тобто, економічне відновлення розглядається як комплекс вирішення соціальних та економічних проблем, що виникли в результаті війни, де результатом повинно стати досягнення соціально-економічного добробуту, включаючи продовольчу безпеку, охорону здоров'я, притулок, доступ до освіти та соціальну мережу безпеки для громадян.

Таким чином, найбільш очевидною причиною постконфліктного економічного відновлення є зміна деяких з цих руйнувань, отримання доходів і поліпшення соціальних послуг для постраждалого населення. Це вимагає відновлення економіки та зростання.

Фактори ризику є гострішими за наявності високого рівня безробіття, особливо серед молоді. Якщо цьому приділити недостатньо уваги в постконфліктний період, вони можуть сприяти відновленню насильства.

Оскільки постконфліктні країни, як правило, характеризуються низьким економічним зростанням і високим рівнем безробіття, вони особливо вразливі до створення конфлікту всередині країни, якщо зусилля зі створення робочих місць зазнають невдачі. У звіті зазначається, що в повоєнній реальності відсутність економічних можливостей через основні соціально-економічні та політичні бар'єри, з якими стикається молодь, підвищує ризик насильства. Наприклад, близько 62% молодих людей у

Боснії та Герцеговині заявили, що покинуть країну, якщо буде така можливість навіть після десятиліття післявоєнних зусиль з відновлення [16].

Водночас переміщення населення всередині країни також створює соціальні виклики — позбавляє людей звичних джерел та засобів до існування, ускладнює їм доступ до охорони здоров'я та освіти та підвищує їхню вразливість, що також може стати тригером для локальної напруженості та заважати ВПО інтегруватися в громади.

Підприємці, професіонали та інтелектуали, ключові гравці будь-якого процесу розвитку, часто залишають конфліктні країни як під час, так і після конфлікту, заради особистої безпеки та можливостей за кордоном. Також, люди, які емігрують під час воєн, і утворені ними громади діаспори, часто забезпечують продовження еміграції після закінчення конфлікту. Що спричиняє “знекровлення” з точки зору продуктивного людського потенціалу, який може бути залучений до відновлення країни.

Міжнародна Організація Праці (МОП) в рамках “Програми реагування на кризу та відновлення” у 2010 році розробила документ “Рекомендації для місцевого економічного відновлення після конфлікту” [17]. Треба зазначити, що і документ ООН і рекомендації МОП розроблено в результаті аналізу країн, де здебільшого мали місце внутрішні збройні протистояння в форматі громадянських воєн. В Україні ми маємо справу з наслідками зовнішньої збройної агресії значно більшого масштабу, і відповідно критичнішими наслідками, але проблематика наслідків є дуже схожою і запропоновані підходи до їх усунення або зменшення можуть бути використані в Українській реальності.

Тож, в короткостроковій перспективі, як швидке реагування, МОП рекомендує брати в пріоритет підвищення спроможності населення до самозабезпечення. І тут негайне створення робочих місць, як дивідендів від миру та вливання грошових коштів в економіку відіграють значущу роль.

На основі дослідження, МОП стверджує, що економічне відновлення залежить від залученості громадян, які за рівнем доходу належать до

середнього класу та нижче з низьким рівнем платоспроможності та можливостями до заощадження, але демонструють підприємницькі навички та підхід.

В цій стратегії в пріоритет взято групи населення, які стали соціально вразливими внаслідок війни: жителі громад, що постраждали від воєнних дій, громадяни, які втратили засоби до існування та активи, категорії, яких необхідно інтегрувати або реінтегрувати в ринок праці, як то ветерани та ВПО. Одночасно з зазначеними вище групами варто працювати з тими, чий виробництва, бізнеси, товарні ресурси були знищені під час воєнних дій для того, щоб якнайшвидше відновити їх діяльність, і таким чином сприяти перезапуску економіки на рівні (громади, або населеного пункту), шляхом того, що місцеві підприємці почнуть генерувати дохід для себе та стимулювати розвиток пов'язаних з їх діяльністю підприємств (постачальників, підрядників, консультантів, надавачів послуг).

Описані вище соціальні виклики та вразливі верстви населення мають місце в Україні. В громадах, на території яких велись бойові дії, є потреба у швидкому перезапуску місцевої економіки, для подолання проблеми бідності внаслідок втрати роботи, бізнесу, в громадах, які прийняли ВПО є виклик з їх інтеграцією та необхідність підсилення спроможності забезпечити свої базові потреби. По всій Україні в найближчому майбутньому буде необхідність реінтеграції в соціум ветеранів, що повернуться з військової служби.

В Бучанській громаді, до складу якої входить м.Ірпінь, вже сьогодні має потребу в вирішенні перерахованих викликів, бо тут велись активні бойові дії, за офіційними даними 70% будівель в місті Ірпінь зазнало пошкоджень різного ступеню, від повної руйнації до часткового руйнування. Завдячуючи близькості до столиці, ще з 2014 року Ірпінь став містом з високим зосередженням ВПО. За словами Володимира Карплюка, голови “Фонду відродження Ірпеня”, в інтерв'ю, яке він дав виданню LB.ua, протягом чотирьох років (2014 - 2018) Ірпінь прийняв найбільшу кількість переселенців зі Сходу України та Криму у співвідношенні до

кількості населення. У 2015 році в місті було зареєстровано близько п'яти тисяч внутрішньо переміщених осіб, а на кінець 2018 року вже майже 9000 осіб. [22]

Також вже постає питання реінтеграції чоловіків, які брали участь у військових діях, це в першу чергу, добровольці та учасники місцевої територіальної оборони, які активно брали участь у боях за звільнення міста та оборону Києва. Частина з них після звільнення Київщини не стали до лав регулярної армії, а залишились в місті. Тож в громаді актуальне питання їх залучення до соціального життя, забезпечення гідного рівня доходу.

### **Висновки**

Розглянувши звіти міжнародних організацій, які були зроблені на основі аналізу ситуації в країнах де відбувся воєнний конфлікт, ми бачимо, що зусилля по економічному відновленню можуть сприяти створенню комплексного рішення не тільки економічних, а і соціальних проблем, що виникли внаслідок війни. На наш погляд створення соціального підприємства в місті Ірпінь надасть можливість працювати над вирішенням окреслених викликів у декількох напрямках: залучення до співпраці фахівців, підсилення підприємницької спроможності в місті та регіоні шляхом надання своїх послуг навчання та консультування підприємців-початківців, сприяння створенню рівноправних горизонтальних зв'язків в середовищі підприємців.

Тож, в першому розділі нашої роботи ми розглянули чотири підходи до визначення поняття “соціальне підприємництво”, один з яких, а саме комбінований підхід” ляже в основу розробки бізнес-моделі соціального підприємства Dream&Do Hub. Виявили, що Українським законодавством ніяк не визначена категорія соціального підприємництва, немає ніяких регулятивних документів, тож соціальне підприємництво регулюється законодавством під яке підпадає діяльність неприбуткових організацій та суб'єктів підприємницької діяльності.

Також ми окреслили основну задачу бізнес-моделі підприємства, як генерація вигод, таких як фінансовий результат для компанії та економічну цінність для покупців, розглянули підходи до бізнес-моделювання, для того, щоб запропонувати оптимальний, на наш погляд підхід для створення бізнес-моделі Dream&Do Hub

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В (ПО)ВОЄННІЙ РЕАЛЬНОСТІ.**

### **2.1. Дослідження міжнародного досвіду соціального підприємництва, приклади створення кейсів соціального підприємництва під час або після воєнних конфліктів**

В цьому розділі нашої роботи ми дослідили досвід країн, що є схожими по контексту з Україною — Хорватії та Грузії. Дві ці країни мають радянське минуле, і одна й інша пройшли військові конфлікти, які так чи інакше були спровоковані, або підтримані росією. Дослідження проводилось шляхом аналізу наявних досліджень розвитку, впливу та специфіки такого явища, як соціальне підприємництво в цих країнах. На прикладі Хорватії проаналізовано ветеранське підприємництво, як одне з можливих рішень у відповідь на соціальний виклик реінтеграції та забезпечення українців, що будуть масово повертатись, і вже частково повертаються, з армії. В “Стратегії розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни до 2030 року” від 23 грудня 2021 зазначено, що ще до Російсько-Української війни в нашій країні загальна кількість ветеранів сягала майже двісті п'ятдесят тисяч осіб, у віковій категорії двадцять — сорок років [23].

На прикладі Грузії опрацьовані дослідження про розвиток та діяльність соціального підприємництва в країні. Також було вибрано три соціальних підприємства, які ділились своїм досвідом на вебінарі щодо повоєнного відновлення, який було організовано в Грузії в травні 2022 в знак солідарності з українським народом, та проведено інтерв'ю з їх власниками.

З 2009 року в Грузії з темою соціального підприємництва починає працювати “Центр стратегічних досліджень і розвитку Грузії”. [21]

В 2022 році Інститутом соціальних досліджень та аналізу “Центру стратегічних досліджень і розвитку Грузії (CSRDG) було проведене дослідження “Соціальні підприємства. Дослідження впливу в Грузії”. [21]



Для отримання результатів використовувались кількісний та якісний методи соціологічного дослідження (кабінетне дослідження, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, телефонні інтерв'ю та он-лайн опитування).

Опитано 143 підприємства, що дозволило отримати репрезентативне опитування з похибкою вибірки 5,4%. Як соціальне підприємство, серед опитаних, визначають себе визначають 57% респондентів, 32% - ідентифікують себе, як організація, що надає соціальні послуги. За організаційно-правовою формою 70% підприємств є некомерційною юридичною особою. Проводять діяльність від десяти до п'ятнадцяти років 20% з опитаних підприємств, третина — діє на ринку менш як п'ять років.

Більше третьої частини підприємств, які не є надавачами соціальних послуг, (37%) провадять діяльність у сфері виробництва та торгівлі, 24% надають послуги освіти. Половина всіх опитаних респондентів зазначили, що вони надають соціальні послуги, 24% виробляють продукт, 26% надають різноманітні послуги, здебільшого у сфері освіти. Соціальні підприємства визначають своєю соціальною метою створення робочих місць (19% респондентів), а 12% опитаних - усунення проблеми маргіналізації та ізоляції вразливих груп суспільства. [21]

Щодо показників зайнятості вразливих верств населення на соціальних підприємствах, за результатами дослідження було виявлено, що в 79% соціальних підприємств працюють до 10 представників молоді, у 70% підприємств працюють до 10 жінок, в 61% - така ж частка осіб які належать до певної категорії вразливості.

Респонденти опитування зазначають, що до 2021 року найвищий щорічний оборот складав  $\geq 51\ 001$  ларі (19 030 USD), а з 2021 почав зростати. Основним джерелом доходу 41% соціальних підприємств назвали доходи отримані від комерційної діяльності, 19% - зазначили, що їх дохід доповнюється грантами, 12% визначили як основне джерело доход, державне фінансування. Щодо впливу соціальних підприємств в спільнотах, його соціальні підприємства вимірюють різними методами. Серед них переважає метод вимірювання позитивних та негативних

результатів, досягнутих в ході діяльності (використовують 27% респондентів), оцінка рівня задоволеності користувачів (22%) та рівень добробуту (19%). Водночас 57% не мають статистичної інформації про видимі результати соціального впливу свого підприємства. Більшість опитаних респондентів зазначили наступні фактори як необхідні для підвищення впливу соціального підприємства: фінансове зміцнення підприємства (4,94 з 5 за шкалою оцінювання), покращення взаємодії між підприємцями та стейкхолдерами (4,93), прозорість діяльності підприємства (4,99). [21]

За результатами дослідження діяльність соціальних підприємств є одним з найкращих інструментів розв'язання соціальних проблем в суспільстві. Соціальне підприємництво працює одночасно з соціальними та економічними викликами, сприяє розвитку підприємницьких навичок, набуттю соціального капіталу, підвищенню громадянської відповідальності, що в комплексі сприяє демократичному розвитку держави. Учасники опитування зазначили, що бізнес-модель соціальних підприємств повинна враховувати соціальну складову та бути побудованою таким чином, щоб одночасно з виконанням підприємством своєї соціальної місії, була можливість економічного розвитку. Респонденти вважають, що соціальне підприємство повинно бути економічно ефективним так, як звичайний бізнес. Саме прибуткова діяльність підприємства є показником його стійкості, а значить спроможності ефективно втілювати свій соціальний вплив. [21]

Ми розглянули три приклади, які можна рахувати як успішні кейси створення соціальних підприємств в Грузії після війни у 2008 році. Для нас важливий фокус саме на підприємства, які виникли після військового конфлікту, знайшли ефективну бізнес-модель та функціонують зараз.

