

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

**Факультет суспільних наук**

**Кафедра управління та організаційного розвитку**

**Кваліфікаційна робота**

**на тему: «Бізнес-модель соціального підприємства на базі  
Міжнародного молодіжного дому ГО «Велика ідея» в м. Ковелі»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН22/М  
галузі знань: 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління  
неприбутковими організаціями»

Зубарева Л.Ю.

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

Рецензент: к.е.н., доцентка Найчук- Хрущ М. Б.

Львів – 2024

Зубарева Л.Ю. Бізнес-модель соціального підприємства на базі Міжнародного молодіжного дому ГО «Велика ідея» в м. Ковелі: Кваліфікаційна робота: (073 «Менеджмент») /Л.Ю. Зубарева / Український Католицький Університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук.кер: к.е.н., доцент Корнецький А.О. — Львів: УКУ, 2023. — 81 с.

**Анотація.** У роботі проведено аналіз діяльності соціальних підприємств на базі некомерційних громадських організацій в Україні з акцентом на молоді. Базуючись на результатах дослідження, розроблено бізнес-модель соціального підприємства на базі Міжнародного молодіжного дому ГО «Велика ідея» в м. Ковелі.

Робота містить теоретичні основи діяльності соціального підприємства на базі неприбуткових громадських організацій, аналіз розвитку соціального підприємництва та його взаємодії з молодіжними ініціативами і представлення концептуальної частини, бізнес-моделі для роботи Міжнародного молодіжного дому, що реалізується ГО «Велика ідея» в м. Ковелі.

*Ключові слова:* соціальне підприємництво, соціальне підприємство, неприбуткові громадські організації, молодіжне підприємництво, бізнес-модель.

**Abstract.** The work analyzes the activities of social enterprises based on non-profit public organizations in Ukraine with an emphasis on youth. Based on the results of the research, a business model of a social enterprise was developed on the basis of the International Youth House of the NGO "Great Idea" in the city of Kovel.

The work contains the theoretical foundations of the activity of a social enterprise based on non-profit public organizations, an analysis of the development of social entrepreneurship and its interaction with youth initiatives, and a presentation of the conceptual part, a business model for the work of the International Youth House, which is implemented by the NGO "Great Idea" in the city of Kovel.

*Keywords:* social entrepreneurship, social enterprise, non-governmental organization, youth entrepreneurship, business model.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА БАЗІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ФОКУСОМ НА МОЛОДІ.....</b>	<b>7</b>
1.1 Теоретичні аспекти роботи соціальних підприємств. ....	7
1.2 Соціальне підприємництво на базі неприбуткових громадських організацій. ....	17
1.3 Соціальне підприємництво з фокусом на молодіжній роботі. ....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ВЗАЄМОДІЇ З МОЛОДІЖНИМИ ІНІЦІАТИВАМИ .....</b>	<b>27</b>
2.1 Аналіз підприємницьких підходів до діяльності неприбуткових організацій в Україні. ....	27
2.2 Український досвід діяльності соціальних підприємств у громадському секторі з фокусом на молоді. ....	34
2.3. Дослідження діяльності молодіжного соціального підприємництва в українських умовах. ....	41
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОДІЖНОЇ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ....</b>	<b>54</b>
3.1 Бізнес-модельовання соціального підприємства та проектування соціальних змін на прикладі ГО «Велика ідея».....	54
3.2. Шляхи залучення фінансування для розвитку соціального підприємства на базі ГО «Велика ідея». ....	59
3.3. План впровадження соціального підприємства на базі Міжнародного молодіжного дому ГО «Велика ідея» в м. Ковелі. ....	67
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>79</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>82</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>89</b>

## **ВСТУП**

**Актуальність** цієї роботи обумовлена запитом українських громадських неприбуткових громадських організацій на забезпечення сталості їх діяльності в реалізації місії і статутних завдань шляхом впровадження на їх базі діяльності соціального підприємництва. Зокрема, враховуючи запит української молоді на створення інноваційних рішень, спрямованих на вирішення проблем суспільства через діяльність таких організацій.

**Метою** роботи є на основі дослідження та аналізу роботи соціальних підприємств на базі некомерційних громадських організації та молодіжних соціальних підприємств інших організаційно-правових форм власності в Україні, розробити бізнес-модель соціального підприємства на базі Міжнародного молодіжного дому ГО «Велика ідея» в м. Ковелі.

### **Завдання дослідження:**

1. Дослідити тематику діяльності соціальних підприємств на базі громадських організацій з фокусом на молодь.
2. Провести аналіз розвитку соціального підприємництва та його взаємодії з молодіжними ініціативами.
3. Розробити бізнес-модель соціального підприємства на базі Міжнародного молодіжного дому ГО «Велика ідея» в м. Ковелі.

### **Об'єкт дослідження.**

Об'єктом дослідження є молодіжне соціальне підприємництво в Україні на базі неприбуткових громадських організацій та інших організаційно-правових форм власності з фокусом на молодь.

### **Предмет дослідження.**



Предметом дослідження є розробка бізнес-моделі соціального підприємства на базі Міжнародного молодіжного дому ГО «Велика ідея» в м. Ковелі.

### **Методи дослідження.**

В нашій роботі ми використали теоретичні та емпіричні методи дослідження. Аналіз, порівняння та узагальнення було використано для теоретичного та практичного дослідження соціального підприємництва, а також дослідження можливостей, відкритих для діяльності соціального підприємства на базі неприбуткових громадських організацій в Україні, що працюють з фокусом на молоді.

За допомогою спостереження досліджено роботу конкретних кейсів молодіжних соціальних підприємств в Україні. За допомогою опитування команди ГО «Велика ідея» проведено дослідження внутрішніх аспектів діяльності організації та бачення членів команди щодо діяльності соціального підприємства на базі організації та задоволення потреб її цільової аудиторії.

### **Обсяг та структура роботи.**

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, дослідження та практичного), висновків до кожного розділу та загальних висновків до роботи, джерел літератури і додатків. Загальний обсяг роботи складається із 81 сторінок, де обсяги розділів відповідно 19, 26, 27, включає 24 рисунків та 4 таблиць. Список джерел складає 68 посібників, книжок, статей міжнародних та українських авторів, посилань на сторінки та сайти.

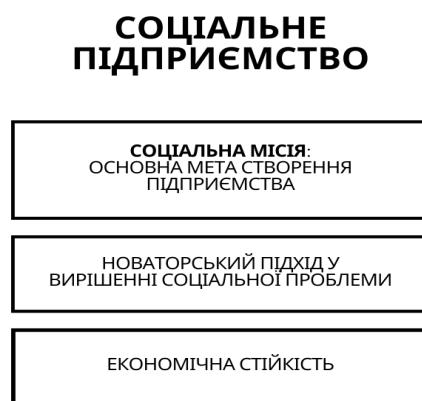
В першому розділі роботи «Теоретичні аспекти діяльності соціальних підприємств на базі громадських організацій з фокусом на молоді» ми навели приклади різних визначень та трактувань поняття «соціальне підприємництво», які аспекти діяльності соціальних підприємств можливі на базі неприбуткових

громадських організацій та як молодь в усьому світі створює зміни через впровадження соціального підприємництва. У другому розділі цієї роботи ми проаналізували можливість здійснення соціального підприємництва на базі некомерційної організації в розрізі законодавчих, юридичних та фінансових аспектів, дослідили роботу соціальних підприємств що засновані молоддю або працюють з фокусом на молодь в Україні. У третьому розділі ми розробили бізнес-модель соціального підприємництва для Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея» у м. Ковель, склали рекомендації для організації стосовно залучення фінансування для діяльності та план, що включає конкретні кроки для запуску соціального підприємництва.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА БАЗІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ФОКУСОМ НА МОЛОДІ

## 1.1 Теоретичні аспекти роботи соціальних підприємств.

«Соціальне підприємництво - це підприємницька діяльність, що спрямована на вирішення соціальних проблем суспільства» [1-6] Рис.1.1. Проте це поняття є досить малознайомим пересічному українцю, а єдиного визначення станом на сьогодні йому фактично не існує в цілому світі.



**Рис. 1.1. Складові соціального підприємництва**

*Джерело: складено автором за [1-6]*

Розглянемо та порівняємо поняття «соціального підприємництва» детальніше через призму тлумачень різними експертами та дослідниками.

«Соціальне підприємництво передбачає процес, за допомогою якого громадяни створюють або трансформують установи для вирішення таких соціальних проблем, як бідність, неграмотність, деградація довкілля, порушення прав людини, корупція, з метою покращення життя багатьох людей» [2]

«Соціальне підприємництво – широкий процес, який включає в себе комбінацію ресурсів для створення можливостей прискорення соціальних змін та/або задоволення соціальних потреб» [3]

«Соціальне підприємництво – це інноваційна діяльність, орієнтована на створення соціальної вартості, яку можуть провадити неприбуткові, прибуткові організації та урядові установи» [4]

«Соціальне підприємництво з'явилося в результаті інноваційного підходу до вирішення складних соціальних проблем. Соціальне підприємництво, основним завданням якого є вирішення соціальних проблем через інновації, стирає традиційні межі між державним, приватним та неприбутковим секторами і використовує підходи, що поєднують комерційні та неприбуткові бізнес- моделі» [4]

Аналізуючи ці поняття, можемо припустити, що діяльності соціального підприємства Міжнародний молодіжний дім на базі ГО «Велика ідея» найбільш релевантним є визначення: «Соціальне підприємництво з'явилося в результаті інноваційного підходу до вирішення складних соціальних проблем. Соціальне підприємництво, основним завданням якого є вирішення соціальних проблем через інновації, стирає традиційні межі між державним, приватним та неприбутковим секторами і використовує підходи, що поєднують комерційні та неприбуткові бізнес- моделі» [4]. Саме за таким принципом команда організації трактує свою діяльність, поєднуючи зусилля і з бізнесом і з державним сектором, про що детальніше описано у третьому розділі цієї роботи.

Тож тепер, розуміючи що означає поняття «соціальне підприємництво», спробуємо розібратись в теоретичних аспектах його діяльності.

Соціальне підприємництво, на відміну від класичного бізнесу, першочерговою метою має реалізацію соціальної місії, а уже потім - отримання прибутку Рис.1.2.

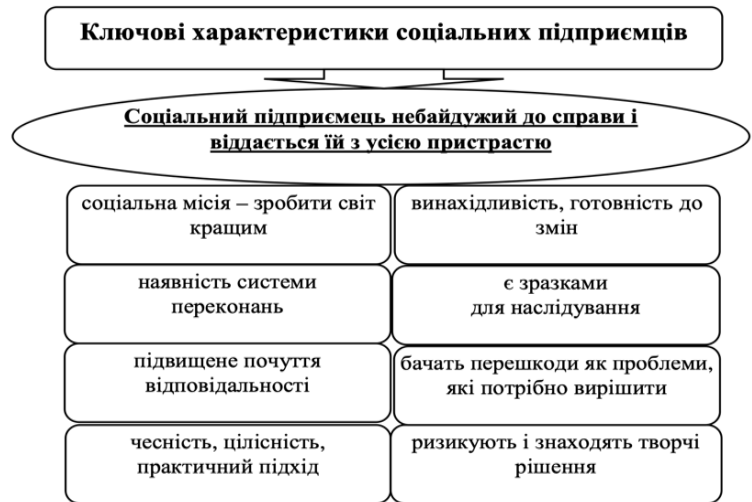


**Рис. 1. 2. Основні відмінності між підприємництвом і соціальним підприємництвом.**

*Джерело: [5]*

Соціальний підприємець має особливий підхід до ведення своєї діяльності, адже ключовим мотивуючим фактором для нього є вирішення соціальної місії, яка близька особисто йому, в той час, як власник традиційного бізнесу веде діяльність, орієнтовану спершу на прибуток через призму якості надання/продажу послуг/продукції кінцевому споживачу та задоволення його потреб на ринку.

Соціальні підприємці володіють сильними далекоглядними якостями, вони готові ризикувати задля реалізації поставленої перед собою місії, здебільшого ведуть справи з фокусом на такі цінності, як чесність, цілісність, відповідальність, а вирізняються нетиповим підходом та інноваційністю у підході до роботи Рис. 1.3.



**Рис.1.3. Особливі характеристики соціального підприємця**

*Джерело: [5]*

Варто зауважити, що соціальні підприємці, так само як і власники традиційного бізнесу, зосереджені на можливості використання всіх доступних їм можливостей, ставлять цілі та працюють, аби їх досягати. Проте соціальний підприємець досягнення своїх цілей вимірює насамперед позитивними змінами у суспільстві у секторі, куди спрямована його місія, в той час як традиційний бізнесмен цей показник вимірює рівнем прибутку. Комерційна складова і прибуток у соціальному підприємстві відіграють важливу роль в контексті забезпечення стабільності його діяльності.

«Експертка з розвитку соціального підприємництва у різних країнах світу Кароліна Мазетите вважає, що окрім економічної та екологічної мети соціального бізнесу, важливу роль відіграє саме фінансова стійкість. Наприклад, в Ашока — найбільшій міжнародній організації, яка підтримує соціальних лідерів з усього світу, велику увагу приділяють саме фінансовим перспективам.» [6]

В цій роботі ми також порівняли погляди вчених та дослідників різних країн світу з точки зору того, за якими критеріями можна називати підприємство соціальним. Результати зібрали та демонструємо у Додатку А.

Проаналізувавши дані, наведені у Додатку А , можемо зробити висновок, що соціальним в усьому світі може називатись виключно те підприємство, яке здійснює позитивний вплив на суспільство через свою діяльність та допомагає вирішити певні соціальні проблеми.

Якщо ж соціальне підприємство має стільки відмінностей від класичного бізнесу, можна припустити, що воно більше схоже або навіть дублює роботу Благодійного фонду. Що ж, розглянемо методом порівняння чи це так. Благодійні фонди існують і реалізують свою місію завдяки благодійним внескам та грантовому фінансуванню, у той час як соціальні підприємства, також переслідуючи реалізацію соціальної місії, самостійно здійснюють свою діяльність. Крайні, надаючи послуги чи займаючись торгівлею/виробництвом продукції, прагнуть гарантувати стійкість своїх проєктів.

Основний акцент у соціальному підприємстві робиться на соціальній цінності, при цьому створення економічної цінності розглядається як необхідна передумова для забезпечення фінансової життєздатності соціального підприємства. Окрім того, діяльність Благодійних фондів чітко регулюється Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [7], в той час як у законодавстві України відсутнє чітке регулювання діяльності соціальних підприємств. Оскільки соціальне підприємство і реалізує місію і здійснює підприємницьку діяльність, але є відмінним і від традиційного бізнесу і від Благодійного фонду, ми зібрали порівняльну характеристику у таблиці 1.1.

**Порівняльна характеристика між соціальним підприємництвом,  
благодійною організацією і традиційним бізнесом.**

<b>Критерії</b>	<b>Соціальне підприємство</b>	<b>Благодійна організація</b>	<b>Традиційний бізнес</b>
<b>Мета діяльності</b>	Вирішення соціальних проблем	Забезпечення підтримки та допомоги незахищених верств населення	Отримання прибутку
<b>Джерела фінансування</b>	Кошти учасників соціального підприємства, прибуток від власної діяльності, грантове фінансування, мікрофінансування	Гранти від міжнародних фондів і організацій, пожертвування	Не залежить від зовнішніх джерел фінансування
<b>Розподіл і використання прибутку</b>	Прибуток реінвестується або фінансується в певні соціальні проекти	Не отримує прибуток	Прибуток розподіляється між акціонерами

*Джерело: розроблено автором за [8]*

Розглянемо нормативно-правову базу для діяльності соціальних підприємств в Україні. Як вище уже згадувалось, чітко визначеного поняття «соціального підприємництва» в Україні на законодавчому рівні немає, проте існує ряд законодавчих документів, які уможливають діяльність підприємств, які за міжнародними стандартами можна класифікувати як соціальні, а саме: «Конституція України» [9], «Господарський кодекс України» [10], «Цивільний кодекс України» [11], Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» [12], Закон України «Про акціонерні товариства» [13], Закон України «Про кооперацію» [14], Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [15], Закон України «Про громадські об'єднання» [16].

Важливим кроком у напрямку підтримки розвитку соціальних підприємств у нашій країні є розробка та подання до Верховної ради проекту Закону «Про соціальні підприємства» від 11.03.2013 № 2508 [17]. Проте цей проект Закону не



був підтриманий - зафіксовано його відкриття 29.08.2019 у зв'язку з невідповідністю його до вимог антикорупційного законодавства 16.03.2016.

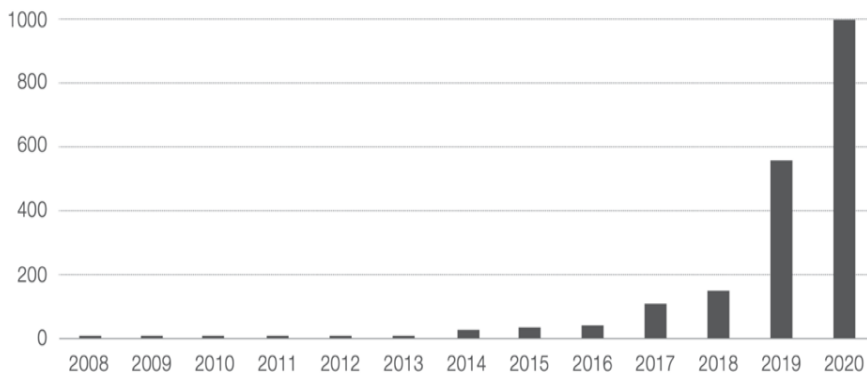
Соціальні підприємства в Україні станом на 1 січня 2024 року відповідно до чинного законодавства можуть обирати різноманітні організаційні форми для своєї підприємницької діяльності. В результатах аналітичного звіту «Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз» [18], що проводила експертна група Громадської організації «Egalite International» у рамках реалізації правового компоненту проекту «EU4Youth: розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні» [18], що фінансується Європейським Союзом, визначено, що більшість з них користуються організаційними формами суб'єктів господарювання. фізичні особи-підприємці (ФОП) – 26%, приватне підприємство – 16% та громадська організація – 14%. Соціальні підприємці також реєструють свою діяльність в таких формах: товариства з обмеженою відповідальністю – 13%, сільськогосподарського кооперативу – 10% та інші [18].

На сучасному етапі розвитку України спостерігається значущий виток інтересу до соціального підприємництва. Сьогодні у нашій країні функціонує уже понад тисяча підприємств, які можна визначити як соціальні. Вражаючий зріст протягом останніх кількох років відображає собою своєрідну реакцію на виклики соціально-економічної кризи, спричиненої політичними та геополітичними турбулентностями[18]: військовим конфліктом, великої кількості вимушено-переміщених осіб, формуванням нових категорій осіб, які потребують соціальної підтримки, таких як учасники бойових дій, інфляційний ріст і так далі Рис.1.4.

Це створило надстійку потребу в пошуку альтернативних джерел фінансування та допомоги для вирішення соціальних проблем найбільш уразливих категорій громадян [18].

Однією з ключових відповідей на цей виклик стало створення нових соціальних підприємств. Головним механізмом їх формування стала економічна самостійність нових соціально вразливих груп населення - велику частку із яких склали саме внутрішньо переміщені особи.

#### » ОРІЄНТОВНА ДИНАМІКА РОСТУ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ



**Рис. 1.4. Орієнтовна динаміка росту соціальних підприємств в Україні станом на 2020 рік**

*Джерело: [18]*

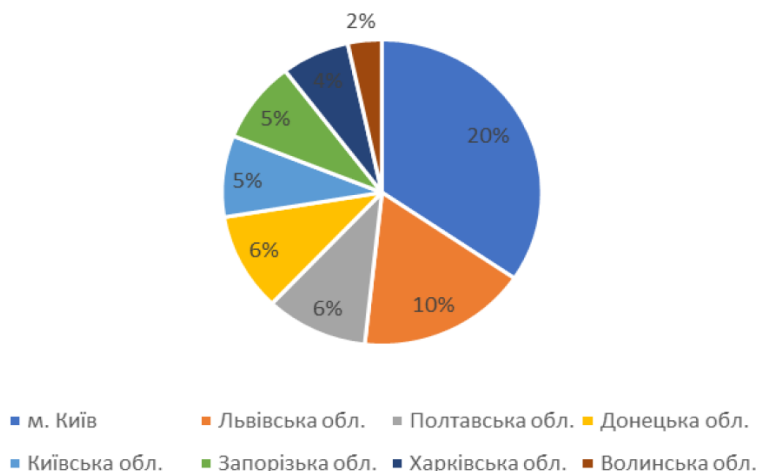
За даними того ж дослідження, лише у 2020 році географія розповсюдження соціальних підприємств охоплювала всю Україну та стрімко зростає. Найбільша кількість соціальних підприємств знаходиться у м. Київ (20%), Львівській (10%), Полтавській (6%), Донецькій (6%), Київській (5%), Запорізькій (5%), Харківській (4%) областях [18] Рис. 1.5. Найменше соціальних підприємств у Волинській області[18].

Дослідження вказує на значимий ріст розповсюдження соціальних підприємств в Україні, що свідчить про активний розвиток цього напрямку. Найбільш вражаючим є те, що цей тренд охопив усю країну, вказуючи на широкий інтерес та потребу в соціальних ініціативах у різних регіонах. Зокрема, визначення областей з найвищою концентрацією соціальних підприємств, таких як Київ, Львів

та інші, дає можливість краще зрозуміти, де саме виникає найбільша потреба та підтримка для цих ініціатив.

Ці дані можна розглядати як своєрідний відбиток потреб суспільства та його готовності до активної участі у соціальних програмах. Захоплення соціальних підприємств в таких різних регіонах країни говорить не лише про їхню кількість, але й про широкий спектр соціальних проблем, які вони вирішують. Це може служити важливим вказівником для майбутніх стратегій розвитку соціального підприємництва та соціальних програм в різних регіонах України.

Зокрема, важливо відзначити певні особливості розподілу соціальних підприємств, такі як низька їхня кількість у Волинській області. Це може служити стимулом для додаткового вивчення та аналізу причин такої ситуації. Можливо, це пов'язано із специфічними економічними, соціокультурними чи іншими факторами, що впливають на розвиток соціального підприємництва в даному регіоні.



**Рис. 1.5. Розподіл соціальних підприємств в Україні за регіонами.**

*Джерело: розроблено автором за [18]*

Аналізуючи обмежену кількість соціальних підприємств у Волинській області, ми визначаємо величезний потенціал для розвитку цього сектору в даному регіоні.

Існує кілька причин, які роблять це особливо важливим напрямком для нашої дослідницької роботи.

По-перше, Волинь має унікальні соціокультурні та історичні особливості, які можуть створювати сприятливе ґрунтове середовище для розвитку соціального підприємництва. Зокрема, тут можуть існувати конкретні виклики та потреби, на які соціальні підприємства можуть ефективно відповідати, забезпечуючи сталий соціальний вплив.