Соціальне підприємство Dadari <https://www.facebook.com/dadaritoys> засновано внутрішньо переміщеною особою з Абхазії у зв'язку з військовими діями в регіоні. Підприємство виробляє екологічно чисті дитячі іграшки, які продає в Грузії та за її межами, в тому числі на

міжнародних торгових онлайн майданчиках. Директор підприємства Арчіл Гобеджішвілі поділився у своєму інтерв'ю для *Georgian Jurnal* [25], що соціальна місія підприємства — навчання людей, які мають найменші шанси для працевлаштування — людей з вадами розумового розвитку та особливими психосоціальними потребами, їх працевлаштування й інтеграція в соціальне життя. Всі операційні потреби для функціонування бізнесу та забезпечення соціальної складової забезпечуються доходом від комерційної діяльності підприємства. Весь прибуток реінвестується в розвиток.

Соціальне підприємство Lemo <https://www.facebook.com/LeemoGeorgia/>, засноване в 2016 році Ніно Гіоргадзе в Горі. Про історію та соціальну місію і вплив власниця розказала журналу “Форбс” [26]. Lemo - швейне виробництво. Мотивацією для заснування бізнесу було допомогти з працевлаштуванням жінкам в Горі, де навіть після 8 років після деокупації міста від російської армії залишались наслідки бойових дій.

Підприємство здійснює діяльність завдяки самофінансуванню від комерційної діяльності, а також залученню грантової підтримки. Основними партнерами стали ініціатива: “Кластери для розвитку” за фінансування Європейського Союзу та уряду Німеччини, та GIZ.

Весь прибуток спрямовується на розширення прав і можливостей соціально вразливих жінок, які живуть у муніципалітеті Горі й постраждали від війни.

За час роботи підприємства було навчено швейної справи 361 місцева жінку, з яких 186 працевлаштовані на різних підприємствах, ще частина — самозайняті.

Другим соціальним компонентом діяльності Lemo стала екологічна складова — перероблювання швейних відходів. Сьогодні це єдине підприємство на Закавказзі, яке збирає текстильні відходи, переробляє і продає. Перероблено 10 тонн відходів.

Підприємство Ikorta Handicrafts <https://www.ikorta.com/> засноване в 2011 році грузинською громадською організацією “За краще майбутнє”. Причиною відкриття підприємства стала вимушена внутрішня міграція людей, з причини російсько-грузинської війни, в селище Тцеровані, де було засновано табір для переселенців. Як відповідь на виклик безробіття серед ВПО (якими в більшості були жінки) в містечку було засновано ювелірну майстерню. Підприємство виготовляє аутентичні крафтові прикраси та здійснює комерційну діяльність з їх продажу. Весь прибуток використовується на втілення програм направлених на підтримку та розвиток жінок та молоді.

Соціальний результат діяльності підприємства полягає в наданні можливості працевлаштування для жінок ВПО. На даний час на підприємстві працевлаштовано дванадцять жінок цієї вразливої категорії, які не мали альтернативної можливості отримати роботу де інде. Дохід від діяльності використовується на організацію навчання та заходи з захисту прав жінок та молоді.[27]

На основі аналізу наведених вище кейсів соціальних підприємств, ми можемо сказати, що вони тою чи іншою мірою були засновані, як відповідь на наслідки воєнних дій в країні. Кожне з них працює з проблемою безробіття, шляхом працевлаштування ВПО та інших вразливих верств населення, а також створює позитивний соціальний вплив в інших сферах - екологія, розвиток жінок та молоді, підтримка людей з інвалідністю. Важливим компонентом для початку соціальних підприємств стала грантова підтримка, водночас для створення кожного з досліджених підприємств, були залучені особисті вкладення засновників. Завдяки розвитку комерційної діяльності наведені в дослідженні підприємства змогли вибудувати стійку економічну модель, масштабувати свою діяльність та соціальний вплив.

Беручи до уваги той факт, що одним з соціальним викликом в Україні буде реінтеграція та забезпечення гідного рівня життя ветеранам бойових дій, а в деокупованих регіонах ця потреба вже є нагальною, приводимо

аналіз “ветеранського” соціального підприємництва в Хорватії [18]. Дослідження було представлено на конференції “Підприємницька Одиссея: Корпоративне управління та громадська політика — шлях до стабільного майбутнього.” в місті Загреб у 2012 році.

Аналіз було підготовано шляхом опитування ветеранських кооперативів і охоплював три напрями: соціальне підприємництво, ветерани війни, як потенційні підприємці та ветеранські кооперативи, як найбільше розвинута форма підприємництва серед ветеранів-захисників Визвольної війни.

Шляхом опитування було зібрано та проаналізовано дані, що дало можливість побачити зрозуміти характеристики аудиторії ветеранів, які розпочали соціальне підприємництво: демографічні ознаки, такі як вік, освіта, мотивація, робочий та військовий досвід перед початком підприємницької діяльності, обізнаність у сфері підприємництва. Також, було проаналізовано сфера діяльності, використання ресурсів, отримання державної підтримки та потреби для подальшого розвитку.

Ціллю емпіричного дослідження було запропонувати глибше розуміння профілю ветеранів, які започатковують власну справу, державних політик підтримки та потреб для подальшого розвитку.

Обрана методологія — опитування триста п’ятнадцяти зареєстрованих в Хорватії ветеранських кооперативів. Розроблена анкета була розіслана на сто адрес, з дотриманням рівнозначної вибірки по регіонах для забезпечення репрезентативності результатів. Фінальна вибірка налічує двадцять кооперативів, з яких десять надали відповідь електронною поштою, і ще десять пройшли опитування телефоном. Дослідження проводилось в період 18 - 20 листопада 2011 року.

В 2012 році, двадцять сім років після закінчення війни, відповідно до офіційних даних в Хорватії ветерани склали 11% від всього населення країни [18]. Згідно з інформацією служби зайнятості Хорватії, на початку 2011 року кількість безробітних ветеранів становила 8,5% від всіх

непрацевлаштованих в Хорватії, найбільша кількість безробітних ветеранів — люди старші п'ятдесяти років.

Підприємництво для ветеранів — це одна з форм актуалізації себе в суспільстві, що змінилося протягом війни та соціальної реінтеграції.

Після військової служби у ветеранів формується підприємницькій склад мислення — вони стають проактивні, орієнтовані на результат та ефективність у виконанні задач. Це обумовлено необхідністю швидко знаходити рішення в кризових ситуаціях. У них є усвідомлення необхідності наявності альтернативних рішень, вони вміють ефективно та швидко адаптуватись до ситуації, що змінюється та залишатися ефективними. Ці якості та набуті практичні навички сприяють створення малих підприємств, що часто стають драйверами розвитку в локальних громадах.

Передумови успішного ветеранського підприємництва, які приведені в хорватському дослідженні перегукуються з результатами американського дослідження “Фактори, що впливають на підприємництво серед ветеранів” [19].

Waldman Associates & REDA International у 2004 році провели опитування серед ветеранів в Сполучених Штатах Америки (США), цільовою аудиторією опитування були ветерани, які проживають в США та ветерани-підприємці, з бази даних компаній Dun&Bradstreet, щоб вивчити підприємницьку діяльність ветеранів. Дослідження показало, що більше третини власників бізнесу ветеранів повідомили, що необхідні для ведення підприємницької діяльності навички вони отримали саме під час військової служби [20].

Дослідження, що було представлено на конференції в Загребі дає наступне пояснення, чому ветерани мають достатню спроможність для початку власної справи: військова служба робить самозайнятість більш привабливою для колишніх військових аніж наймана праця із-за перебування в жорстко ієрархічній армійській структурі; для ветеранів в

Хорватії підприємництво має знижені ризики, бо держава надає різноманітні компенсаторні можливості для цієї категорії підприємців.[18]

Тож те чого потребують ветерани для започаткування власної справи — це навчальні програми по підприємництву, які створюють “місток” між військовим та підприємницьким стилем мислення.

Дослідження виявило в яких сферах ветерани найбільше схильні відкривати свою справу, дало змогу подивитись на профіль ветерана підприємця - вік, рівень освіти, потреби в навчанні для розвитку свого бізнесу та джерела фінансування, залучені до започаткування бізнесу. [20]

Нижче подаємо короткі висновки дослідження.

Сфера діяльності, до якої залучені ветерани-підприємці.

Вирощування фруктів - 20% підприємців. Бджолярство та вирощування медичних рослин по 15% опитаних, по 10 відсотків зайняли виноробство, вирощування овочів, вирощування горіхів, деревообробка та сфера ІТ.

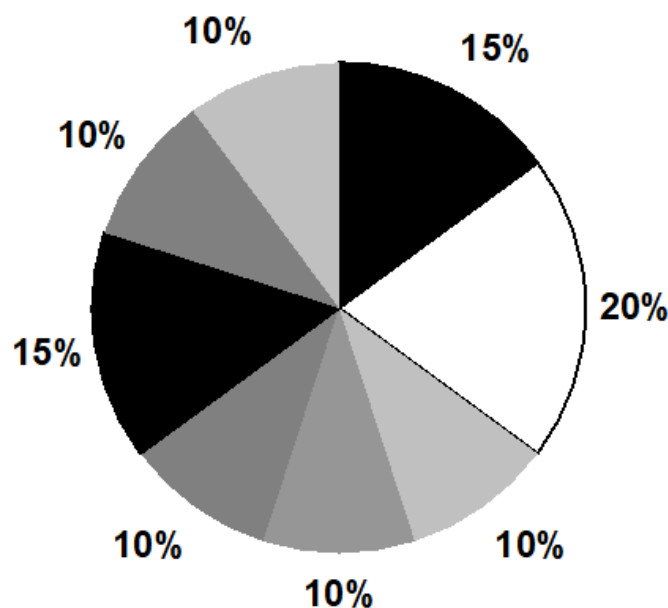


Рис. 4 Сфера діяльності, до якої залучені ветерани-підприємці [19].

Середній вік опитаних підприємців - сорок шість років.

На малюнку 5 відображений розподіл підприємців-ветеранів за рівнем освіти.

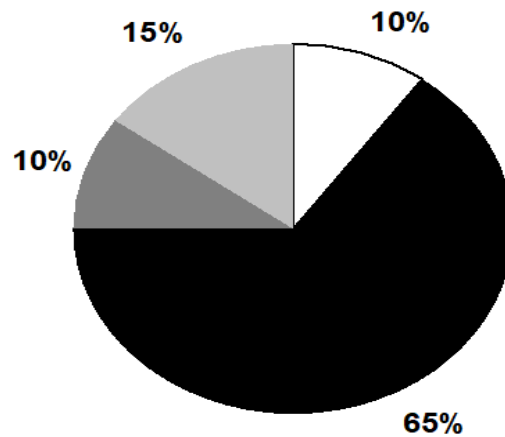


Рис. 5 Рівень освіти ветеранів-підприємців [19].

Дослідження показало, що значна більшість опитаних мають освіту на рівні середньої школи (65%), наступна категорія - підприємці, які отримали диплом коледжу (15%), особи з середньою спеціальною освітою - 10%, також є частина бізнесменів, які мають базову шкільну освіту (10%).

Щодо професійного досвіду, в ході дослідження було виявлено, що перед військовою службою дві треті опитуваних мали в середньому шість років професійного стажу, одна третя — не мали досвіду роботи. Дві треті аудиторії провели не менше трьох років на службі в армії або військових діях, 25% - від року до двох, 13% - до двох років. Опитування не виявило жодного респондента, який би провів на військовій службі менше одного року.

За результатами опитування було виявлено наступні сфери зацікавлення у навчанні для розвитку свого підприємства: 75% респондентів зацікавлені у відвідуванні семінарів щодо законодавчого регулювання діяльності, 38% - у можливостях, що надаються європейськими проєктами та фондами, 26% - ведення бухгалтерського обліку.