По-друге, розвиток соціального підприємництва в даному регіоні може мати значущий економічний вплив, сприяючи залученню інвестицій та створенню нових робочих місць. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня життя та розвитку спільнот [18].

Нарешті, фокусуючись на Волинській області, ми можемо врахувати та вирішити конкретні проблеми та виклики, з якими стикаються мешканці цього регіону. Це дозволяє нам створити більш персоналізовані та ефективні стратегії розвитку соціального підприємництва, а не просто застосовувати глобальні підходи до різних контекстів.

Тож можемо припустити, що наше фокусування на розвитку соціального підприємництва у Волинській області визначається не лише потенційною користю для даного регіону, а й можливістю вивчити та вирішити специфічні виклики, що є важливим етапом на шляху до сталого соціального розвитку.

Отже, станом на сьогодні немає узгодженого підходу до визначення терміну «соціальне підприємство». Одним зі суперечних питань залишається статус соціального підприємства як області досліджень і феномену, який існує поряд із діяльністю неприбуткових організацій, благодійністю і класичним бізнесом. Розвиток соціального підприємництва у різних країнах світу має різноманітний

характер і обумовлений різними факторами. На наш погляд, найбільш вичерпною є концепція соціального підприємництва, що визначає його як діяльність, яка поєднує гнучкість та інноваційність приватного бізнесу з соціальною місією, тобто спрямована на вирішення гострих соціально-економічних проблем. Майбутні дослідження можуть бути сфокусовані на вивченні факторів успіху соціального підприємництва та пошуку шляхів його підтримки в контексті реалізації адміністративно-територіальної реформи [5].

## **1.2 Соціальне підприємництво на базі неприбуткових громадських організацій.**

Неурядові організації в сучасному світі відіграють дедалі важливішу роль в розвитку суспільства на різних його рівнях. Поняття «неурядова організація» має багато варіантів визначення, та в цій роботі зупинимось на визначенні Світового банку: «Різноманітність неурядових організацій ускладнює будь-яке просте визначення. Вони включають багато груп та інституцій, які повністю або значною мірою незалежні від уряду та мають насамперед гуманітарні чи кооперативні цілі, а не комерційні. Це приватні агенції в промислових країнах, які підтримують міжнародний розвиток; місцеві групи організовані на регіональному чи національному рівнях, а також групи членів у невеликих громадах. Неурядові організації включають благодійні та релігійні асоціації, які мобілізують приватні кошти для розвитку, розповсюджують продукти харчування та послуги в місця, де вони найбільше потрібні, та сприяють громадській організації. Вони також включають незалежні кооперативи, громадські асоціації, товариства водокористувачів, жіночі групи та душпастирські асоціації. Групи громадян, які підвищують обізнаність і впливають на політику, також є неурядовими організаціями» [19]. Іншими словами, однією з найважливіших цілей неурядових

організацій є забезпечення стійкості задля здатності впливати на позитивні зміни у навколишньому середовищі, тим самим реалізуючи свою статутну мету.

В числі неурядових організацій з-поміж інших популярною є організаційно-правова форма діяльності ««громадська організація» - це громадське об'єднання, де засновниками та членами є фізичні особи» [16]. «Такі організації не мають на меті отримання прибутку за свою діяльність, члени не мають права на частку майна громадського об'єднання та не відповідають за його зобов'язаннями. Доходи або майно (активи) громадського об'єднання не підлягають розподілу між його членами (учасниками) і не можуть використовуватися для вигоди будь-якого окремого члена (учасника) громадського об'єднання, його посадових осіб (крім оплати їх праці та відрахувань на соціальні заходи)» [16].

Тож, беручи до уваги вищеописане, чимало хто на перший погляд вважатиме, що громадська організація не може вести підприємницьку діяльність через те, що вона не має на меті отримання прибутку [7]. Проте, згідно пункту 2 статті 21 Закону України «Про громадські об'єднання» «така організація має право здійснювати підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню» [16].

Соціальне підприємництво може розглядатись громадською організацією як додаткове джерело фінансування на забезпечення її статутної діяльності. Відповідно до цілей, які ставить перед собою громадська організація, соціальне підприємництво може функціонувати безпосередньо на базі цієї організації. В цьому випадку організація повинна визначитись із основним видом підприємницької діяльності та отримати відповідний КВЕД у Державній податковій службі України, а також внести відповідні дані до Єдиного державного

реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань [12]. При дотриманні цих вимог здійснення підприємницької діяльності неприбутковою громадською організацією буде вважатись цільовою відповідно до Статутної мети і завдань організації.

Доходи/прибутки, згенеровані діяльністю соціального підприємства на базі неприбуткової громадської організації не можуть бути розподілені між її членами та/або учасниками, окрім оплати їхньої праці та відрахувань на соціальні заходи, а можуть бути використані виключно на досягнення статутної мети цієї організації. Щодо обмежень на покриття витрат на адміністрування діяльності організації із частини згенерованого прибутку від соціального підприємництва - їх немає. Тобто організація за потреби може спрямувати усі 100% прибутку на адміністративні витрати. Проте важливим моментом є те, що всі ці правила повинні бути зафіксовані внутрішніми розпорядженнями керівних органів організації.

У випадку функціонування соціального підприємництва на базі неприбуткової громадської організації важливо розуміти також умови, за яких вона звільняється від сплати податків та має статус неприбутковості. Ці дані ми проаналізували та наводимо у таблиці 1.2.

Дотримання визначених у таблиці 1.2 норм сприяє отриманню громадською організацією статусу неприбутковості та, відповідно, звільненню від сплати податків на прибуток. Проте важливо не лише отримати статус неприбутковості, а й чітко дотримуватись вимог «Податкового кодексу України» [20] щодо діяльності організації, аби не втратити цей статус.

Таблиця 1.2

## Умови отримання громадською організацією статусу неприбутковості.

№ п/п	Відповідно до	Розширена інформація
1	Законодавства України	Організація повинна бути зареєстрована та діяти згідно із Законом України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 №4572-VI [16].
2	Установчих документів	Зазначено заборону розподілу отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників у розумінні Цивільного кодексу України), членів такої організації, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб [21].
3		Передбачено передачу активів одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду, іншим юридичним особам, що здійснюють недержавне забезпечення відповідно до закону, або зарахування до доходу бюджету у разі припинення юридичної особи (у результаті її ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення)
4		Зазначено, що доходи (прибутки) організації використовуються виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами
5	Ознака неприбутковості	Організація має бути внесена Державною податковою службою до реєстру неприбуткових установ та організацій. Для цього організація подає відповідні документи за процедурою, передбаченою постановою КМУ від 13.07.2016р. №440.

*Джерело: складено автором за [10,16,20]*

«Підпунктами 133.4.3 і 133.4.4 пункту 133.4 статті 133 Податкового кодексу України передбачено заходи, що здійснюються неприбутковою організацією або контролюючим органом у випадку використання неприбутковою організацією доходів (прибутків) для цілей інших, ніж передбачені підпунктом 133.4.2 цього пункту Податкового кодексу України. Зокрема, встановлення контролюючим



органом факту використання неприбутковою організацією доходів (прибутків) для цілей інших, ніж передбачені підпунктом 133.4.2 пункту 133.4 статті 133 Податкового кодексу України, є підставою для виключення такої організації з Реєстру неприбуткових установ та організацій і нарахування податкового зобов'язання з податку на прибуток підприємств, штрафних санкцій і пені відповідно до норм податкового законодавства» [21].

В розрізі роботи соціального підприємництва на базі неприбуткової громадської організації особливо важливо розуміти та контролювати дотримання вимог податкового законодавства, аби зберегти статус неприбутковості цієї організації.

Наведемо приклади діяльності, в тому числі підприємницької, що передбачає оподаткування прибутком на додану вартість:

- дохід від реалізації власної продукції;
- надання консультаційних послуг із супроводу;
- організація та проведення заходів;
- отримання доходу від освітніх послуг, наприклад від тренінгів;
- здача приміщень в оренду або суборенду;
- реалізація активів.

У випадку, якщо громадська організація впродовж крайніх 12 місяців отримує загалом дохід у понад 1 000 000 гривень за надані послуги/продані товари, тоді ця організація зобов'язана зареєструватись платником ПДВ і здійснювати свою діяльність надалі з урахуванням вимог податкового законодавства до діяльності прибуткових організацій.

Отже, відповідно до чинного законодавства України неприбуткова громадська організація має законні підстави самостійно здійснювати підприємницьку

діяльність та/або створювати прибуткові підприємства на своїй базі з метою досягнення своєї статутної мети та виконання статутних завдань, а також має право не сплачувати податки за отримані доходи (прибутки) зі своєї комерційної діяльності при умові дотримання п. 133.4 ст. 133 «Податкового Кодексу України» щодо вимог до установчих документів та ведення діяльності організації [20]. Однак, якщо діяльність здійснюється у межах соціального підприємництва з використанням найманих працівників, здійснення виплат на користь фізичних осіб, обігу майна, надання товарів і послуг, які підлягають іншим податкам та зборам згідно з Податковим кодексом України, неприбуткова організація повинна пройти реєстрацію як платник податків, вносити відповідні податки та збори та подавати звіти [20].

### **1.3 Соціальне підприємництво з фокусом на молодіжній роботі.**

Хоча дослідженню молодіжного соціального підприємництва приділяється обмежена увага, на практиці цей напрямок активно розвивається у всьому світі. Молодь в сучасності активно запускає та втілює соціальні підприємницькі ініціативи з метою досягнення спільної цілі - зробити майбутнє кращим, безпечнішим та більш справедливим для всіх.

Спостерігаючи за очолюваними молоддю рухами, які змінили світ, борючись за громадянські права в Сполучених Штатах, викорінення корупції в Бразилії, і боротьбою з диктатурою в Сербії, Тунісі та Гамбії, молодь ефективно використовує інструмент соціального підприємництва для організації своїх зусиль щодо впровадження змін. Найвідомішою, мабуть, серед цієї молоді є Грета Тунберг, 17-річна засновниця «Fridays for Future», яка очолила кліматичний страйк 20 вересня 2019 року в 150 країнах світу та була названа Людиною року за версією журналу Time у 2019 році. Вона надихає молодь всього Світу діяти і творити позитивні

зміни, використовуючи як інструмент соціальне підприємництво в тому числі. Наприклад, у місті Ковелі Волинської області в часи коли акції Грети в усьому світі зазнавали шаленої підтримки, молодь підтримала акцію ZeroWaste та закликала місцеві кав'ярні впровадити акцію «Горнятко своє носи з собою» - за її умовами клієнтам, які приходили із власними багаторазовими чашками гарячі напої продавали на кілька гривень дешевше. Таким чином молодь привертала увагу жителів міста до проблем з екологією, а місцеві кав'ярні реалізовували свою соціальну відповідальність, при чому генеруючи додатковий дохід, адже чимало поціновувачів теми збереження екології свідомо обирали кав'ярні, що підтримували молодіжну акцію «Горнятко своє носи з собою». [22]

Цікавим фактом є те, що в Світі та в Україні по різному визначається вікова градація людей, яких відносять до молоді. Наприклад, Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки та культури визначає молодь як людей віком від 15 до 24 років [23], в той час як в Україні молодь відповідно до Закону України «Про основні засади молодіжної політики» - це люди віком від 14 до 35 років [24]. Відповідно, надалі в цій роботі при описі світового та українського досвіду роботи молодіжних соціальних підприємств в основі буде закладено різний середній вік молодих соціальних підприємців: в світовій практиці - середній вік буде 19 років, в Україні - 25 років. Проте в крайні роки в Україні досить серйозно сприяють розвитку шкільного соціального підприємництва. [25]

Упродовж останніх років в Україні спостерігається зростання інтересу до соціального підприємництва. Державні та міжнародні програми підтримки стартапів сприяють створенню соціальних підприємств, спрямованих на вирішення соціальних проблем та підтримку уразливих груп населення.