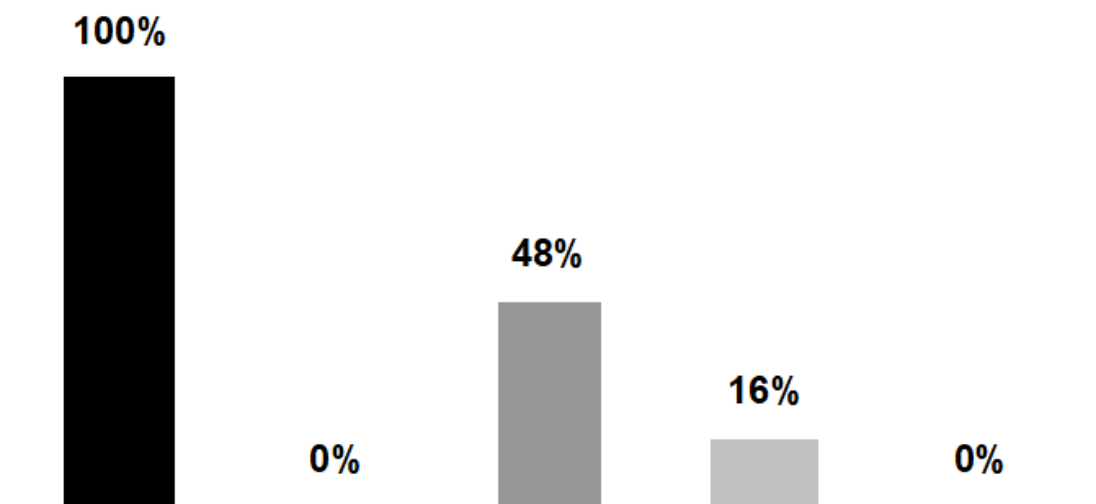


Усвідомлення потреби в подальшому професійному розвитку зазначило 75% підприємців, в той час, як 25% не виявили зацікавленості.

Перше місце за запитами на професійне навчання посів маркетинг, як найважливіша сфера для розширення комерційної діяльності, наступна потреба була зазначена у навчанні ефективному операційному управлінню, управлінню фінансами та бухгалтерія, застосування інформаційних технологій та логістика. Найменший попит виявлено до управління людськими ресурсами.

Для започаткування бізнесу респонденти залучали особисті кошти, лізинг та банківські кредити. На першому місці з джерел фінансування з великим відривом зазначено — особисті кошти. Всі опитані підприємці починали власну справу з особистих вкладень. 48% респондентів скористалось кредитом або лізингом від Хорватського Банку Реконструкції та Розвитку, 16% - залучали кредити від комерційних банків.

Малюнок 6. Джерела фінансування відкриття власної справи [19].



Рекомендації, які можна запропонувати за результатами дослідження: підсилювати спроможність ветеранських підприємств шляхом надання якісного бізнес-навчання, розвивати програму бізнес-менторства для ветеранів-підприємців, запровадити програми для підтримки розвитку

нових продуктів даних підприємств, залучення коштів та нових партнерств, створити інститут підтримки ветеранського підприємництва.

Спираючись на досвід ветеранського підприємництва в Хорватії, ми можемо робити спроби дизайнування розвитку ветеранського підприємництва в Україні, як такого, що буде важливим інструментом для соціальної реінтеграції ветеранів. Важливим фактором в розвитку ветеранського підприємництва в Хорватіє була програма підтримки у вигляді можливості залучати пільгові кредити від Хорватського Банку Реконструкції та Розвитку, якими скористалось 48% респондентів. Це обумовлює необхідність створення програм підтримки цього напрямку підприємництва в Україні за сторони держави та міжнародних організацій.

Розглянувши досвід Грузії та Хорватії, в наступній частині нашої роботи розглянемо досвід створення та функціонування соціального підприємництва в Україні. Для нашої роботи ми зробили загальний огляд по країні та зробили спробу локалізувати наше дослідження, проаналізувавши кейси в місті Ірпінь.

## **2.2. Аналіз розвитку соціального підприємництва в Україні приклади створення соціальних підприємств під час війни в період 2014 - 2023 роках.**

В Україні немає регулярних досліджень сфери соціального підприємництва, останні звіти датуються 2017 та 2018 роками. Менше з тим, вони відображають тенденції розвитку сфери до повномасштабного вторгнення.

Соціальне підприємництво в Україні привернуло увагу міжнародної спільноти на початку двохтисячних років і тоді ж почала надаватися перша підтримка цієї діяльності. У 2015 році, у відповідь на нові виклики пов'язані з російським вторгненням на сході України та погіршення соціоекономічної ситуації в країні міжнародні донори значно посилили підтримку цього напрямку діяльності.

Опублікований у 2018 році звіт “The Social Entrepreneurship Ecosystem in Ukraine: Challenges and Opportunities” [30] - одна зі спроб дослідити розвиток соціального підприємництва в Україні.

За даними наведеними в статті Лункіної Т.І. “Соціальне підприємництво в Україні як сучасний тренд розвитку: особливості, фінансові аспекти” [28], основний ріст кількості підприємств відбувся у 2015-2016 роках.

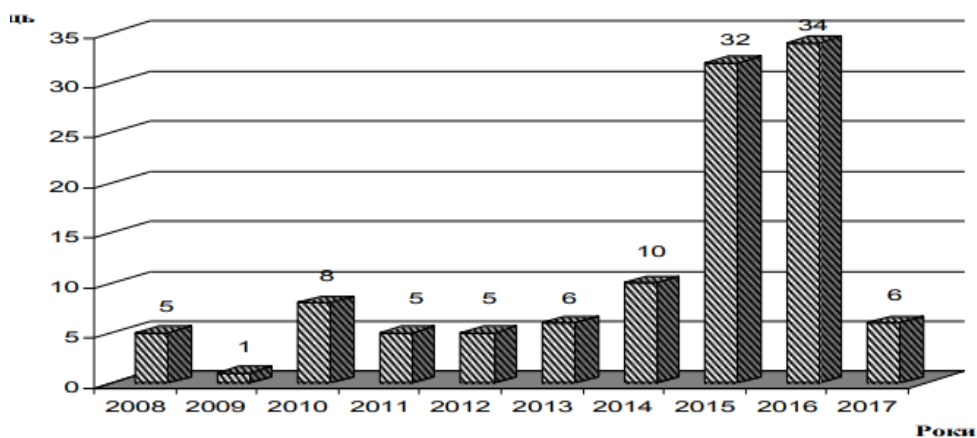


Рис 7. Динаміка відкриття соціальних підприємств в Україні по роках.

[28]

Тож з 2008 по 2017 рік було зареєстровано 112 соціальних підприємств. Звіт “The Social Entrepreneurship Ecosystem in Ukraine: Challenges and Opportunities” також підтверджує значний кількісний ріст соціальних підприємств з 41 підприємства у 2013 до 150 підприємств у 2017 році. [30]

Найбільша кількість соціальних підприємств знаходилась в Київській області та Києві, на друге місце посіла Львівська область, третє - Полтавська область. Соціальні підприємства у 2017 році були представлені в усіх областях України крім Рівненської. [28]

Відповідно до даних Каталогу Соціальних підприємств [31] найпопулярнішими секторами діяльності було надання послуг по реабілітації медичній, соціальній та трудовій вразливим верствам

населення, таким як ВПО та ветерани антитерористичної операції, фермерство, виробництво та продаж виробів ручної роботи, а також он-лайн та офлайн торгівля. Але потрібно зазначити, що в більшості випадків соціальне підприємство не обмежується одним видом діяльності.

25% та фізична особа підприємець 22%. Неприбуткові організації становлять 13% і 14% – це колаборація неприбуткової організації та товариства з обмеженою відповідальністю, або фізичної особи підприємця. [30]

Для того, щоб дослідити досвід створення соціальних підприємств в Ірпені, як локації вибраної для соціального підприємства Dream&Do Hub, в нашій роботі ми розглянули кілька прикладів соціальних підприємств, що були засновані та здійснюють діяльність в період з 2015 по 2023, що дає змогу локалізувати дослідження відповідно до теми роботи.

Ми опитали власників соціальних підприємств, з ціллю проаналізувати джерела фінансування підприємств на етапі створення, мету заснування підприємства, на які соціальні проблеми воно дає відповідь своєю діяльністю, чи є в підприємствах комерційна складова, яка частина доходу витрачається на соціальну складову роботи підприємства. Відповіді власників описаних соціальних підприємств на опитування, яке було складено для написання даної роботи надано в Додатку А, нижче приводимо узагальнюючий опис проведеного дослідження по кожному підприємству.

Соціальне підприємство салон краси Dream in Style <https://www.facebook.com/DreamInStyleSalon> засноване в 2018 році, як колаборація благодійного фонду “Час Служити” та фізичної особи підприємця Людмили Салгалової, яка є внутрішньо переміщеною особою з окупованого Криму.

До заснування салону засновниця не мала підприємницького досвіду, але мала професійний досвід як майстриня манікюру.

Мотивацією заснування підприємства було працевлаштування для ВПО. Другий напрям соціальної діяльності підприємства — виробниче

навчання жінок, що належать до вразливих категорій професіям майстрині нігтьового сервісу, перукаря для підвищення їх рівня спроможності до самозабезпечення.

Джерелом фінансування відкриття бізнесу стали власні кошти засновників. Підприємство відкрилось в колаборації з благодійним фондом.

Частина доходів від комерційної діяльності 15-17%, до повномасштабного вторгнення спрямовувалась на навчання жінок та забезпечення їх необхідним набором інструментів для роботи.

З 2018 по лютий 2022 рік на підприємстві опанувало професію 49 жінок, 21 з яких почали працювати за фахом.

Після деокупації Ірпеня салон відновив свою діяльність, власники зосередились на генерації доходу, щоб в найближчому майбутньому відновити навчання.

Половина працівників підприємства на сьогодні відносяться до соціально вразливої категорії населення.

В 2020 році власниця підприємства пройшла навчальну програму з підприємництва на програмі Dream&Do, організовану благодійним фондом “Час Служити”.

Соціальне підприємство по виробництву меблів DenWood <https://www.facebook.com/DenyWoody> .

Цей кейс нам цікавий з декількох причин:

1. саме завдяки навчанню на програмі для підприємців-початківців Dream&Do власник бізнесу набув базові підприємницькі навички, сформував бізнес-ідею і прийняв рішення про початок підприємницької діяльності;

2. Власник підприємства належить до категорії “учасник бойових дій”, після 24 лютого 2022 року він в складі місцевої територіальної оборони захищав Ірпінь, брав участь в активних бойових діях. На його прикладі можна побачити як підприємницька діяльність впливає на реабілітацію та реінтеграцію в суспільство ветеранів бойових дій.

Підприємницька діяльність розпочалась у 2022 році. У 2023 році після повернення до діяльності зареєстрований ФОП. Власник Денис Бондаренко до 2022 року не мав досвіду підприємницької діяльності, мав фахові навички майстра меблевої справи.

Джерело фінансування для відкриття бізнесу — власні кошти та грант, отриманий після навчання на програмі Dream&Do (грант надавався у вигляді закупівлі обладнання на виділену суму).

У 2022 році, при відкритті бізнесу ціллю було генерація доходу від комерційної діяльності. В 2023 році, після повернення до діяльності після деокупації Ірпеня, соціальна місія підприємства — реабілітація та реінтеграція ветеранів російсько-української війни шляхом працевлаштування, забезпечення гідного рівня життя відновлення соціальних зв'язків.

На цей час задача підприємства — генерація доходу та масштабування для набуття можливості втілювати свою соціальну місію.

Соціальне підприємство Sadova Bakery  
<https://www.instagram.com/stories/sadova.bakery/>

Підприємство почало свою діяльність в лютому 2023 року, як товариство з обмеженою відповідальністю в партнерстві з благодійним фондом.

Джерелом фінансування відкриття стали власні кошти співвласників та грантові кошти.

До заснування діяльності пекарні-кав'ярні співвласники не мали фахового досвіду роботи в цій сфері, але мали досвід підприємницької діяльності.

Соціальна місія, яка була сформована на етапі підготовки до відкриття, до лютого 2022 було навчання представників вразливих верств населення пекарській справі з метою підсилення їх можливостей до працевлаштування. Після відкриття закладу, що сталось після звільнення Ірпеня, на перший план вийшла місія забезпечити хлібом людей в Ірпені, що постраждали внаслідок воєнних дій та мають потребу в їжі.

3 лютого 2023 року підприємство роздало 1600 буханців хліба, окрім того, в 11 родин регулярно надається продукція пекарні.

В команді закладу 60% працівників — представники вразливих категорій, здебільшого ВПО.

Операційна діяльність фінансується завдяки доходу від продажів продукції. Фінансові показники немає змоги навести із-за короткого часу діяльності підприємства.

Соціальне підприємство “Благо Дім” <https://blagodim.info/>.

Підприємство засновано в 2019 році в місті Ірпінь, Київської області. Підприємство функціонує як колаборація громадської організації та ФОП, що дозволяє йому здійснювати комерційну діяльність. Організація активно працює з двома соціальними цілями: екологічна складова — усвідомлене споживання текстильних виробів, ресайклінг, зменшення текстильних відходів та підтримка жінок з дітьми, що опинились в складних життєвих обставинах, особлива увага приділяється роботі з наслідками домашнього насилля.

Організація збирає вживані речі, які сортуються, більша частина з них надається тим, хто цього потребує, як гуманітарна допомога, частина переробляється в майстерні, частина залишається для продажу.

Бізнес-складова реалізується шляхом продажу десяти відсотків уживаних речей, які збирає організація.

Організація здійснює свою діяльність завдяки доходам з комерційної діяльності та залученню пожертв.

Результати соціальної діяльності організації:

- 86 050 кг одягу роздано нужденним;
- 97 512 кг одягу врятовано від сміттєзвалища;
- проведено 18 дитячих свят;
- проведено 47 освітніх заходів для жінок;
- реалізовано 100 успішних кейсів по допомозі жінкам з дітьми;
- 2 працівники (жінки-ВПО).

З проведених досліджень в даному підрозділі нашої роботи ми можемо стверджувати, що в Україні є досвід успішного соціального підприємництва, найбільша динаміка відкриття соціальних підприємств припадає на 2016 - 2017 роки, що збігається з періодом після Революції Гідності та першими роками повномасштабного російського вторгнення. Ми робимо припущення, що саме світоглядні зміни що стались в певних верствах населення країни після перемоги Революції Гідності, та гострі виклики спричинені першими роками війни, такі як перші хвилі ВПО, перші ветерани, стали потужним поштовхом для значного збільшення кількості заснування соціальних підприємств, як відповідей на потреби.

З дослідження підприємств в Ірпені, можна зробити висновок, що саме комерційна складова дає змогу підприємствам здійснювати свою соціальну місію, втім, для заснування такі джерела фінансування, як гранти та приватні пожертви додатково до власних інвестицій засновників, створили можливість для впевненого запуску діяльності, що дало можливість нарощувати активність протягом наступних років.

### **2.3. Аналіз економічної активності Київської області в повоєнній реальності, як передумова для соціального підприємництва**

На початку 2022 року економіка області долала наслідки пандемії COVID-19, пристосовуючись до функціонування в умовах обмежень, викликаних запобіжними заходами карантину та зростанням цін на енергоносії. Період військової агресії росії проти України характеризується падінням обсягу реалізації продукції промислових підприємств, зменшенням платоспроможного попиту споживачів, відсутністю у підприємств обігових коштів, порушенням логістичних ланцюгів постачання матеріалів та комплектуючих, а також вилучення з виробничого процесу кваліфікованих спеціалістів до Збройних Сил України. [32]

Через війну зарплати українців зменшилися, деякі спеціалісти втратили роботу, чимало професій стали малозатребуваними, попит на



роботу перевищує пропозиції. Збитки від збройної агресії великі, частина компаній була змушена припинити своє існування. Деякі підприємства перепрофільовано або релоковано у безпечні регіони, тому змінилася структура ринку праці в розрізі областей України.

В Ірпінській територіальній громаді ТОВ «НВО «Екософт», ТОВ «Планета пластик» були зруйновані повністю, ТОВ «Трансавтосервіс» – частково пошкоджено.

Найбільше постраждали промислові підприємства, які знаходилися на території Бучанської громади. За оцінками RebuildUA [36], на території Бучанської територіальної громади з 1001 об'єктів промислових підприємств зазнали руйнувань різного ступеню 166 об'єктів, збитки промислових підприємств складають 865,2 млн грн (31,7 млн дол.). 100 % руйнувань зазнали: Бучанська філія ТОВ «ВФ ТРЕЙД КОМПАНІ», ПП «Агрорембудкомплект», ТОВ «АРБК Сервіс».

Серед інших постраждалих підприємств громади – ПП «Автомагістраль», яке зазнало 50 % руйнувань та втрат основних фондів, орієнтовні розміри втрат складають за оцінкою підприємства 10 млн грн. ПП «Деліція», що виробляло більше, ніж 60 видів цукрового, здобного печива, вафель і заварних пряників, втратило 20 % промислових потужностей. Орієнтовні розміри втрат за оцінками компанії складають 150 млн грн. ТОВ «НВП МАДЕК» зазнало 5 % руйнувань промислових приміщень і втратило дороговартісне обладнання, орієнтовні розміри втрат, за інформацією підприємства, складають 2,5 млн грн. ТОВ «ЮТЕМ-Інжиніринг» зазнало 5% руйнувань промислових приміщень, за оцінками підприємства втрати складають 2,1 млн грн. ТОВ «КЕРАМА МАРАЦЦІ Україна» внаслідок бойових дій повністю зупинило роботу, але до 01 жовтня 2022 року йому вдалося відновити свою роботу. ТОВ «Техпромсервіс ЛТД» зазнало 5 % руйнувань промислових приміщень, збитки складають 280 тис. грн. ТОВ «Логістик Юкрейн» внаслідок збройної агресії зменшило на 40 % свої промислові потужності. ТОВ

«Фармацевтичний науково-дослідний центр «Альянс краси» знизило промислові потужності на 40 %. [32]

За даними щомісячного опитування підприємств “Бізнес під час війни, Київська область.”[34], станом на березень 2023 року, у Київській області поточні оцінки представниками бізнесу загальноекономічного середовища істотно погіршилися. Відповідний індекс для області зменшився з -0,06 до -0,37. Частка підприємців з оптимістичними очікуваннями у Київській області зменшилась із 18,8% до 3,7% водночас із 25,0% до 40,7% збільшилась частка тих, хто негативно оцінює загальноекономічне середовище. Частка тих, хто дає задовільні оцінки, залишилась без істотних змін та становить 55,6% (була 56,3%). На рівні країни відсоток тих, хто дає негативні оцінки,

майже не змінився (22,2% у березні проти 22,7% у лютому), тоді як відсоток тих, хто дає позитивні оцінки, дещо збільшився, із 4,8% до 7,4%. Загальноукраїнський індекс при цьому збільшився з -0,14 до -0,10.

Прогнози підприємців Київщини щодо піврічних перспектив погіршилися, на відміну від загальноукраїнських, за якими і надалі фіксується збільшення значення. Індекс очікуваних змін загальноекономічного середовища зменшився з 0,43 до 0,35 (на рівні країни показник збільшився з 0,30 до 0,50). Частка «оптимістів» у Київській області зменшилась із 42,9% до 35,0% водночас відсоток «песимістів», як і минулого місяця, дорівнює нулю. Таким чином, серед підприємців Київщини вже два місяці поспіль немає підприємців, що дають негативний прогноз у піврічній перспективі.

У Київській області рівень невизначеності щодо загальноекономічного середовища збільшився, на відміну від загальноукраїнського показника. Відсоток тих, хто не зміг дати прогноз на майбутні пів року, збільшився з 17,6% до 22,6% (у цілому по Україні показник продовжує поступово зменшуватись, із 39,1% до 25,0%).

В той самий час, за результатами опитування бізнесу, проведеного у грудні 2022 року, в Київській області 36 % підприємств регіону працювали

на майже повну або повну потужність порівняно з довоєнним періодом (44% на рівні країни). Ще 43 % підприємств працювали на рівні 50%-74 % порівняно з довоєнним періодом (30 % на рівні країни). В Київській області, за результатами зазначеного опитування, не було зафіксовано жодного респондента, який би повідомив про зупинку роботи підприємства (3 % по Україні). Це свідчить про те, що динаміка економічної діяльності в Київській області обґрунтовує доцільність провадження підприємницької діяльності навіть у таких складних умовах.

У 2022 році зафіксовано значний вплив працездатного населення з ринку праці, зокрема до лав Збройних сил України, сил територіальної оборони, волонтерських та благодійних організацій, відповідно зросла потреба у максимально раціональному використанні робочої сили та забезпеченні сприятливого рівня адаптивності працездатного населення до змін на ринку праці.[32]

В Ірпені, згідно з даними наведеними в “Програмі соціально-економічного та культурного розвитку Ірпінської територіальної міської громади на 2023 рік та основні напрями розвитку на 2024 - 2025 роки”, [35] станом на грудень 2022 року рівень безробіття складає 35,5%.

Водночас Київщина прийняла велику кількість внутрішньо переміщених осіб, станом на 01 січня 2023 року зареєстровано 336,6 тис. ВПО [32]. Це люди, яким потрібно працевлаштування для самозабезпечення, або, як альтернатива — допомога з започаткуванням власної справи.

В дослідженні проведеним ГО «Аналітичний центр Cedos» і дослідницькою агенцією Info Sapiens, 2023 року, [33] про вплив війни на молодь, зазначено, що якщо у 2021 році 23% зазначили, що їм не вистачає на харчування та/або вистачає лише на покриття базових потреб, то у 2022 році до цієї категорії потрапило вже 40%. Також 27% опитаних, стурбовані відсутністю можливості самореалізації, та неможливістю працевлаштування — 19%. [32] Потрібно усвідомлювати, що при таких викликах, не знайшовши для себе шляхів їх подолання, молодь може

залишати Україну, таким чином знижуючи потенціал країни до відновлення.

Розвиток соціального підприємництва може працювати з цими загрозами через створення робочих місць, підтримку молодіжного підприємництва.

Але водночас з окресленою вище проблематикою зниження бізнес-активності в регіоні із-за військових дій, релокації підприємств, збільшення рівня безробіття, зменшення доходу населення, в Ірпінській територіальній громаді створюється підґрунтя для активного відновлення економічної та бізнес-активності, відповідно прийнята “Програма соціально-економічного та культурного розвитку Ірпінської територіальної міської громади на 2023 рік та основні напрями розвитку на 2024 - 2025 роки” [35]. Це свідчить про розуміння місцевої влади наявності проблеми та готовність сприяти розвитку підприємництва і створювати сприятливі умови для підприємців.

В липні 2022 року стартувала програма “ЄРобота”, яка надає можливість отримати мікрогрант на підприємницьку діяльність, в Ірпені була зафіксована активність звернень за консультаціями з отримання гранту, 29 підприємців громади отримали фінансування. Це свідчить про зацікавленість в підприємницькій діяльності в місті та про запит від населення на підтримку такої діяльності.

За даними ГУ ДПС в Ірпінській міській територіальній громаді за дев'ять місяців 2022 року налічувалось 10763 суб'єктів малого підприємництва, платників податків. З них 10666 - мікропідприємств. У структурі громади мікропідприємства становили 99,1 % станом на 1 жовтня 2022 року. [32]

За словами директора Департаменту соціального захисту населення Київської ОВА Ігора Мещана, [40] станом на вересень 2022 р., в Київській області було зареєстровано 316 306 внутрішньо переміщених осіб, 255 747 з яких приїхали після 24 лютого 2022 року. Найбільша кількість ВПО перебуває в Білоцерковському, Бучанському та Обухівському районах. В

Ірпені ще до 2022 року була найвища концентрація внутрішньо переміщених осіб до місцевого населення. В вересні 2021 року начальник міського управління праці та соціального захисту населення Петро Зброжек [41] зазначив, що з 2014 до 2016 року в Ірпінь переїхало близько 6000 ВПО, протягом наступних чотирьох років їх кількість збільшилась до 9000, а станом на вересень 2021 року, в Ірпінській громаді офіційно було зареєстровано 11 890 переселенців.