Підприємницька компетентність часто асоціюється з навичками ведення бізнесу або здатністю керувати організацією в діловому контексті. Безумовно,

молоді соціальні підприємці набувають необхідних важливих бізнес-знань і технічних навичок уже в процесі ведення підприємницької справи. Однак дослідження лідерства в соціальних змінах показують, що не лише знання та вміння управляти бізнес-процесами є ключовим показником успіху, адже інші навички та знання є чи не важливішими за бізнес-навички [26]. Хайді М. Нек, доцент і професор підприємницької діяльності Джеффри А. Тіммонса в коледжі Бабсон (США) та Патрісія Г. Грін, видатний президентський професор підприємництва в коледжі Бабсон (США) у своїй статті «Навчання підприємництву: відомі світи та нові кордони» [27] визначають широкий набір «м'яких» навичок, які є основними для освіти соціального підприємця, а саме: емпатія, розвиток почуття моральної та соціальної відповідальності, управління балансом між життям та роботою та розуміння того, як вчитися на невдачах таким чином, щоб просувати соціальні інтереси, цілі підприємця та здатність справляти вплив. Важливо відзначити, що ці основні навички соціального підприємництва можна вивчати та розвивати за допомогою формальних навчальних програм [28-29] та неформальних взаємодій [30].

Молоді соціальні підприємці щиро прагнуть поліпшити цей світ, реалізуючи свої проекти та мобілізуючи цим самим зусиллям на вирішення соціальних проблем. Відповідно до цієї концепції, молоді соціальні підприємці об'єднують спільний набір рис, який ми називаємо «мисленням молодого соціального підприємця». Цей набір включає в себе підходи до зростання; особисту свободу волі, самоефективність і готовність приймати ризики; оптимізм і сподівання; співчуття; акцент на колективному потенціалі; і внутрішню мотивацію та палке бажання змінювати світ на краще.

Соціальне підприємництво засноване молодими людьми відрізняється від соціального підприємництва, реалізованого людьми старшого віку тим, що молоді люди більше здатні до ризику та більш оптимістично налаштовані. Молоді

люди здебільшого частіше наділені схильністю більше довіряти і ризикувати, вони мають здібність надіятись що їх зусилля рано чи пізніше призведуть до очікуваного результату [31]. Такі риси, як оптимізм, надія та самоефективність, сприяють становленню мислення молодих соціальних підприємців, щоб «зробити це» і реалізувати свій проєкт попри всілякі «але». Оптимізм і надія пов'язані з нижчою депресією, вищою самооцінкою та вищою компетентністю [32]. Оптимістичні люди наполегливіші [33] і з більшою ймовірністю будуть ризикувати, щоб знайти рішення та досягнути цілі. Як результат усі ці фактори не тільки зміцнюють впевненість молодих соціальних підприємців у тому, щоб вони діяли, а й допомагають їм ставати сильнішими, коли вони стикаються з проблемами.

### **Висновки**

Отже, розглянувши теоретичні аспекти діяльності соціальних підприємств на базі неприбуткових громадських організацій з фокусом на молоді, таке підприємництво виявляється потужним інструментом для змін у Світі, де молодь стає не лише активним споживачем, але й змінотворцем. Засноване на ідеї вирішення соціальних проблем через підприємництво, це явище наростає як у світовому масштабі, так і в Україні.

Проте, попри стрімкий розвиток соціальному підприємництву досі немає єдиного визначення у Світі. Загалом під такою діяльністю розуміється підприємництво, яке здійснює позитивний вплив на суспільство через свою діяльність та допомагає вирішити певні соціальні проблеми.

Навички молодих соціальних підприємців виявляються комплексними, включаючи не лише бізнес-аспекти, але й «м'які» навички, такі як емпатія, соціальна відповідальність та уміння приймати ризики. Це відкриває новий вимір розумінні підприємництва, яке покликане не лише забезпечити прибуток, а й вирішувати актуальні соціальні проблеми.

Молодь сьогодні у всьому Світі обирає створювати позитивні зміни, а не чекати незвіданого майбутнього. Соціальне підприємництво якраз виступає тим інструментом, завдяки якому молода людина може запровадити будь-яку новітню ідею через використання бізнес підходів та ще й створювати при цьому позитивні зміни у суспільстві.

Загальна картина свідчить, що молодь може і повинна грати ключову роль у суспільному розвитку через соціальне підприємництво. Надалі, важливо підтримувати і сприяти розвитку цього напрямку, забезпечуючи необхідні ресурси та створюючи умови для креативності та інновацій молодіжних соціальних підприємців.

А діяльність соціальних підприємств на базі некомерційних громадських організацій сприяє можливості реалізовувати соціальну місію на законних підставах в більшості випадків без сплати податків на прибуток. Для цього необхідно діяти відповідно до норм податкового законодавства України, наведених у першому розділі цієї магістерської роботи та слідкувати за змінами у законодавстві у майбутньому.

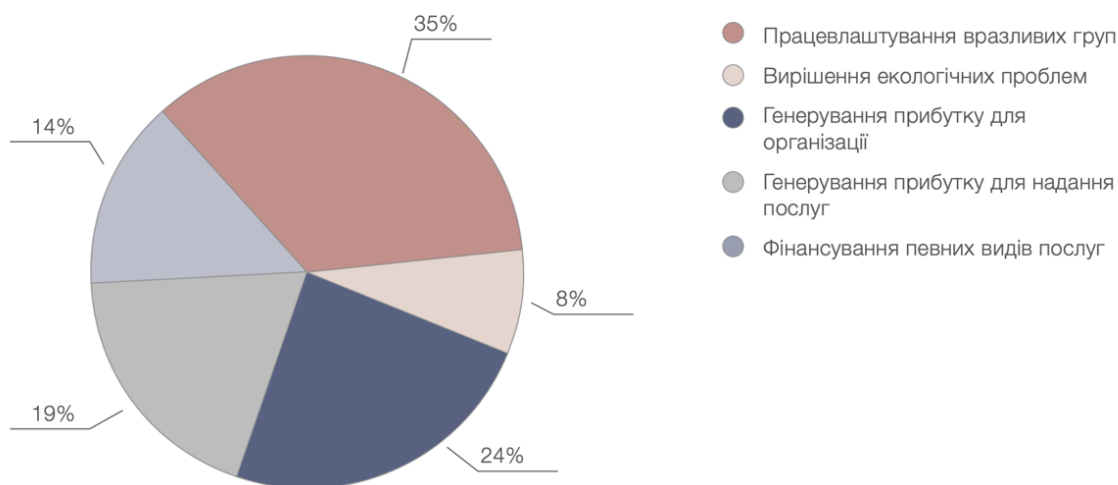
## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ВЗАЄМОДІЇ З МОЛОДІЖНИМИ ІНІЦІАТИВАМИ**

### **2.1 Аналіз підприємницьких підходів до діяльності неприбуткових організацій в Україні.**

Як ми уже детально розглядали у першому розділі цієї роботи, неприбуткові організації в Україні згідно законодавства мають право здійснювати на своїй базі підприємницьку діяльність. Згідно з незалежними науковими дослідженнями, у наш час в Україні найпопулярнішими є три ключові форми діяльності соціального підприємництва на базі неприбуткових організацій [34]:

- некомерційні організації, які займаються підприємництвом в межах своєї основної діяльності;
- некомерційні організації, які створюють власні підприємства, частка прибутку з яких спрямовується на фінансування їхніх соціальних програм;
- некомерційні організації, що здійснюють спільну підприємницьку діяльність на умовах заключення договору про спільну діяльність з іншими юридичними особами.

Більшість підприємств соціального спрямування спеціалізується на трудовій інтеграції соціально вразливих груп населення, генерації фінансів для реалізації соціальних програм та реінвестування власної діяльності. Окрім цього, вони приділяють значну увагу залученню молоді, вирішенню питань гендерної рівності і інших аспектів. Важливо відзначити, що серед соціальних підприємств немає жорсткого розподілу за видами діяльності, і одне підприємство може успішно здійснювати різні види соціальних і економічних ініціатив одночасно. Детальніше наводимо на Рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Основні види діяльності соціальних підприємств.**

*Джерело: [18]*

На основі наших спостережень та аналізу даних, можна констатувати, що підприємства, які впроваджують підприємницькі методи в неприбутковому секторі, демонструють великий потенціал для самофінансування та створення значущого соціального впливу. Наше дослідження підприємницьких підходів у неприбутковому секторі показало різноманітні стратегії та моделі, що використовуються організаціями з метою забезпечення фінансової стійкості та досягнення соціальних цілей. Зокрема, вивчення активного використання підприємницьких методів у неприбутковому секторі вказує на їхню здатність до самофінансування та створення значущого соціального впливу на суспільство.

Поряд із цим, слід виділити важливий аспект - партнерство зі сферою бізнесу. Організації у неприбутковому секторі все частіше встановлюють стратегічні партнерства з комерційними підприємствами з метою спільного досягнення соціальних та економічних цілей. Це взаємодія дозволяє ефективно поєднувати ресурси та знання обох сторін.

Наукове дослідження також висвітлює важливість розробки новаторських фінансових моделей для неприбуткових організацій. Механізми, такі як соціальні



імпакт-інвестиції та фінансування від бізнес-ангелів, відкривають нові перспективи для залучення коштів та підтримки соціальних ініціатив. [35].

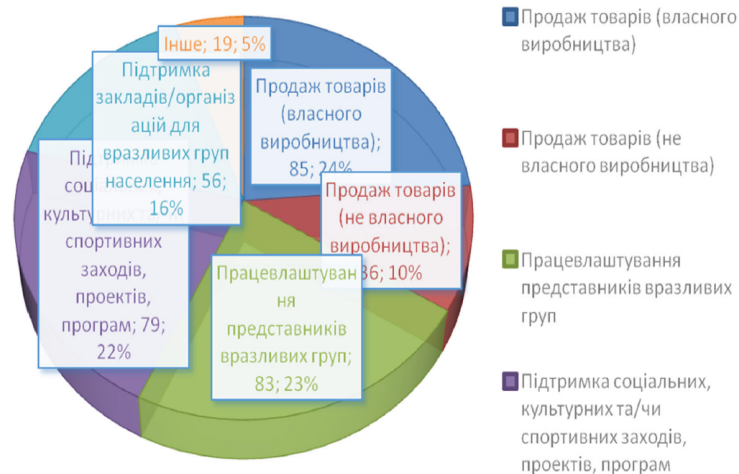
Також вражає спектр послуг, виробництва продукції та продажу товарів, що здійснюються в межах діяльності соціальних підприємств в Україні, адже, як показують наші теоретичні дослідження в першому розділі цієї роботи, соціальними підприємцями керує спершу їх місія подолати якусь проблему у суспільстві, тому при підході до підприємницької діяльності часто неприбуткові організації використовують креативні рішення. Види товарів і послуг, які виготовляються і надаються соціальними підприємствами в Україні [36] наведено на Рис.2.2.



**Рис. 2.2. Види товарів і послуг, які виготовляються і надаються соціальними підприємствами в Україні**

*Джерело: [36]*

Часто соціальні підприємства поєднують кілька напрямків діяльності, надаючи послуги і продаючи товари одночасно. Як підтвердження цьому пропонуємо розглянути Рис. 2.3.