Станом на травень 2023 року управління праці та соціального захисту ще не опублікувало дані про кількість ВПО в громаді. Але очевидна тенденція до збільшення числа переселенців в перспективі 2-5 років. Через те, що велика кількість людей не зможуть повернутись в зруйновані військовими діями регіони, і частина ВПО які зараз перебувають в місцях компактного поселення в різних частинах країни будуть внутрішньо мігрувати в пошуку можливостей працевлаштування. І Київщина матиме один з найвищих потенціалів до забезпечення цієї потреби завдячуючи рівню безпеки та темпу відновлення економічної активності. Також, частина ВПО, більшість жителів східних областей, будуть переміщатися з західних областей України при стабілізації безпекової ситуації, через складність інтеграції в локальні спільноти та різність ментальності жителів східної та західної частини країни, вони будуть шукати громади, в яких будуть почуватися більше соціально однорідно з місцевим населенням.

За результатом дослідження економічної ситуації можемо зробити висновки, що з одної сторони із-за масштабів руйнувань внаслідок воєнних дій на території міста, релокації підприємств в інші регіони України, відтоку фахівців внаслідок еміграції та внутрішньої міграції, регіон гостро потребує сприяння у відновленні економіки, чому можна сприяти шляхом створення нових підприємств. З іншої сторони саме завдяки територіальній близькості до Києва, тут є потенціал до найшвидшого відновлення економічної активності, що є позитивним фактором для заснування нових бізнесів. Також, велика кількість ВПО, що приїхали до міста можуть стати цінним людським ресурсом для залучення до новостворених підприємств.

Всі наведені фактори створюють оптимістичні очікування від діяльності соціального підприємства, а також тих бізнесів, створенню яких в Ірпені воно буде сприяти.

В результаті проведених досліджень в другому розділі нашої роботи, ми приходимо до висновку, що соціальне підприємництво є дієвою та ефективною відповіддю на соціальні виклики з якими зустрічається країна після війни, як на рівні країни, так і на рівні громад.

Про актуальність такої відповіді на соціальний виклик реінтеграції та забезпечення гідного рівня життя ветеранам свідчать дані з дослідження “Українського ветеранського фонду”, презентовані 9 червня 2023 року на “Всеукраїнському діалозі 2023: громади — ветеранам” в місті Хмельницький. Згідно з дослідженням в Україні зросте кількість ветеранів до 1,5 мільйону людей, якщо після 2014 року середній вік українського ветерана становив 34+ років, то сьогодні це 27 + років, 64% опитаних ветеранів мріють про власну справу.

На досвіді Грузії ми можемо зробити висновок, що саме створення соціального підприємництва може стати тим інструментом, який буде ефективно працювати з проблемою безробіття серед ВПО і таким чином сприяти підвищенню їх рівня життя та інтеграції в громади.

Україна також має позитивний досвід соціального підприємництва, але для збільшення позитивного впливу, є потреба в програмах підтримки даного напрямку.

З досліджень, зроблених в другому розділі ми можемо стверджувати, що важливим акцентом в бізнес-моделі соціального підприємства повинна бути комерційна складова. Ефективна економічна діяльність сприяє набуттю стійкості підприємства та уможливорює поступове збільшення його соціального впливу. Ірпінь, відповідно до наведених вище даних по економічній ситуації, є вдалим вибором для реалізації нашого проєкту соціального підприємства Dream&Do Hub, місією якого буде сприяння створенню нових бізнесів та соціальних підприємств в місті та регіоні.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА DREAM&DO HUB

### 3.1. Бізнес-модель соціального підприємства Dream&Do Hub

Короткий опис концепції підприємства Dream&Do Hub - соціальне підприємство ціллю роботи якого є сприяння створенню нових мікро та малих бізнесів в місті та регіоні, допомога в розвитку існуючим бізнесам. Популяризація підприємництва в регіоні. Підвищення рівня культури підприємництва в регіоні через створення локальної спільноти підприємців.

Первинна цільова аудиторія буде поділятися на два сегменти:

1. Містить соціальну складову, допомогти, підтримати - потенційні підприємці-початківці (люди, що хочуть розпочати власну справу), підприємці, що вже мають свій мікробізнес, але хочуть покращити результативність підприємницької діяльності.

2. Споживачі комерційних консалтингових послуг (детальніше сегмент описаний нижче в описі бізнес-моделі)

Діяльність підприємства також можна розділити на два компоненти - той, що містить складову соціального впливу та комерційний компонент, ціллю якого, є генерація доходу для забезпечення діяльності та покриття витрат на компонент, що містить соціальну складову. Перші п'ять років

100% чистого прибутку планується спрямовувати на соціальну складову діяльності підприємства.

1. Навчальна програма, надання грантів на започаткування власної справи. Менторський супровід підприємців-початківців. Створення локальної спільноти (клубу) де підприємці можуть професійно розвиватися, обмінюватись досвідом, створювати партнерства.

2. Комерційний консалтинг.

В нашому випадку створення соціального підприємства ми будемо спиратися на комбінований (комерційно-соціальний) підхід, але з наявністю в ньому проблемно-орієнтованого компонента, оскільки особливий фокус буде на людей з соціально вразливих категорій, такі як ВПО, ветерани, люди, що втратили житло, родини загиблих.

Для соціального підприємства Dream&Do Hub доцільно використовувати бізнес-модель підтримки підприємців. Цільовою аудиторією є діючі бізнеси, підприємці, [38] а в нашому випадку також підприємці-початківці, або люди, що хочуть розпочати власну справу. Продуктом соціального підприємства буде різноманітна підтримка підприємців з метою збільшення доходу клієнтів, шляхом надання едукативних та консалтингових послуг, тренінгів, мікрогрантів.

Соціальна складова:

1. Підвищення спроможності до самостійного забезпечення гідного рівня життя представників вразливих верств населення Ірпеня та регіону.

2. Соціальна реабілітація та реінтеграція ветеранів. Через створення власних бізнесів та працевлаштування на створених підприємствах.

3. Соціальна реінтеграція ВПО та повертальців. Через створення власних бізнесів та працевлаштування на створених підприємствах.

На основі аналізу досліджень досвіду соціального підприємництва в Грузії та Хорватії, що наведені в нашій роботі, а також, аналізі успішних кейсів соціального підприємництва в цих країнах та Україні приходимо до висновку, що найкращою юридичною формою підприємства Dream&Do Hub буде колаборація благодійного фонду та ФОП. Така форма дозволить



ефективно диверсифікувати джерела фінансування, що необхідно для заснування підприємства, центральним пріоритетом якого є соціальна складова діяльності. така форма дозволить залучати гранти і одночасно вести комерційну діяльність. Також, відповідно до специфіки українського законодавства саме форма кооперації благодійного фонду та фізичної особи підприємця підходить найкраще на початковому етапі діяльності.

Для створення бізнес-моделі соціального підприємства Dream&Do Hub використано інструмент стратегічного планування - Lean Canvas [42] авторства Єша Муара. Lean Canvas - адаптований для стартапів інструмент Business Model Canvas створений Олександром Остервальдером, який складається з дев'яти інформаційних блоків. [39]

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

Рис. 8 Структура інструменту бізнес-моделювання Lean Canvas. [45]

Опис бізнес-моделі соціального підприємства Dream&Do Hub за цим інструментом наведено нижче.

### Блок 1.

Сегменти споживачів і ранні послідовники — люди, що хочуть розпочати власну справу, підприємці-початківці, які хочуть підвищити ефективність бізнесу, що існує, власники, керівники, менеджери середньої ланки бізнесів, соціальних підприємств, неприбуткових організацій, випускники програми 2020 - 2022 років, що проживають в Ірпені.

Ранніми послідовниками можуть бути три категорії:

1. Випускники перших навчальних програм з заснування власної справи. Вони стануть амбасадорами продукту, а також першими учасниками локальної спільноти підприємців в регіоні.

2. Ментори, які були залучені до навчальної програми, що проводилась в рамках благодійного проєкту у 2020 - 2022 роках. Вони мають високу лояльність, добре знають продукт, мають особисту залученість, розуміють соціальний вплив програми.

3. Випускники програми 2020 - 2022 років, які залишились в Ірпені.

Блок 2.

Проблема та наявні альтернативи. Продукт соціального підприємства буде вирішувати наступні проблеми користувачів, нижче ми розподіляємо проблематику відповідно до сегменту цільової аудиторії.

Для сегментів “Люди, що хочуть почати власну справу”, “Підприємці-початківці”:

1. Відсутність якісних навчальних програм з підприємництва в Ірпені;
2. Страх розпочати власну справу, відсутність менторської підтримки;
3. Відсутність знань та практичних навичок, необхідних для підприємця.

Для сегмента “Випускники програми 2020 - 2022 років, що проживають в Ірпені”:

1. Відсутність спільноти для розвитку, кроспартнерств, взаємопідтримки.
2. Відсутність менторства за сторони експертів, необхідного для роботи над покращенням результативності їх мікробізнесу.

Для сегмента “Власники бізнесів, менеджери вищої та середньої ланки” - потреба в професійній консультації з маркетингу, бізнес-планування, фінансового моделювання, сервісу, лідерству, продажів.

Для сегмента “Керівники неприбуткових організацій” - потреба в професійній консультації в маркетингу, бізнес-плануванні, фінансового

моделювання, сервісу, лідерству, продажів, соціальному підприємництву, довгострокових рішень, стратегуванню.

Наявні альтернативи на ринку. Локально — Центр підтримки підприємців “Дія Бізнес” в місті Буча. [43]. В Києві — навчальні програми від міжнародних проєктів, The School of Me [44]. Наявні бізнес-школи не є прямою альтернативою Dream&Do Program, оскільки є повністю комерційними проєктами, відповідно мають іншу цільову аудиторію. Онлайн постачальники бізнес-світи.

### Блок 3.

Унікальна цінність пропозиції для цільової аудиторії місцевих підприємців-початківців полягає в якісному поєднанні компоненту атмосфери підтримки, прийняття та мотивації, залученні високофахових експертів, практичного формату навчання, можливість отримати фінансування своєї бізнес-ідеї. Ціннісна пропозиція для споживачів комерційного консалтингу полягає в залученні до консультацій високофахових експертів-практиків, а також можливість долучитися до підтримки створення позитивного соціального впливу підприємства шляхом купівлі його послуг.

### Блок 4.

Пропозиція відповіді на проблему потенційних споживачів послуг. Пропозиції наведено згідно з описаними вище сегментами клієнтів та їх потреб. Для сегмента “Люди, що хочуть почати власну справу”, “Підприємці-початківці” продукт, який відповідатиме на потребу — навчальна програма для підприємців-початківців Dream&Do Program, програма менторства під час навчання, та після протягом року тих випускників, що отримають грант на відкриття власної справи. Для сегмента “Випускники програми 2020 - 2022 років, що проживають в Ірпені”, відповідь — спільнота підприємців регіону Dream&Do Club, менторство в рамках клубу, індивідуальні консультації з експертами. Для третьої категорії цільової аудиторії “Керівники неприбуткових організацій”

пропозиція — тематичні консультації, стратегічні сесії, вебінари, воркшопи, тренінги.

#### Блок 5.

Каналами просування будуть соціальні мережі, сайт, презентація проєкту на профільних майданчиках, тематичних заходах, просування через канали партнерів, використання комунікаційного потенціалу амбасадорів програми (тих, хто був залучений до її втілення у 2020 - 2022 роках), подієвий маркетинг.

#### Блок 6.

Джерелами доходу в діяльності підприємства будуть: залучення грантів, дохід від часткової оплати навчання студентами, часткове повернення грантів, членські внески, дохід від консалтингових послуг.

#### Блок 7.

Структура витрат передбачає перемінні та постійні та нерегулярні витрати. До перемінних включено: гонорари експертам, витрати на маркетинг продуктів, гранти, оренда, витрати на проведення офлайн навчальних модулів. Постійні та нерегулярні витрати будуть містити заробітну плату, транспортні витрати, витрати на нетворкінг та побудову соціального капіталу підприємства.

#### Блок 8.

Ключовими метриками будуть: кількість наданих послуг, кількість студентів, що пройшли навчання, кількість випускників, що започаткували власну справу, кількість членів клубу. В наведеній в Додатку 1 фінансовій моделі підприємства надано прорахунок конвертації закладених показників зазначених метрик у фінансові показники діяльності підприємства.