**Рис.2.3. Види діяльності соціальних підприємств в Україні.**

*Джерело: [37]*

Аналізуючи Рис.2.3., можемо сказати, що сполучаючи декілька напрямків діяльності, соціальні підприємства виявляються справжніми катализаторами соціальних змін. Одним з ключових аспектів їхньої роботи є працевлаштування представників вразливих груп населення – 23%. За допомогою цього підходу соціальні підприємства створюють не лише сприятливі умови для економічного розвитку, а й є ефективними інструментами соціальної інтеграції.

Не менш важливим напрямком їхньої діяльності є підтримка соціальних, культурних та/чи спортивних ініціатив. Згідно цього дослідження, 22% соціальних підприємств активно залучаються до організації та фінансування подій, які спрямовані на покращення якості життя у вразливих групах населення. Це не лише

допомагає підприємствам висвітлити свою соціальну відповідальність, але й активно впливає на створення позитивної соціальної динаміки.

Однак, відзначаємо, що соціальні підприємства не обмежуються лише послугами та подіями. Вони також ефективно функціонують у сфері продажу товарів, які вони виготовляють самостійно – про це зазначають більшість із учасників дослідження аж 24%. Це може включати різноманітні вироби, від ручної роботи до продукції власного виробництва. Такий бізнес-модель дозволяє підприємствам мати сталіший фінансовий потік та забезпечувати розвиток соціальних проектів.

Додатково, не слід забувати і про продаж товарів, які не виробляються самостійно – таких серед учасників дослідження є 10%. Це може бути продаж ліцензійних товарів або партнерських продуктів. Співпраця з іншими брендами дозволяє соціальним підприємствам розширювати свої можливості та залучати нових клієнтів.

Такий різноманітний та комплексний підхід соціальних підприємств не лише сприяє їх власному розвитку, але й допомагає вирішувати соціальні проблеми та створювати позитивні зміни у суспільстві.

Далі розглянемо кілька прикладів інноваційних підходів, які використовують неприбуткові організації в Україні для реалізації своєї місії та впровадження суспільних змін.

Багато неприбуткових організацій в Україні активно використовують громадські фонди для збору коштів та привертання уваги до своїх місій. Прикладом є фонд «Подільська громада» [38], який впроваджує інноваційні методи фандрайзингу та використовує платформи для залучення громадськості та соціально відповідального бізнесу. Наведемо приклади декількох успішних кейсів

організації у форматі колаборацій із бізнес компаніями та створенні корпоративного фонду:

- Корпоративний Фонд Гурту «ТІК», розпочата у 2013 році: за підтримки гурту «ТІК» фонд у Вінниці підтримує проекти через конкурси мікро-грантів у сфері мистецтва та культури. В рамках співпраці гурт акумулює кошти на рахунку фонду, і раз в рік менеджмент фонду оголошує Стипендіальний конкурс. За час співпраці залучено 185 000 грн. [38]

- Корпоративний фонд із КФ ПрАТ Українська пожежно-страхова компанія, розпочата у 2013 році. Мета - підтримка та надання допомоги медичним закладам міста та області. За час діяльності залучено 17 567 142 грн. [38]

Міська громадська організація «Емаус-оселя» у Львові визначається як інноватор у сфері допомоги бездомним особам та була однією з перших ініціатив в Україні в 2003 році. Метою організації є не лише надання притулку, але і створення унікального соціального співтовариства, де люди спільно проживають і працюють, спільно господарюють та взаємодіють для підтримки тих, хто опинився в складних життєвих обставинах. Серед методів забезпечення сталості діяльності організації виокремився соціальний бізнес. Невеличкий магазин, де реалізують вживані речі, принесені волонтерами, є основним джерелом доходу, що дозволяє утримувати спільноту. Ще одним джерелом фінансування є журнал «Просто неба», який бездомні продають у центрі міста. Частина отриманих коштів вони залишають собі, а іншу половину використовують на створення наступного випуску. До написання матеріалів долучаються різноманітні відомі та талановиті особистості. До складу редакційного колективу також входять самі бездомні, які надають допомогу у написанні матеріалів. [39]

Виробниче підприємство «Весна» в місті Біла Церква, яке є частиною Українського товариства глухих, було створене з ініціативи Всеукраїнської

громадської організації «Українське товариство глухих». Його прибуток генерується від продажу власних виробів, і особливістю є те, що на підприємстві працюють представники вразливих груп населення. Основною сферою діяльності підприємства є виробництво швейних товарів. [40]

У висновку, вивчення підприємницьких підходів у неприбутковому секторі свідчить про надзвичайну важливість інновацій та гнучкості для досягнення як фінансової стабільності, так і вирішення актуальних соціальних завдань. Підприємницький підхід у неприбутковому секторі виявляється ключовим інструментом для сучасних організацій, що діють у цій сфері.

Проведене дослідження підприємницьких підходів некомерційного сектору України виявило, що цей сектор має надзвичайно високий потенціал для поєднання ефективності підприємництва та реалізації соціально важливої місії. Зокрема, зважаючи на наведені вище приклади роботи таких неприбуткових організацій, свідчить про гнучкий підхід та готовність впроваджувати інноваційні рішення у цій сфері.

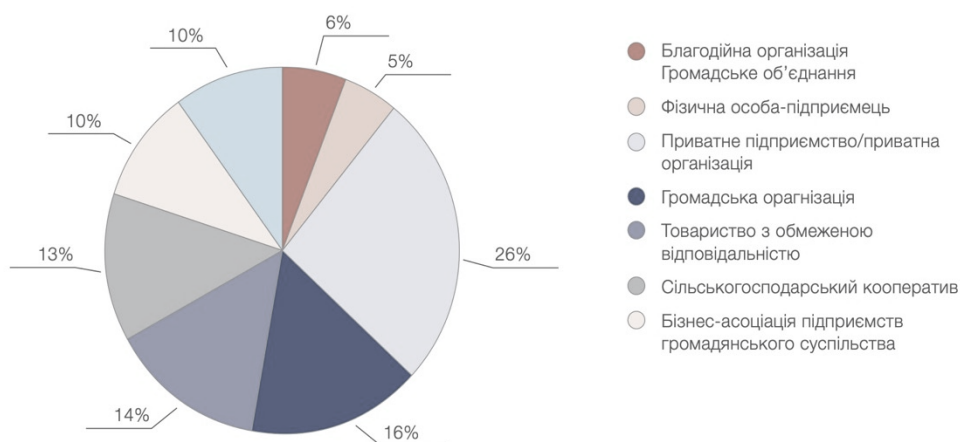
Варто зауважити, що соціальне підприємництво на базі неприбуткової громадської організації може ефективно працювати як колаборація неприбуткової організації з уже діючим прибутковим бізнесом, який реінвестує частину прибутку для реалізації місії цієї організації. В українських умовах, де у громадській організації є обмежені можливості щодо залучення фінансування, такий варіант може бути максимально вигідним.

Важливим аспектом є не лише розвивання підприємництва, а й реальне вирішення соціальних викликів. Створення соціальних підприємств, таких як «Емаус-оселя», яке не лише надає притулок для бездомних людей, але й створює унікальне соціальне співтовариство, є прикладом інноваційного підходу до розв'язання проблем у суспільстві.

Також слід відзначити різноманіття товарів і послуг, які надають соціальні підприємства в Україні. Креативні рішення та інноваційні підходи дозволяють їм ефективно вирішувати суспільні проблеми та створювати значущий соціальний вплив у країні.

## 2.2 Український досвід діяльності соціальних підприємств у громадському секторі з фокусом на молоді.

«В Україні соціальні підприємства володіють великою свободою у виборі організаційних форм для своєї діяльності як суб'єкти підприємницької сфери. Аналіз соціальних підприємств в Україні з точки зору їх організаційно-правових форм показує, що більшість з них обирає організаційні форми, що характерні для різних суб'єктів економіки: 26% — фізичні особи-підприємці (ФОП), 16% — приватне підприємство та 14% — громадська організація. Також соціальні підприємці реєструють свою діяльність як товариства з обмеженою відповідальністю (13%), сільськогосподарські кооперативи (10%) та інші форми»[18] Рис. 2.4.



**Рис.2.4. Організаційно-правові форми соціальних підприємств в Україні.**

*Джерело: [18]*

Як бачимо, соціальні підприємства на базі громадських організацій не дуже популярна організаційна форма для такого виду діяльності в Україні. Це зумовлено різними факторами, зокрема і тим, що в Україні громадський сектор здебільшого фінансується за кошти міжнародних грантових програм та не достатньо добре розуміються на темі впровадження на їх базі діючого підприємництва. До того ж, як показує дослідження теоретичних особливостей роботи соціальних підприємств на базі неприбуткових громадських організацій у першому розділі цієї роботи, в Україні немає чіткої законодавчої бази для регулювання діяльності таких підприємств взагалі. Цей фактор також може сприяти недовірі представників громадського сектору до діяльності соціального підприємництва та побоюванням втратити статус неприбутковості, який є надзвичайно важливим фактором у роботі громадських організацій. Проте це не означає що серед наведених у Рис. 2.4. 16% громадських організацій, на базі яких працюють соціальні підприємства, немає потужних прикладів, що працюють з фокусом на молодь.

Ми уже згадували у попередньому розділі про діяльність соціального підприємства на базі Громадської організації «Емаус-оселя», що працює для допомоги бездомним людям. Особливим досвідом цієї організації є те, що саме завдяки їх праці, яка хоч і не обмежується впливом виключно на молодь, у молодих людей, які з різних причин втратили житло, знаходиться впевненість у майбутньому. Саме таким прикладом є Олександр Горонді - нині досить відомий український дизайнер сумок. Колишній підліток бездомний Олександр у Львові потрапив під опіку Громадської організації «Емаус-оселя», де отримавши консультації спеціалістів, зокрема психологів, він зміг подолати наслідки психологічного пригнічення та життя на вулиці. Саме у цій організації він здобув навички шиття та пошив свої перші вироби із залишків тканини, які організація продала під час одного зі своїх гаражних розпродажів в рамках діяльності

соціального підприємництва. Від тоді Олександр Горонді став професійно займатись шиттям та сьогодні його ім'я досить відоме та продукцію з задоволенням купують в різних країнах Світу. [41]

Молодіжна громадська організація «АРТ-Село» - ще один практичний досвід організації громадського сектору у соціальному підприємстві. Місія організації:

- «всебічний розвиток творчої особистості шляхом образотворчого мистецтва. Кожен з нас певною мірою є митцем-художником. За допомогою образотворчого мистецтва, як засобу спілкування, ми можемо сказати краще про найважливіші і найглибші речі, аніж засобами звичайної мови» [42]. Організація займається реалізацією соціального підприємництва через проведення мистецьких ініціатив у місті, таких як:

- організація аукціонів художніх творів та картин у співпраці з благодійними фондами;
- проведення сеансів арт-терапії для різних соціальних груп населення, зокрема для волонтерів, дітей з особливими потребами, пенсіонерів та інших;
- створення монументальних художніх панно на асфальті та бетонних стінах;
- організація майстер-класів з декоративно-прикладного мистецтва.