#### Блок 8.

Прихованою перевагою підприємства повинна стати сильна та вмотивована створювати позитивний соціальний вплив команда.

Для створення соціального підприємства Dream&Do Hub в місті Ірпінь обрана бізнес-модель підтримки підприємців. За допомогою

інструмента стратегічного планування для стартапів Lean Canvas створено дизайн бізнес-моделі.

### **3.2. Фінансова модель соціального підприємства Dream&Do Hub**

Фінансова модель підприємства прорахована на п'ять років, починаючи з 2024 року. В тексті роботи надаємо короткий опис фінансової моделі, детальний прорахунок додано в Додатку Б.

Проведений розрахунок дає змогу зрозуміти, а також продемонструвати потенційному інвестору або грантодавцю економічну спроможність та життєздатність представленої ідеї соціального підприємства Dream&Do Hub. Розрахунок показує: динаміку залежності підприємства від грантового фінансування та досягнення самоокупності, чи окупиться інвестиція в проєкт і в якому прогнозованому періоді часу (візуально представлено на малюнку Рис. 8), чи варто інвестору вкладати гроші порівняно з іншими варіантами інвестування, прогнозований звіт про прибутки та витрати. Економічна доцільність проєкту прорахована на п'ятирічний період.

Для старту підприємства планується залучити приватні інвестиції, грантові кошти для надання грантів та діяльність в перший рік після заснування підприємства. Розрахунок передбачає сплату єдиного податку третьої групи ФОП (5% з доходу).

Для забезпечення стійкості підприємства, щоб забезпечити можливість проведення основної діяльності навіть у випадку відсутності грантового фінансування в роботі підприємства передбачена комерційна складова, як окрема діяльність. Вона передбачає надання консалтингових послуг від експертів програми, але не обмежуючись ними. Дана діяльність не обмежена територіально, послуги можуть надаватись по всій Україні, як в офлайн, так і в онлайн форматі. В прорахунку за одиницю послуги прийнята двогодинна консультація. Вартість сформована в середньому ціновому сегменті. Планується залучати щонайменше трьох експертів для консультування, відповідно прогнозні дані щодо кількості консультацій за квартал є від 3 консультацій для одного експерта. Варто зазначити, що

спрогнозувати реальну кількість проданих консультацій на етапі планування діяльності стартапу можливо тільки попередньо, вона буде коливатися відповідно до того як швидко буде налаштоване якісне просування продукту, від зайнятості експертів, оскільки експерти не є найманими працівниками підприємства. В цьому випадку підприємство буде виконувати роль сервісного посередника, який буде знаходити клієнтів та підбирати для них консультанта відповідно до запиту та потреби клієнта. Ми усвідомлюємо, що в такому форматі роботи є ризики, тому в прогностичній прорахунок на початку внесена мінімальна кількість консультацій.

З першого кварталу спрогнозовано отримання доходу від членських внесків учасників підприємницької спільноти Dream&Do Club, діяльність якого заплановано відновити (клуб діяв до 24 лютого 2022 року) в першому кварталі 2024 року.

У фінансовій моделі з другого кварталу 2025 року заплановане отримання доходу від часткового повернення грантів від випускників. Передбачено повернення 50% отриманої суми через п'ятнадцять місяців. Також, планується, що студенти будуть сплачувати часткову вартість навчальної програми. Але, враховуючи складну ситуацію воєнного часу, оплата запланована з 2025 року. Студенти, які навчатимуться в 2024 році не будуть оплачувати своє навчання, ці витрати будуть покриватися внеском благодійного фонду та, частково доходом від комерційної діяльності.

Розрахунок фінансової моделі зроблено поквартально.

Відповідно до зроблених розрахунків підприємство виходить на самоокупність з першого року роботи (Рис. 9), чиста поточна вартість грошових потоків на кінець п'ятирічного періоду становитиме 381 801 грн.

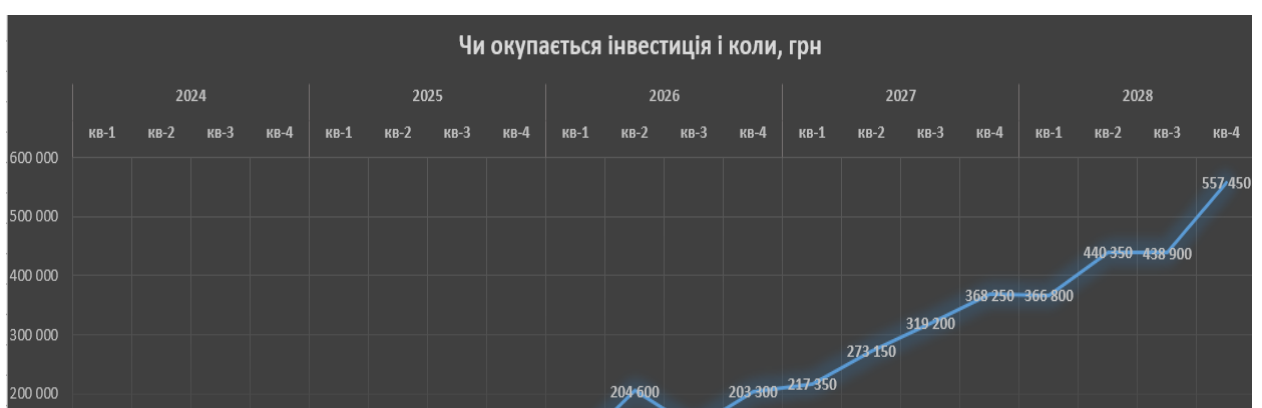


Рис. 9 Окупність інвестицій



Рис. 10 Безбитковість проекту

При прорахунку фінансової моделі підприємства бачимо, що визначена соціальна складова, яка є пріоритетною з точки зору місії підприємства, є збитковою з точки зору комерційної діяльності. Тому, для стійкості такої моделі діяльність підприємства буде фінансуватися грантами та доходом від самостійної комерційної діяльності. На початку роботи буде залучено безповоротну фінансову допомогу від благодійного фонду. Це дозволить досягти самоокупності проекту, що відображено в фінансовій моделі в додатку 1.

### 3.3. Операційний план втілення проекту та потенційний соціальний вплив підприємства на місто Ірпінь.

Початок діяльності соціального підприємства Dream&Do Hub запланований на перший квартал 2024 року. Для ефективного запуску роботи, та забезпеченню запланованих результатів, нижче надаємо операційний план запуску проекту та діяльності протягом першого року. Наразі, в ситуації нестабільності та складно прогнозованого майбутнього в Україні, складати довгострокові плани для стартапу не вбачаємо доцільним, радше приймаємо рішення рухатись за принципом Agile, з готовністю до гнучкого управління змінами. Тож, ми будемо дотримуватися цього принципу в нашому плануванні діяльності. За результатами першого

року, аналізом та зробленими висновками, буде розроблений план на наступний річний період.

Нижче, в таблиці 1 розроблений поквартальний план активностей для запуску та втілення проекту протягом першого року діяльності. В таблицю не увійшов етап підготовчої роботи, яка запланована на четвертий квартал 2023 року — досягти угоди про співпрацю з благодійним фондом та отримання фінансування для старту проекту. Укласти графік надання фондом фінансування для грантування підприємців-початківців.

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







Хочемо окремо зупинитись на прогнозі потенційного впливу діяльності підприємства в місті Ірпінь. Дослідивши актуальну соціальну та економічну ситуацію в місті Ірпінь після деокупації та проаналізувавши досвід інших країн, таких як Грузія та Хорватія, в період їх повоєнного відновлення, ми приходимо до висновку, що діяльність соціального підприємства Dream&Do Hub матиме наступний соціальний вплив на місто.

Підвищення рівня економічної самоспроможності населення. Завдяки залученню до підприємництва від десяти до двадцяти людей щороку, за п'ять років діяльності підприємства і місті може бути відкрито до ста нових мікро та малих бізнесів. Що є прямим впливом на покращення рівня життя близько ста сімей міста.

Створення робочих місць. За досвідом спостереження за діяльністю підприємців-випускників програми 2020 - 2022 років, в перший рік діяльності кожний підприємець залучає до своєї діяльності щонайменше одну людину, таким чином створюючи робоче місце. Таким чином протягом п'яти років в місті може бути створено щонайменше сто робочих місць.

Реабілітація та соціальна реінтеграція ветеранів та учасників бойових дій через залучення до підприємництва, та потенційно створення робочих місць для цієї категорії громадян. Ґрунтуючись на висновках за результатами дослідження, зробленому в другому розділі нашої роботи, міжнародний досвід доводить, що участь у військових діях підсилює якість людини, що необхідні для підприємницької діяльності. З іншої сторони український досвід створення ветеранських бізнесів в період 2015 - 2022 рр., а також роботи з ветеранами свідчить про те, що підприємницька діяльність — один з найефективніших та комфортніших способів, як соціальної реінтеграції ветеранів, так і психологічного відновлення та адаптації до цивільного життя. В Ірпеня, як було зазначено вище в нашій роботі, ситуація вже сьогодні відрізняється від регіонів

України, на території яких не велись воєнні дії. В місті вже є прошарок громадян, які були учасниками бойових дій, захищаючи місто, але після звільнення регіону, вони не стали до лав регулярної армії. Тож потреба є актуальною вже сьогодні. Ефективна реінтеграція ветеранів також є запорукою зниження рівня ризику внутрішнього збройного конфлікту, цьому факти приділяється значна увага міжнародними гуманітарними організаціями в стратегіях раннього економічного відновлення країн в яких мав місце збройний конфлікт.

Зниження напруги в регіоні між ВПО та місцевим населенням може бути досягнуто завдяки тому, що підприємницька діяльність потребує побудови якісної соціальної тканини. В той час, як внутрішньо переміщені особи часто складно інтегруються в місцевий соціум, шляхом залучення їх до підприємницької діяльності буде можливо ефективно їх соціалізувати, що знизить рівень напруги між місцевим населенням та новоприбулими в громаду.

Економічна стабільність регіону завдяки підвищенню рівня бізнес обізнаності підприємців. Важливу роль в підвищенні рівня культури підприємництва, обізнаності щодо ефективного та екологічного ведення бізнесу, буде відігравати локальна спільнота підприємців-випускників навчальної програми, Dream&Do Club. Протягом п'яти років планується залучити до клубу шістдесят підприємців-випускників. Перший рік спільнота буде функціонувати, як закритий клуб, але з другого року роботи вона може бути відкрита для членства не тільки для випускників Dream&Do, але і для інших підприємців міста. Що передбачає потенційне збільшення охоплення підприємців та масштабування соціального впливу в цьому сегменті.

Утримання молоді, через створення можливостей. Ще до повномасштабного вторгнення в 2022 році, соціологи наголошували на проблемі демографічного спаду, старіння нації в Україні наслідках цих явищ. Війна загострила ці виклики. Велика кількість молодих людей та підлітків залишили країну, як вимушені біженці. За нашим припущенням,

більшість з них залишиться за кордоном, або після вимушеного повернення, будуть шукати можливість знову емігрувати. Відповідно до дослідження в другому розділі, значна кількість молодих людей сьогодні стурбовані можливістю самореалізації та працевлаштування. В той самий час, при опитуванні саме професія “бізнесмен” зайняла перше місце в рейтингу професій, що цікавлять сучасну молодь. [33]



Рис. 11 Бачення професійного розвитку. [33]

Наведена вище інформація свідчить про нагальну необхідність створювати можливості для молоді в Україні. Залучення та підтримка молодих людей в підприємницькій діяльності через соціальну діяльність Dream&Do Dub є однією з таких можливостей в Ірпінській громаді.

Соціальний вплив підприємства Draem&Do Hub в Ірпені буде різностороннім та матиме накопичувальний позитивний ефект на місцеву громаду в економічній та соціальній площині.

## ВИСНОВКИ

В нашій роботі ми дослідили теоретичні аспекти створення та діяльності соціальних підприємств. Проаналізували декілька підходів до визначення поняття “Соціальне підприємництво”, визначились, що для підприємства Dream&Do Hub Найбільш релевантним буде комбінований підхід, авторства А. Макміллана та Дж. Робінсона, який передбачає, що соціальне підприємництво поєднує в собі орієнтацію як на соціальний, так і комерційний результат своєї діяльності. Визначившись з необхідністю наявності комерційної складової в роботі підприємства, ми роздивились такий інструмент стратегічного планування, як бізнес-моделювання, роздивились різні підходи до бізнес-моделювання в соціальному підприємстві. На основі аналізу декількох підходів, визначили, що для досягнення цілей діяльності Dream&Do Hub найбільш відповідає модель підтримки підприємців. Саме ця бізнес-модель передбачає у своїй комерційній складовій продаж консалтингових та інших едукативних послуг підприємствам та організаціям, що, своєю чергою, підсилює їх конкурентоспроможність на ринку та допомагає покращувати результати комерційної діяльності.

Для того, щоби визначити вектор можливого соціального впливу соціального підприємства ми вивчили документи та рекомендації міжнародних організацій, таких як ООН та Міжнародна Організація Праці, щодо раннього відновлення країн, в яких мали місце збройні конфлікти. На основі аналізу даних документів, ми припускаємо, що робота в напрямку економічного відновлення, а в нашому випадку відновлення підприємницької активності в регіоні, можуть бути комплексною відповіддю не тільки на економічні, але й соціальні висновки на рівні громади та країни. Соціальний вплив діяльності підприємства Dream&Do Hub, буде полягати в сприянні створенню рівноправних горизонтальних зв'язків в громаді, підсиленню економічної спроможності ВПО, постраждалого від війни населення та ветеранів, соціальної інтеграції та реінтеграції ВПО, повертальців та ветеранів.

В нашому дослідженні ми проаналізували міжнародний та український досвід створення та діяльності соціальних підприємств в повоєнній реальності. Для дослідження ми обрали країни, які, на наш погляд, мають схожий з Україною контекст: Грузія — пострадянська країна, що потерпала від збройного конфлікту в 1991-1993 роках та вторгнення зі сторони росії у 2008 році; Хорватія — пост Югославська країна, що мала досвід війни за незалежність в 1991 - 1995 роках. За результатами досліджень ми можемо зробити припущення, що створення та робота соціальних підприємств може бути одним з найефективніших інструментів по роботі з розв'язання певного спектра соціальних проблем в повоєнному суспільстві.

Аналізуючи досвід створення та діяльності соціальних підприємств в Україні, ми обрали соціальні підприємства в місті Ірпінь, які були засновані в період 2015 - 2023 років. В результаті проведеного дослідження, ми можемо стверджувати, що комерційна складова в діяльності даних підприємств дозволяє створювати ефективний та стійкий соціальний вплив, та втілювати місію. Цікавим спостереженням є те, що найбільша динаміка створення соціальних підприємств, згідно зі статистичними даними, наведеним в роботі, зафіксована у 2016 - 2017 роках, в той час, як ці роки не відмічаються найвищим темпом економічного зростання. Натомість ми припускаємо, що це період світоглядних змін в суспільстві внаслідок Революції Гідності та першими роками російського вторгнення. На цих спостереженнях ми висуваємо гіпотезу, яка потребує подальшого дослідження для обґрунтування та розвинення або спростування, про те, що поштовхом до росту соціального підприємництва в Україні, є світоглядні зміни в суспільстві водночас з соціальними викликами, що постали в перші роки війни: перші хвилі внутрішньо переміщених громадян, перші ветерани, більшою мірою ніж стабільний ріст економіки країни та добробуту громадян.

На основі проведеного аналізу та досліджень в третьому розділі нашої роботи ми розробили та описали бізнес-модель соціального

підприємства Dream&Do Hub, яка передбачає як соціальну, так і комерційну складову, що дозволяє прогнозувати стійкість підприємства та збільшення його соціального впливу в довгостроковій перспективі. Зазначений прогноз відображено в фінансовій моделі підприємства, наведеній в нашій роботі. Запропонована нами фінансова модель передбачає залучення декілька джерел фінансування для запуску та забезпечення діяльності Dream&Do Hub, таких як власні інвестиції, безповоротна допомога від благодійного фонду, фінансування грантів та надходження від комерційної діяльності підприємства.

В роботі надано розроблений операційний план запуску та діяльності підприємства. Нами прийняте рішення робити планування на один календарний рік, враховуючі ситуацію в країні, яка зумовлює відмову від довгострокового планування для стартапів. В плані описані та зафіксовані поквартально необхідні заходи для роботи підприємства в перший рік діяльності, враховуючи період запуску.

За результатами досліджень, аналізу, бізнес-моделюванню та розробки фінансової моделі, ми очікуємо, що соціальне підприємство Dream&Do Hub матиме стійку модель, що дозволить йому створювати різносторонній позитивний соціальний вплив в місті та регіоні.



## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу / за наук. редакцією к.е.н. А. О. Корнецького — К.: Фамільна друкарня Huss, 2019. — 160 с. - С.20
2. Defourny J. Nyssens M. Fundamentals for an international typology of social enterprise models. ICSEM Working Papers. 2016. № 33.  
<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f709abdc-971c-42b1-9f14-4df944c16378/content> (Дата звернення: 15.05.2023)
3. 8. Defourny J., Nyssens M. The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. EMES Working Papers Series. 2012. № 12/03. 44 p.
4. . Social Work and Social Development. Theories and Skills for Developmental Social Work / edited by J. Midgley, A. Conley. Oxford Press: 2010, 240 p
5. ISO 26000 – Social Responsibility / ISO. 2010.  
<URL:https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (Дата звернення: 15.05.2023)
6. Корнецький А., Нагаївська Д. Ю. Соціальне підприємництво і соціальна відповідальність бізнесу: визначення, критерії та регулювання. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 204–208. URL:  
<http://bses.in.ua/journals/2016/11-2016/46.pdf> (Дата звернення: 15.05.2023)
7. Свинчук А. А., Корнецький А., Гончарова М., Назарук В., Гусак Н., Туманова А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.  
[URL:http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book\\_sotsialne-pidpryyemnytsvo\\_pidruchnyk.pdf](URL:http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book_sotsialne-pidpryyemnytsvo_pidruchnyk.pdf) (Дата звернення: 16.05.2023)
8. Emerson J. The blended value map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation / J. Emerson, S. Bonini, K. Brehm. — 2003. — 182 p.

9. 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.
10. Jacques Defourny, Marthe Nyssens and Olivier Brolis. Testing Social Enterprise Models Across the World: Evidence From the “International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project”. Article. SAGE Publications ISSN0899-7640e ISSN1552-7395 Pages420 - 440 URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0899764020959470> (Дата звернення: 16.05.2023)
11. Gui B. (1991). The economic rationale for the “third sector.” Annals of Public and Cooperative Economics, 62(4), P. 551–572.
12. Проект Закону про соціальні підприємства [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=43720](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=43720) (Дата звернення: 20.05.2023)
13. Швинаденко Г. О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства. Навчальний посібник. КНЕУ, 2013 436 с. <file:///C:/Users/User/Downloads/197268606.pdf> (Дата звернення: 20.05.2023)
14. Social enterprise business models <https://learn.marsdd.com/article/social-enterprise-business-models/> (Дата звернення: 20.05.2023)
15. Fundamental Models [http://www.4lenses.org/setypology/fundamental\\_models](http://www.4lenses.org/setypology/fundamental_models) (Дата звернення: 20.05.2023)
16. Crisis prevention and recovery report 2008. Post-Conflict Economic Recovery. Bureau for Crisis Prevention and Recovery (BCPR). 262 p. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/undp-cpr-post-conflict-economic-recovery-enable-local-ingenuity-report-2008.pdf> (Дата звернення: 22.05.2023)

17. Local economic recovery in post-conflict : guidelines / International Labour Office, ILO Programme for Crisis Response and Reconstruction (ILO/CRISIS). - Geneva: ILO, 2010 1 v. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/documents/instructionalmaterial/wcms\\_141270.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_141270.pdf) (Дата звернення: 22.05.2023)

18. Lucija Pešorda, Zrinka Gregov, Mijo Vrhovski. War veteran entrepreneurship: veterans' cooperatives in Croatia. Report for the 6th International Conference “An Enterprise Odyssey: Corporate governance and public policy — path to sustainable future”. Faculty of Economics & Business. Zagreb, 2012.

19. John B. Hope, Brian Oh, and Patrick C. Mackin SAG Corporation. Factors Affecting Entrepreneurship among Veterans <https://www.sba.gov/sites/default/files/files/rs384tot.pdf> (Дата звернення: 22.05.2023)

20. <https://www.csrdg.ge/ge/programs/sotsialuri-metsarmeoba> (Дата звернення: 22.05.2023)

21. სოციალური საწარმოების გავლენის კვლევა საქართველოში ანალიტიკური ანგარიში. „სოციალური კვლევისა და ანალიზის ინსტიტუტის“ მიერ „საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის (CSRDG)“ 2022 <https://www.segeorgia.org/storage/files/doc/Social%20Enterprises%20Impact%20Study%20-%20Georgia%20-%20Analytical%20Report%20-%20CSRDG.pdf> (Дата звернення: 25.05.2023)

22. “Ірпінський центр для переселенців: три роки турботи і тепла.”  
Володимир Карплюк

[https://lb.ua/blog/volodymyr\\_karpluk/415268\\_irpinskiy\\_tsentr\\_pereselentsiv.html#:~:text=%D0%86%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B6%D1%83%D1%8E%D1%82%D1%8C%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%97%D0%B6%D0](https://lb.ua/blog/volodymyr_karpluk/415268_irpinskiy_tsentr_pereselentsiv.html#:~:text=%D0%86%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B6%D1%83%D1%8E%D1%82%D1%8C%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%97%D0%B6%D0)

[%B4%D0%B6%D0%B0%D1%82%D0%B8.,%D0%B2%20%D0%86%D1%80%D0%BF%D1%96%D0%BD%D1%8C%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%82%D1%8F%D0%B3%D0%BE%D0%BC%202018%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.](#) (Дата звернення: 25.05.2023)

0. Стратегія розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни до 2030 року.  
<https://mva.gov.ua/ua/npa/proyekt-strategiyi-rozvitku-pidpriyemnickih-iniciativ-v-eteraniv-vijni> (Дата звернення: 25.05.2023)

0. გიგა ჩიტიშვილი. სოციალური მეწარმეობის განვითარების ტენდენციები საქართველოში და მისი გავლენა ინოვაციური ბიზნესისგადაწყვეტილებებზე  
[http://seageorgia.ge/uploads/files/giga\\_chitishvili\\_5da0609354fad.pdf](http://seageorgia.ge/uploads/files/giga_chitishvili_5da0609354fad.pdf) (Дата звернення: 25.05.2023)

0. Dadari, a Georgian toy company with incredible social and ecological missions.  
<https://georgianjournal.ge/society/35663-dadari-a-georgian-toy-company-with-incredible-social-and-ecological-mission.html> (Дата звернення: 25.05.2023)

0. „ლიმო“ გორიდან Amazon-ზე | ნინო გიორგაძე  
[https://www.forbeswoman.ge/post/giz1ge?fbclid=IwAR36B4RxC-PzgzyZIR4Wck3\\_L0TvF48MjaFuLyaRCdJKH2hvo8IZFj\\_qsX8](https://www.forbeswoman.ge/post/giz1ge?fbclid=IwAR36B4RxC-PzgzyZIR4Wck3_L0TvF48MjaFuLyaRCdJKH2hvo8IZFj_qsX8) (Дата звернення: 25.05.2023)

0. <https://seageorgia.ge/en/social-enterprises/10> (Дата звернення: 25.05.2023)

0. Лункіна Т.І. Соціальне підприємництво в Україні як сучасний тренд розвитку: особливості, фінансові аспекти.  
[http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/51.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/51.pdf) (Дата звернення: 25.05.2023)

0. Sotsialni pidpriyemstva v Ukrayini, pidsumkovyyu zvit (2020)  
URL:<https://drive.google.com/file/d/0B5k4OK2hVgtAOWhGV1RjcW8zZlk/view>  
(Дата звернення: 25.05.2023)

0. The Social Entrepreneurship Ecosystem in Ukraine: Challenges and Opportunities. Kyiv, Ukraine and Washington, DC: Pact. [https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA\\_REPORT\\_eng.pdf](https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA_REPORT_eng.pdf)

(Дата звернення: 27.05.2023)

1. <http://socialbusiness.in.ua/enterprises/> (Дата звернення: 27.05.2023)

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

3. Дослідження “Вплив війни на молодь в Україні.” Інна Волосевич, Ірина Когут, Тетяна Жерьобкіна, Юлія Назаренко Київ, Підготовлено ГО «Аналітичний центр Cedos» і дослідницькою агенцією Info Sapiens. 2023 [https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/ua\\_28.04\\_vplyv\\_viyuny\\_na\\_molod\\_v\\_ukrayini.pdf](https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/ua_28.04_vplyv_viyuny_na_molod_v_ukrayini.pdf) (Дата звернення: 27.05.2023)

4. Оксана Кузяків, Євген Ангел, Анастасія Гулік, Ірина Федець. Нове щомісячне опитування підприємств “Бізнес під час війни, Київська область.” ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій», Березень 2023

5. “Програма соціально-економічного та культурного розвитку Ірпінської територіальної міської громади на 2023 рік та основні напрями розвитку на 2024 - 2025 роки”.