Згенерований прибуток з проведених аукціонів організація спрямовує на підтримку певної потреби – 95 % реінвестує іншим благодійним фондам, внески за проведення майстер-класів – на забезпечення адміністративної діяльності організації, зокрема оплату комунальних послуг та оренду приміщення. [40]

Громадська організація «Туристично-спортивний клуб «Манівці» - організація, яка працює в Україні уже понад 20 років та активно займається розвитком туризму та спорту, активними учасниками діяльності якої є безпосередньо молодь. «Для нас на першому місці стоїть не прибуток, а реалізація



соціальних значущих завдань, і хоча популяризація спорту і його доступність сама по собі вже неабияка мета. Для того, щоб вона була не просто мрією а досяжною реальністю — необхідно мати чітко сформовані етапи, які реалізуються крок за кроком. Тому кожен може допомогти нам реалізувати черговий етап, за власної можливості та бажання.» [43] - так зазначає організація на своєму сайті. Організація організовує активний індивідуальний та корпоративний відпочинок, а отриманий прибуток спрямовує на будівництво спортивного залу у Львові, спортивної школи у с. Березина Миколаївського району Львівської області, проведення масових заходів з популяризації здорового й активного способу життя і також постійну діяльність соціальних спортивних секцій кануполо, веслувального слалому, водного туризму, дзюдо, скелелазіння та акробатики для дітей, молоді і дорослих [43].

Ще одна громадська організація, що працює в сфері залучення молоді до активного, здорового та спортивного способу життя та налагодила роботу своєї спортивної школи у форматі соціального підприємництва - Громадська організація «Школа Традиційного Карате «Окінава» у місті Черкаси, Черкаської області. Метою Школи Традиційного Карате «Окінава» є сприяння розвитку і популяризації традиційного шотокан-карате серед населення, а також розвиток на основі карате систем самозахисту та оздоровлення: гошин-до, тай-бо, фітнес-карате, йога-карате, лікувальна фізкультура; задоволення та захист своїх законних соціальних, економічних, спортивних та інших спільних інтересів; патріотичне виховання молоді та розширення знань про природну красу і культурні пам'ятки країни [40].

Мета діяльності Школи Традиційного Карате «Окінава» включає в себе:

- підтримку організації та проведення навчально-методичних семінарів, сезонних таборів, тренувань, змагань і атестацій з карате;
- організація та проведення екскурсій з метою зміцнення командного духу, розвитку самоорганізації та пізнання культурних аспектів країни;

- надання консультативної підтримки працівникам освіти та науки, а також молодим громадянам у питаннях підготовки до представництва на спортивних комерційних турнірах і міжнародних семінарах;
- активне розширення спортивних та дружніх зв'язків зі спортсменами, тренерами, клубами та федераціями карате з інших міст України має на меті подальший розвиток цього виду спорту в країні;
- здійснення обміну інформацією, культурними та іншими матеріалами з іншими організаціями, командами і федераціями як в Україні, так і за кордоном з метою сприяння розвитку спорту взагалі.

Важливе місце у соціальній діяльності також займає робота із людьми з інвалідністю. Як показує практика - більшість соціальних підприємств, які спрямовують свою діяльність на роботу із людьми цієї категорії населення, обирають для своєї діяльності організаційно-правову форму приватного підприємства чи фізичної особи-підприємця. Це обумовлено певним набором пільг для такої організаційно-правової форми діяльності, передбачених законодавством. Проте, у громадському секторі людям з інвалідністю також приділяється чимало уваги та спрямовується велика кількість проєктів. Наприклад, Громадська організація «Майстерня Мрії» – це вільний простір, де молодь з ментальними порушеннями вчиться мріяти і здійснювати мрії. «Організація має за мету вибудовувати суспільство, в якому люди з ментальними порушеннями прийняті та соціалізовані» [44]. Завдяки соціальному підприємництву, команда організації має спроможність надавати людям із ментальною інвалідністю послуги денного догляду та соціалізації. Соціальне підприємництво працює та генерує прибуток завдяки виготовленню натуральних чаїв, які продає онлайн та офлайн.

Для молодіжних громадських організацій, які прагнуть займатись соціальним підприємництвом, в Україні сьогодні доступно чимало програм підтримки від міжнародних фондів та держави, зокрема Міністерства молоді та спорту України.

Наприклад, в період, коли ми працюємо над цією роботою, паралельно в країні вперше у такому форматі за підтримки Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) відбувається реалізація програми «Розвиток потенціалу молоді в західних областях України», що імплементується ІСАР Єднання, за фінансової підтримки Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ), Уряду Японії та Уряду Німеччини через Німецький державний банк розвитку KfW[45], спрямованого на розвиток соціальних підприємств на базі молодіжних центрів, зокрема тих, які працюють як неприбуткові організації у форматі комунальних установ або громадських організацій. «Це абсолютно новий вид соціального підприємництва в Україні і, водночас дуже потрібний. Відомо, що для організацій, які фінансуються з державного бюджету, зазвичай складно залучити додаткове фінансування із зовнішніх джерел, а бюджетне фінансування часто не покриває повною мірою витрати так, щоб задовольнити попит на послуги споживача. В рамках цієї програми відібрані молодіжні організації отримують:

- Менторську та експертну підтримку [46];
- Участь у навчальних заходах з тематики соціального підприємництва [46];
- 10 з 15 найкращих молодіжних центрів отримують доступ до грантового фінансування у розмірі до 400 000 грн. для закупівлі необхідного обладнання та інших витрат для відкриття соціального підприємства за підтримки ІСАР Єднання у межах проекту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства», що реалізується ІСАР Єднання у консорціумі з Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД) та Центром демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ) завдяки ширій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку» [46].

Ще одна програма, яка вперше пілотно впроваджується в Україні ГО «Молодіжна платформа» за сприяння Норвезької ради у справах біженців в Україні, підтримки Міністерства закордонних справ Норвегії та спрямовує свою діяльність

на розвиток молодіжного соціального підприємництва на базі молодіжних центрів - це проєкт «СТАРТУЙ». Ця можливість вже призвела до створення та запуску сервісу з навчання підприємництву для молоді у молодіжних центрах Волинської, Львівської, Тернопільської та Хмельницької областей України. Основна мета проєкту полягала в розробці та пілотуванні неформальних освітніх заходів для залучення молоді до підприємницьких програм у молодіжних центрах.

В межах цього конкурсу ГО «Молодіжна платформа» відібрала 6 молодіжних центрів, у яких вже протягом жовтня — листопада 2023 року була запущена пілотна послуга «Неформальна освітня програма з підприємництва «Стартуй».

За результатами реалізації проєкту «СТАРТУЙ» молодь, що приймала участь у його заходах у різних областях та громадах отримала знання про фінансову грамотність та підприємницьку діяльність. Зафіксовано випадки, зокрема у Волинській області, що після успішного завершення проєкту молодь наважилась зареєструвати діяльність у сфері косметичної діяльності та маркетингу як фізичні особи-підприємці та розпочати стартапи у бізнесі, а ще організатори свідчать про те, що молодь у своїх відгуках зазначає про актуальність навчання підприємництву та висловлює інтерес до ведення підприємницької діяльності у майбутньому.

Отже, в Україні доволі багато соціальних підприємств працюють на базі громадських організацій та реалізують свої програми з фокусом на роботі з молоддю. Чималий спектр послуг надають такі організації для молоді починаючи від допомоги людям з інвалідністю та їх інтеграції в суспільство і до креативних туристичних походів дорогами українських Карпат для компаній, виручені кошти з яких реінвестуються у діяльність громадських організацій, що допомагають у вирішенні тих чи інших проблем у суспільстві. А за даними освітніх програм та проєктів, що реалізуються громадськими організаціями за підтримки міжнародних організацій в Україні та Міністерства молоді та спорту України, спрямованих на

збільшення кількості молодіжних підприємницьких ініціатив, молодь в Україні зацікавлена розвивати українське підприємництво.

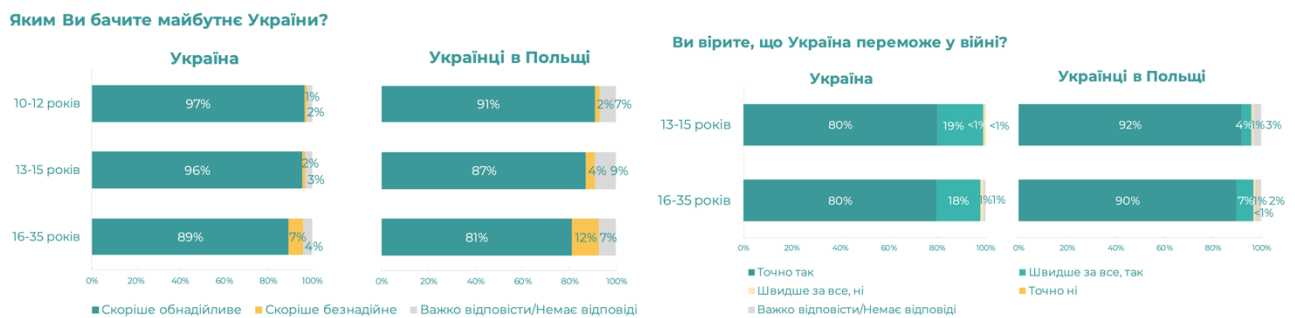
### **2.3. Дослідження діяльності молодіжного соціального підприємництва в українських умовах.**

Дана робота та дослідження проводяться в умовах, коли в Україні триває повномасштабна війна з росією, якій передував ще один надскладний період для суспільства - пандемія COVID-19. В умовах невизначеності є дві сторони розвитку подій у підприємстві: частина діючих підприємств змушені зупинити свою діяльність через недостатні можливості у фінансуванні та зниження рівня доходів, а ще частина - знаходить нові можливості, ризикує та створює нові бізнес проєкти. Найчастіше саме в умовах невизначеності та кризи з'являються нові соціальні підприємства, які створюють здебільшого молоді люди, що прагнуть змін та, реагуючи на нові виклики, винаходять нові рішення для вирішення проблем у суспільстві. І часто інструментом для цього використовується саме соціальне підприємництво.

Розглянемо молодіжне підприємництво через призму сьогоденній умов в Україні. Для цього звернемось до результатів національних соціологічних досліджень проведених в період з 2019 року до 2023 року, адже таким методом ми зможемо проаналізувати більш глибоко стан розвитку молоді в країні вцілому.

«Результати опитування української молоді, проведеного з 30 червня по 14 липня 2023 року в Україні Центром аналізу та соціологічних досліджень (CISR) Міжнародного республіканського інституту (MPI) в межах програми USAID «Мріємо та діємо» [47] свідчать про те, українська молодь впевнена у обнадійливому майбутньому України Рис. 2.5. та в тому, що Україна переможе в війні з Росією Рис. 2.6.

Отримані результати стосовно поглядів молоді щодо майбутнього країни є важливими індикаторами для розуміння їхнього ставлення до підприємництва. Якщо молодь вірить у світле майбутнє України, це може сприяти створенню сприятливого клімату для розвитку нових підприємницьких ініціатив та інновацій. Позитивні переконання можуть служити додатковим мотиваційним чинником для молоді розглядати підприємництво як шлях до самореалізації та внесення вагомого вкладу у суспільство.



**Рис. 2.5. Яким бачить молодь майбутнє України. Рис. 2.6. Думка молоді щодо перемоги України.**

*Джерело: [47]*

*Джерело: [47]*

Зокрема, ці результати можуть бути особливо важливими для розвитку молодіжного підприємництва в Україні в умовах геополітичних та економічних викликів. Якщо молодь вірить у перемогу своєї країни в геополітичних конфліктах, це може збільшити їхню готовність брати на себе підприємницькі ризики та визначати нові напрямки розвитку. Такий оптимізм може визначати нові тенденції в молодіжному підприємстві, підкреслюючи важливість саме цього сегменту суспільства для забезпечення сталого розвитку країни.