<https://imr.gov.ua/attachments/article/434/Programa%202023.pdf> (Дата звернення: 27.05.2023)

6. Оцифрування зруйнованої інфраструктури. [file:///C:/Users/User/Downloads/RebuildUA\\_Irpin\\_report\\_UA.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/RebuildUA_Irpin_report_UA.pdf) (Дата звернення: 30.05.2023)

7. Карплюк В. “Малий та середній бізнес обирає Ірпінь - місто можливостей”

[https://lb.ua/blog/volodymyr\\_karpliuk/541953\\_maliy\\_seredniy\\_biznes\\_obiraie.html](https://lb.ua/blog/volodymyr_karpliuk/541953_maliy_seredniy_biznes_obiraie.html) (Дата звернення: 30.05.2023)

1. Adam G. Force 9 business model examples for social enterprises  
<https://socialmissioncanada.ca/9-business-model-examples-for-social-enterprises/>  
(Дата звернення: 30.05.2023)
  
8. “Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного”.  
Олександр Остервальдер, Ів Піньє. “Наш Формат”. 2017р. 288 с.
2. Розгортання на Київщині додаткового тимчасового житла для  
вимушених переселенців обговорили під час наради з керівниками районів  
та територіальних громад  
<https://koda.gov.ua/rozgortannya-na-kyyivshhyni-dodatkovogo-tymchasovogo-zh ytla-dlya-vymushenyh-pereselencziv-obgovoryly-pid-chas-narady-z-kerivnykamy -rajoniv-ta-terytorialnyh-gromad/> (Дата звернення: 30.05.2023)
3. За рік в Ірпінь переїхало близько 3000 переселенців  
<https://itvua.tv/news/za-rik-v-irpin-pereikhalo-blyzko-3000-pereselentsiv> (Дата звернення: 30.05.2023)
9. Running Lean. Iterate from plan A to the plan taht works. Ash Maurya  
O’Reily Media Inc. 235 p.
4. Центр підтримки підприємців “Дія Бізнес” в місті Буча  
<https://business.diia.gov.ua/bucha> (Дата звернення: 30.05.2023)
5. The School of Me  
<https://schoolofme.me/?fbclid=IwAR1nigHv5LjO0spnCputK9qD4bhNSr4N08Z1 GZM9tsQ0QD3uKXRQyt1NMF1> (Дата звернення: 02.06.2023)
10. Як влаштована модель «ощадливого стартапу» (Lean Canvas)  
<https://cases.media/article/yak-vlashtovana-model-oshadlivogo-startapu-lean-canv as> (Дата звернення: 06.06.2023)
11. Всеукраїнський діалог 2023: громади — ветеранам  
[https://www.youtube.com/watch?v=rykvidCdyk&ab\\_channel=%D0%94%D0%86%D0%90%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%98](https://www.youtube.com/watch?v=rykvidCdyk&ab_channel=%D0%94%D0%86%D0%90%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%98) (Дата звернення: 06.06.2023)



## Додаток А

### *Опитування соціальних підприємств в місті Ірпінь*

<b>Запитання</b>	<b>Підприємство 1</b>	<b>Підприємство 2</b>	<b>Підприємство 3</b>	<b>Підприємство 4</b>
<b>Назва</b>	Салон краси Dream in Style	Виробництво меблів DenWood	Пекарня-кав'ярня Sadova Bakery	Громадська організація "БлагоДІМ"
<b>Місто</b>	Ірпінь	Ірпінь	Ірпінь	Ірпінь
<b>Рік заснування</b>	2018	2021, реєстрація ФОП 2023	2023	2019
<b>Юридична форма</b>	ФОП  Відкривалося в колаборації з благодійним фондом.	ФОП	ТОВ + благодійний фонд	ФОП + Громадська організація



<p><b>Місія підприємства</b></p>	<p>Надати практичні навички жінкам у складних життєвих обставинах, які дадуть можливість забезпечувати себе.</p>	<p>-</p>	<p>При плануванні (до війни) - навчання, пекарській справі представників вразливих категорій для покращення їх шансів на гідне працевлаштування та самозабезпечення.</p> <p>Після відкриття (лютий 2023) – забезпечення хлібом представників вразливих верств населення в Ірпені та регіоні.</p>	<p>Об'єднувати проактивних людей, та допомогти у реалізації їх соціальних проєктів, які направлені на всебічну підтримку українських жінок з дітьми.</p> <p>Формувати спільноту людей, які об'єднані ідеєю усвідомленого споживання, та сприяти покращенню екології, даючи речам нове життя.</p>
<p><b>Мотив заснування відповіддю на яку соціальну проблему була ідея створення підприємства.</b></p>	<p>Складнощі працевлаштування у жінок ВПО</p>	<p>Створення нових робочих місць, включаючи місця для учасників бойових дій та ВПО.</p>	<p>Підсилити спроможність ВПО забезпечувати себе. Створення нових робочих місць для ВПО</p>	<p>Перше – екологічний мотив. Екологія країни потерпає від перевиробництва та переспоживання одягу, який використовує дуже багато природних ресурсів! Люди постійно купують дешевий та не якісний одяг, орієнтуючись на швидкоплинні тренди. Результат – незабаром ці речі опиняться на сміттєзвалищах, бо Україна не має жодного заводу по переробці текстилю!</p> <p>Ми просуваємо ідею того, що кожен може давати своїм речам друге життя, віддавши їх туди де їм дадуть раду.</p> <p>Ми сортуємо ваші речі, та 87% передаємо нужденним. 3% одягу переробляється у нові вироби нашою крафтовою майстернею. 10% речей ми продаємо.</p> <p>Друге – допомога речами тим, хто потребує і тимчасового не може купувати одяг, взуття.</p>

				Трете – самозабезпечення діяльності ГО «Благодім». Оплата оренди приміщення, комунальних, закупка благодійної допомоги.
<b>Чи можете ви сказати, що ваше підприємство виникло як відповідь на виклики спричинені війною?</b>	Так. З 2015 року в Ірпені проживає велика кількість ВПО.	Ні.	Так	Ні
<b>З якою соціальною проблемою працює зараз</b>				

Працевлаштування вразливих верств населення (ВПО, ветерани, люди з інвалідністю, люди в складних життєвих обставинах, багатодітні родини, матері-одиначки, минулі ув'язнені, безхатченки, люди, що пройшли реабілітацію від залежностей)	Так	Так	Так	ВПО, багатодітні родини, матері-одиначки
Подолання бідності				

Реінтеграція ветеранів		На майбутнє		
Інтеграція ВПО				Так
Інше (опишіть будь-ласка)			Боротьба з голодом	Усвідомлене споживання, питання швидкої моди, надання речам другого життя, роздача безкоштовного одягу – скорочення витрат на одяг для вразливих категорій.
<b>Чи відносився засновник, на час заснування, до однієї з соціально вразливих категорій</b>	Так. ВПО	Так. ВПО та учасник бойових дій.	Так. ВПО.	Ні

<b>Яка кількість людей працює на підприємстві?</b>	6	2	7	2 продавця, 5 волонтерів
<b>Структура (якщо можливо)</b>				Керівники проекту – 2 людини (засновник та голова організації; засновник та юрист організації), 2 продавці 5 волонтерів
<b>Який відсоток людей, що відносяться до соціально вразливої категорії</b>	50%	100%	60% ВПО	90% ВПО

<p><b>Яка сфера діяльності підприємства?</b></p>	<p>Індустрія краси</p>	<p>Виробництво меблів</p>		<p>Продаж вживаних речей</p>
<p><b>Який продукт/послугу надає підприємство?</b></p>	<p>Послуги нігтьового сервісу, перукарські послуги, масаж, перманентний макіяж</p>	<p>Виготовлення під замовлення каркасних меблів</p>	<p>Послуги харчування</p>	<p>Ми збираємо та продаємо нові та вживані речі. Це товари для всієї родини за доступними цінами. Одяг, взуття, аксесуари, дитячі товари (коляски, переноски, розвивальні центри, стільці для годування), іграшки та книги.</p>
<p><b>Перші інвестиції, які дозволили розпочати діяльність:</b></p>				

Особисті кошти засновника	Так	Так	Так	
Кредит/позика				
Залучення гранту		Так (від програми Dream&Do)	Так	
Державне фінансування				
Crowdfunding - залучення пожертв від приватних осіб				Так

Джерела фінансування діяльності на даному етапі:				
Дохід від продажів	Так	Так	Так	Так
Залучення грантів	Так (одноразово)			
Підтримка від державної програми				
Crowdfunding				
Залучення пожертв				Так



<p>Фінансова ефективність діяльності підприємства (якщо можна по рокам за період діяльності)</p>	<p>Прибуток по рокам в тис. грн..</p> <p>2018 - 104,55</p> <p>2019 - 325</p> <p>2020 - 99,7</p> <p>2021 - 277</p> <p>2022 - 67,5</p>	<p>До війни позитивна динаміка, після відновлення діяльності в 2023 році ще немає даних.</p>	<p>-</p> <p>Ще немає року роботи підприємства</p>	<p>У 2019 році середній дохід за місяць склав 25 400 грн.</p> <p>У 2020 році середній дохід за місяць склав 42 740 грн.</p> <p>У 2021 році середній дохід за місяць склав 58 795 грн.</p> <p>У 2022 році середній дохід за місяць склав 65 240 грн.</p>
<p>Який відсоток доходу іде на покриття соціальної проблеми, з якою працює підприємство (якщо можна поррахувати)</p>	<p>Дані до 24.02. 2022</p> <p>15-17%</p>	<p>0%</p> <p>В даний момент немає спроможності виділяти кошти.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>

<p>Результати роботи соціальної складової підприємства (наприклад: кількість працевлаштованих людей з вразливих категорій, кількість людей, що пройшли безкоштовне професійне навчання, кількість наданих безкоштовно людям вразливих категорій одиниць товару, результати адвокаційної діяльності в певні сфері, інше )</p>	<p>Дані до 24.02. 2022</p> <p>Лютий 2018 – лютий 2022</p> <p>49 жінок пройшли безкоштовне навчання</p> <p>21 почали працювати в салонах міста або вдома</p>	<p>2 працевлаштовані особи, що відносяться до вразливих категорій.</p>	<p>11 родин отримують випічку</p>	<p>Враховуючи, що однією з мети створення соціального підприємства було самозабезпечення діяльності ГО «Благодім». В орендованому приміщенні для благодійного магазину організація провадила свою діяльність, а саме:</p> <p>86 050 кг одягу роздали нужденним;</p> <p>97512 кг одягу врятовано від смітєзвалища;</p> <p>провели 18 дитячих свят;</p> <p>47 освітніх заходів;</p> <p>100 успішних кейсів по допомозі жінкам з дітьми;</p> <p>2 працівника жінки ВПО</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Чи є соціальне підприємством учасником професійно спільноти (асоціації, кооперативу, мережі, інше)?	Ні	Ні		
Чи ваше підприємство якимось чином звітує перед громадою про свою соціальну діяльність?	Дописи в соціальних мережах	Ні	Ні, планується річний звіт	