Незважаючи на виклики, пов'язані з військовим конфліктом, дослідження вказує на значний рівень патріотизму молоді до своєї країни. Приблизно 70% опитаних молодих українців висловили намір залишитися в Україні та продовжувати жити і працювати тут навіть в умовах війни. Це свідчить про сильний

національний дух та віру в можливість покращення ситуації в країні, а також може впливати на розвиток молодіжного підприємництва, зокрема через залучення молодих людей до проектів та ініціатив, спрямованих на підтримку внутрішньої економіки та розвиток соціальних підприємств.

Результати опитування наведені на Рис. 2.7. вказують на те, що для значної частини молоді основним фактором задоволення є любов до місця, де вони проживають. Це свідчить про важливість емоційного зв'язку із рідним містом чи регіоном для молодих людей. Зазначимо, що понад 40% опитаних відзначили цей аспект. Такий високий показник свідчить про значення створення сприятливого та привабливого середовища для молоді, що може включати розвинуту культурну, рекреаційну та соціальну інфраструктуру.

Водночас, більше 40% опитаних вказали, що бажання бути ближче до сім'ї та друзів є ще однією ключовою мотивацією для залишання в своєму місці. Це підкреслює важливість соціальних зв'язків для молоді та може впливати на розвиток місцевих спільнот та ініціатив, в тому числі і підприємницьких.

З іншого боку, результати показують, що тільки 20% молоді вважають можливість заробляти достатньо грошей для життя ключовим фактором. Це може вказувати на те, що, хоча економічні можливості важливі, вони не є єдиною визначальною обставиною для задоволення потреб молоді в даному регіоні.

В цілому, аналіз цих даних вказує на те, що розвиток молодіжного підприємництва вимагає комплексного підходу, який би враховував і економічні можливості, і соціальні аспекти, такі як створення привабливого соціокультурного середовища та підтримка сімейних зв'язків.

### З яких причин Ви залишаєтеся там, де зараз живете?

Серед тих, хто не хотів би переїжджати протягом найближчих п'яти років, n=922  
Кілька відповідей. Спонтанна відповідь



**Рис. 2.7. Причини, за яких молодь залишається жити в Україні в умовах війни.**

Джерело: [47]

Беручи до уваги вищеописане, вартими уваги у даній тематиці є також результати «репрезентативного соціологічного дослідження становища молоді в Україні 2021» [48], реалізованого на замовлення Міністерства молоді та спорту України холдингом «4SERVICE HOLDING», які відображають важливі тенденції, що впливають на участь молоді в підприємницькій діяльності та формування їхніх професійних уподобань. Зменшення частки молоді, яка активно займається підприємницькою діяльністю Рис 2.8., може бути пов'язане зі складністю економічної ситуації в країні та високим рівнем податків. Ці фактори вказують на потребу в урядових заходах, спрямованих на полегшення фінансового тиску на молодих підприємців, а також на покращення доступності кредитів для стартапів.

Значний вплив на рішення молоді займатися підприємницькою діяльністю має відсутність первинного капіталу та недоступність кредитів Рис 2.9. Це свідчить про необхідність розвитку фінансової інфраструктури для підтримки початкових стадій бізнесу серед молоді. Молодь вказала на складну економічну ситуацію як одну з основних перешкод для підприємницької активності. Таким чином, стимулювання



економічного зростання та зниження економічного тиску може стати ключовими чинниками для підтримки підприємництва серед молоді.

Розподіл відповідей на запитання «Чи хотіли б Ви особисто відкрити власну справу, стати підприємцем?», за статтю, % (серед усіх респондентів/-ок, 2019 - N=2000, 2021 - N=2000)

Варіанти відповіді	Серед усіх			Центр	Північ	Схід	Південь	Захід
	2018	2019	2021					
Я вже підприємцем	3,7	6,3	1,6	1,6	2,9	4,0	4,2	3,2
Я був підприємцем, але заклав свій бізнес	2,5	4,6	6,6	6,6	4,6	3,0	3,8	3,2
Хочу і найближчим часом, скоріше за все, відкрити власну справу	10,1	22,6	8,2	8,2	9,6	10,3	11,4	12,0
Хочу, але заважають різні обставини	32,6	38,5	26,3	26,3	28,1	22,5	31,4	30,8
Не хочу	37,6	28,0	18,8	18,8	15,1	17,1	16,5	14,7
Важко відповісти	13,5	0,0	26,6	26,6	24,5	32,0	19,9	21,6

Розподіл відповідей на запитання «Що, на Вашу думку, є перешкодою для того, щоб організувати власну справу/бізнес?», за макрорегіонами, % (серед усіх респондентів/-ок, 2019 - N=2000, 2021 - N=2000)

Варіанти відповіді	Серед усіх		Центр	Північ	Схід	Південь	Захід
	2019	2021					
Складна політична ситуація, воєнні дії, криміналітет	20,2	19,0	14,7	17,5	28,4	17,8	14,5
Складна економічна ситуація, економічний застій	33,0	34,2	34,8	32,2	39,0	33,1	31,4
Складнощі з пристосуванням до нових ринкових умов	14,5	16,0	15,0	12,0	18,3	11,0	19,5
Протидія конкурентів різних рівнів	12,1	13,8	21,9	10,6	11,5	10,6	14,8
Бюрократичні перепони, корупція	28,6	25,0	31,7	31,7	20,5	26,7	19,0
Обтяжлива законодавча система, звітність тощо	13,5	19,7	21,6	25,7	13,5	15,3	21,6
Високі податки	26,9	34,4	40,8	26,9	37,2	38,6	31,8
Недостатній власний рівень освіти, відповідних знань і навичок	18,0	18,7	18,8	20,0	19,5	16,1	17,9
Відсутність первинного капіталу і недоступність кредиту	24,0	43,9	52,4	47,1	43,1	44,1	36,8
Враж зв'язків	12,1	29,3	32,0	23,1	34,8	28,0	27,8
Відсутність можливостей вигідного збуту продукції, послуг	3,2	10,2	10,7	5,8	10,3	8,1	14,1
Психологічна (моральна) неготовність	6,0	8,0	9,4	8,2	8,2	5,9	7,5
Іншого	4,5	17,9	21,3	20,9	15,5	16,5	16,4
Важко відповісти	6,7	0,2	0,0	0,2	0,2	0,4	0,2

Рис. 2.8. Чи прагне молодь відкрити власну справу? Рис. 2.9. Думка молоді щодо перешкод у бізнесі.

Джерело: [48]

Джерело: [48]

Дослідження також вказує на те, що вибір молоді при виборі роботи визначають головним чинником хорошу оплату праці та можливість кар'єрного зростання Рис. 2.10. Ці фактори відображають важливість не лише стабільності фінансового становища, але й можливості розвитку у професійному плані. Для соціальних підприємств це може означати потребу впровадження моделей заробітку, які комбінують соціальну місію із можливістю стабільного матеріального забезпечення працівників.

Важливою тенденцією є також зростання інтересу до офіційного працевлаштування із віком Рис. 2.11. Молодь більше звертає увагу на гарантії стабільності та соціальних пакетів, що може бути визначальним при виборі місця праці. Для соціальних підприємств це означає, що для залучення молоді до галузі необхідно акцентувати увагу на соціальних гарантіях та можливостях кар'єрного зростання.

Нарешті, важливим також є регіональний аспект вибору молоддю характеристик роботи. Молодь, яка проживає в центрі країни, більше орієнтована на високу оплату праці та можливість кар'єрного зростання, в той час як молодь із інших регіонів акцентує увагу на гарантованій роботі та зручному графіку роботи. Це важливо враховувати при розробці стратегій залучення молоді до соціального підприємництва в різних регіонах України.

Отже, для успішного розвитку соціального підприємництва в Україні важливо створити сприятливі економічні умови для молоді, забезпечити доступність фінансових ресурсів та розробити моделі заробітку, які поєднують соціальну місію із стабільністю фінансового становища. Крім того, важливо враховувати регіональні відмінності та індивідуальні уподобання молоді при формуванні стратегій залучення до соціального підприємництва.

Розподіл відповідей на запитання «Подивіться на цей список і скажіть, будь ласка, що з нижче наведеного є найважливішим у роботі особисто для Вас?», за *мажоритарністю*, % (серед усіх респондентів-ок, N=2000)

Варіанти відповіді	Серед усіх	Центр	Північ	Схід	Південь	Захід
Хороша оплата праці	82,3	89,7	81,5	84,1	86,4	75,0
Не дуже напружена робота	14,5	21,0	14,7	11,5	6,8	16,5
Гарантована робота, відсутність ризику скорочення	18,7	24,5	13,2	21,7	18,6	16,7
Робота, яка викликає повагу	21,0	23,2	16,6	19,9	17,8	25,4
Можливість кар'єрного зростання	30,8	41,4	32,5	26,4	28,0	28,6
Зручний графік роботи	28,3	31,3	23,3	29,0	39,8	24,6
Можливість проявити ініціативу	6,8	6,0	8,4	5,4	8,9	6,4
Можливість навчання та розвитку на робочому місці	15,7	14,7	18,5	13,5	15,3	16,4
Привалість відпустки, достатня кількість неробочих днів	8,2	10,0	4,8	6,8	8,1	10,9

Розподіл відповідей на запитання «Подивіться на цей список і скажіть, будь ласка, що з нижче наведеного є найважливішим у роботі особисто для Вас?», за віковими групами та статтю, % (серед усіх респондентів-ок, N=2000)

Варіанти відповіді	14-19 років	20-24 роки	25-29 років	30-34 роки	Молоді чоловіки	Молоді жінки
Хороша оплата праці	79,8	81,5	83,8	83,2	84,7	79,8
Не дуже напружена робота	13,9	17,3	11,7	15,2	13,3	15,6
Гарантована робота, відсутність ризику скорочення	12,4	18,3	22,2	20,1	19,6	17,8
Робота, яка викликає повагу	20,5	20,7	20,9	21,5	19,8	22,2
Можливість кар'єрного зростання	37,8	32,3	31,3	24,8	30,6	31,0
Зручний графік роботи	23,7	27,1	29,1	31,5	25,8	30,9
Можливість проявити ініціативу	5,4	6,9	7,3	7,3	6,8	6,7
Можливість навчання та розвитку на робочому місці	19,5	15,7	14,3	14,4	15,8	15,6
Привалість відпустки, достатня кількість неробочих днів	4,9	7,4	10,2	9,0	8,2	8,1
Робота, де Ви почувате, що можете чогось досягти	20,5	18,3	21,6	16,6	19,4	18,8
Можливість офіційного працевлаштування	11,7	13,1	16,4	18,4	15,8	14,9
Цікава робота, робота, що відповідає здібностям	22,0	25,2	19,6	21,4	21,5	22,1
Інше (скажіть що саме)	0,5	0	0	0	0	0,2
Важко відповісти	3,4	1,7	2,0	1,6	1,8	2,5

Рис. 2.10. Що впливає на вибір роботи молоддю? Рис. 2.11. Що впливає на вибір роботи молоддю (за віком).

Джерело: [48]

Джерело: [48]

«В умовах війни молодіжне підприємництво є однією з вирішальних складових для розбудови сильної України - зазначив Міністр молоді та спорту

України Вадим Гутцайт у своєму зверненні до студентів конференції Startup Campus-2022. За його словами, молодіжне підприємництво є одним із проєктів, що увійшли до Національного плану відновлення України, та одним із пріоритетів роботи Міністерства молоді та спорту України» [49].

У Додатку Б подаємо картку національних проєктів Міністерства молоді та спорту України до плану відновлення України від наслідків війни, де справді одним із фокусів діяльності є молодіжне підприємництво та працевлаштування (ДодатокБ Рис. Б.5).

Розглянемо ключові його показники з фокусом на молодіжне соціальне підприємництво. В Карті національних проєктів Міністерства молоді та спорту України до плану відновлення України від наслідків війни передбачено створення Українського молодіжного фонду (далі – УМФ). Його мета - створити стимули для розвитку молоді в Україні та її повернення в Україну через гранти для молоді. Одним із фокусів УМФ є молодіжне підприємництво.

Розглянемо ключові пріоритети Стратегії діяльності УМФ на 2023-2027 роки, опираючись на дані наведені в офіційному документі цієї Стратегії. [50]

У контексті молодіжного соціального підприємництва, Український молодіжний фонд (УМФ) акцентує увагу на створенні нових чи додаткових робочих місць для молоді, сприяючи тим самим підвищенню рівня економічної самостійності. Це стає важливим кроком у напрямку надання можливостей молоді для активного участі в економічному розвитку країни. Враховуючи вимоги для отримання бюджетного гранту, УМФ сприяє розвитку соціального підприємництва, яке не лише створює робочі місця, але і вирішує соціальні проблеми та сприяє розвитку громад.

Специфічні заходи УМФ також відзначають підтримку молоді у волонтерській діяльності та розвитку компетентностей через неформальну освіту. Це сприяє формуванню у молоді навичок та знань, які стають ключовими умовами для ефективного участі в соціальному підприємстві. Залучення молоді до волонтерської роботи може також виступати катализатором для їхньої активної участі в різних сферах суспільства, включаючи підприємництво.

Однією з ключових цілей УМФ є створення можливостей для молодих людей бути ключовими учасниками розвитку України. Це передбачає не лише економічний, але й соціальний та політичний внесок молоді у формування країни. У цьому контексті, сприяння молодіжному підприємству виступає як ефективний механізм для досягнення цієї цілі, забезпечуючи їм не лише засоби до існування, але і можливість активно впливати на соціальний прогрес.

УМФ розглядає молодіжне підприємництво як один із фокусів свого стратегічного розвитку. Створення Українського молодіжного фонду ставить під великий питання розвиток і підтримку молодіжного підприємництва в країні, що відповідає сучасним викликам і завданням. Це свідчить про усвідомлення важливості молодіжного бізнесу як стратегічного рушія розвитку країни.

Таким чином, діяльність Міністерства молоді та спорту України через Український молодіжний фонд фокусується на створенні не лише умов для стартапів та розвитку підприємства серед молоді, але і на розбудові їхнього рівня економічної та соціальної самостійності.

Щодо інших програм та проєктів, спрямованих на розбудову молодіжного підприємництва в Україні. У 2024 році в Україні також стартує проєкт «Відновлення через соціальне підприємство». Паралельно ця програма працюватиме в Грузії, Молдові та Україні. В Україні проєкт EU4Youth

«Відновлення через Соціальне Підприємництво» впроваджуватиметься впродовж 2 років і націлений на молодь віком 17-19 років [51].

«Місія проекту, який триватиме з січня 2024 року по липень 2025 року в трьох вищезазначених країнах, полягає у сприянні глибшого розуміння соціального підприємництва та озброєння молоді необхідними навичками, водночас створити екосистему, сприятливу для зростання соціальних підприємств» [51].

Ключовим гравцем у розвитку соціального підприємництва в Україні стоїть також проєкт Enactus Ukraine. У складі цього ініціативного проєкту діють студенти з вищих навчальних закладів, а також представники бізнес-середовища, які не лише генерують ідеї, але й втілюють соціально-підприємницькі ініціативи. Викладачі вищих навчальних закладів і партнери з бізнесу, як наставники, ведуть молодь, активно націлену на зміни, у потрібному напрямку. Представники студентської громади презентують свої проєкти на річних змаганнях, де їхні досягнення оцінюють високопосадовці бізнесу. Ті проєкти, що реально приносять якісні результати в суспільство, отримують визнання як кращі і мають підтримку для подальшого розвитку.

Наприклад, на змаганнях Enactus Ukraine National Competition 2019, що відбулись у Києві 5 липня 2019, студентська молодь представила проєкти із різними напрямками діяльності, проте об'єднані єдиною місією покращувати життя суспільства на різних рівнях, зокрема такими як:

- «Навчання професійним навичкам та подальшу соціалізацію молоді з ментальною інвалідністю від команди студентів з Enactus КНЕУ - проєкт «Opportunity Jar». В рамках проєкту соціальною цінністю є те, що молоді люди навчали батьків дітей з ментальною інвалідністю пекарським навичкам, а також складено бізнес план для пекарні та маркетингову стратегію, а з першої партії

проданого печива отримано дохід у 1200 грн.» [52];

- «Проект, місія якого полягає у зменшенні кількості ПВХ-відходів за рахунок використання їх як ресурсу для виготовлення нових крафтових виробів.. Проект від команди з Enactus НаУКМА має гасло «Відходи у доходи» та назву «Re:ban». «Re:ban» надає друге життя баннерній тканині, зберігаючи навколишнє середовище при цьому створюючи щось нове та модне! Лише за перші пів року діяльності Enactus НаУКМА зібрала для переробки понад 120 кв.м. ПВХ- тканини та ПВХ-сітки і реалізувала понад 150 виробів! Проект став успішним і досі продовжує працювати, здійснюючи колаборації із великими бізнес компаніями та створюючи стильні речі для молоді з використаних банерів» [53]. «Станом на сьогодні у компанії великі об'єми виготовлення продукції із використаних банерів - кожна компанія здає в середньому 15-20 банерів, а це близько 60 — 80 метрів квадратних банерної тканини, з якої виходять обкладинки для паспортів, косметички, пенали, рюкзаки у корпоративних кольорах та емблемах» [54]. Як виглядають вироби із використаних банерів зображено на Рис. 2.12.



**Рис. 2.12. Продукція виготовлена на соціальному підприємстві «Re:ban».**

*Джерело: [53]*

- Про підтримку людей пенсійного віку, які можуть покращувати своє матеріальне становище завдяки виготовленню фетрових аксесуарів - проєкт «Gudzyk» від команди з Enactus ОНУ.

Стартап, який почався у стінах студентського закладу освіти, а став соціальним підприємством, що має сильну місію - створити достатньо робочих місць для пенсіонерів зі всієї України через виготовлення унікальних речей. У онлайн магазині можна придбати речі, виготовлені людьми пенсійного віку, тим самим підтримавши їх матеріальний стан. Процес виготовлення речей жінками пенсійного віку зображено на Рис. 2.13. [55].

**Рис. 2.13. Виготовлення продукції жінками пенсійного віку на соціальному підприємстві «Gudzyk», заснованому студентською молоддю.**



*Джерело: [55]*

Чи є обґрунтованою діяльність подібних проєктів для розвитку студентського соціального підприємництва? Так, такі проєкти як Enactus Ukraine сприяють не лише підвищенню навичок студентської молоді у управлінні проєктами чи створенні бізнес планів, а й справді надають можливості для започаткування молоддю прибуткового соціального підприємництва. Молода людина, завершуючи навчання в університеті уже має практичний досвід реалізації бізнес проєктів соціального спрямування, розуміє як долати проблеми суспільства

запроваджуючи нові бізнес підходи, генерувати прибуток реалізуючи найсміливіші бізнес ідеї.

### **Висновки.**

Отже, цьому розділі ми розглянули та дослідили роботу молодіжних соціальних підприємств в Україні в різних його юридичних формах діяльності, зокрема на базі неприбуткових громадських організацій. Отже, тенденція розвитку соціальних підприємств з фокусом на молоді стрімко розвивається, особливо цьому сприяє розвиток екологічно-свідомої молоді, яка прагне створювати позитивні зміни у суспільстві заради кращого майбутнього.

Разом із тим, стоїть питання про ефективність та довгостроковий вплив соціальних молодіжних підприємств. Важливо розглядати їх діяльність не лише з позиції створення інновацій та реалізації соціальних проєктів, але й з точки зору стійкості та самофінансування. Дослідження ефективності функціонування підприємств, також оцінка їхнього впливу на покращення соціальних проблем, є ключовими аспектами для розуміння ролі цих організацій у становленні стійкого суспільства.

Окрім того, варто зауважити, що молодіжне соціальне підприємництво в Україні достатньо «молоде» явище, яке практично законодавчо не врегульоване. Тож за умови законодавчого врегулювання та підтримки зі сторони державних інституцій допоможе розвитку соціального підприємництва в Україні.

Також слід звернути увагу на вплив глобальних трендів та інновацій на розвиток молодіжних соціальних підприємств. Швидкі технологічні зміни, розвиток індустрії штучного інтелекту, та зростання екологічної свідомості можуть вплинути на природу та обсяги їхньої діяльності. Розуміння цих викликів та



можливостей може допомогти молодіжним соціальним підприємствам в Україні адаптуватися до змін в економічному та соціокультурному середовищі.

Завершуючи розгляд соціальних молодіжних підприємств в Україні, важливо зазначити, що їхня робота не обмежується лише внутрішніми межами країни. Активна участь у міжнародних програмах та обмінах показує високі результати для розвитку підприємств, сприяє обміну досвідом, розширенню партнерських відносин та впровадженню найкращих практик, які допомагають викорінювати різного роду проблеми у суспільстві. Взаємодія із різними українськими та міжнародними фондами та компаніями часто є ключовим чинником для підняття рівня ефективності та впливу соціальних підприємств в Україні.

До слова, працюючи над даною роботою та досліджуючи роботу різних соціальних підприємств, що ведуть свою діяльність в Україні з фокусом на молодь, з'явилась гіпотеза щодо налагодження співпраці з ними на базі майбутнього соціального підприємства у ГО «Велика ідея». Потенційно ці підприємства можуть стати постачальниками оригінальних товарів, створених зі змістом, продаж яких може стати додатковим джерелом доходів. А ще така колаборація додасть конкурентоспроможності соціальному підприємству на базі ГО «Велика ідея» та допоможе розширити клієнтську базу.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОДІЖНОЇ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **3.1 Бізнес-моделювання соціального підприємства та проєктування соціальних змін на прикладі ГО «Велика ідея».**

Комерційний підхід у соціальній сфері - це тренд, що де далі більше набирає популярності і показує хороші результати у діяльності організацій у всьому Світі. Такий підхід допомагає організаціям, зокрема у некомерційному секторі, диверсифікувати доходи та забезпечувати фінансову стійкість, впроваджуючи при цьому свою місію.

Проте якою б не була місія організації, щоб впровадити комерційну складову та налаштувати успішну роботу соціального підприємництва на базі громадської організації, команді організації необхідно чітко визначити як вона створює свою цінність та яким способом така цінність конвертується в прибуток. Іншими словами - організації, яка планує працювати із соціальним підприємництвом, варто розробити свою бізнес-модель, врахувавши при цьому власні цінності, наявні та потенційні партнерства, цільову аудиторію та конкурентів, а ще - сильні та слабкі сторони, загрози і можливості як внутрішні в організації, так і зовнішні.

Розглянемо результати дослідження аналізу внутрішнього середовища організації, проведеного на базі ГО «Велика ідея» шляхом використання інструменту SWOT-аналізу та опитування команди організації у таблиці 3.1.

**SWOT-аналіз спроможності ГО «Велика ідея» з точки зору стійкості, адаптивності та потенціалу для розвитку на її базі соціального підприємництва**

Сильні сторони:	Слабкі сторони:	Сторони розвитку:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- професіональні члени правління організації з досвідом підприємницької діяльності</li> <li>- налагоджена співпраця з ОМС, міжнародними та українськими партнерами</li> <li>- вигідне, безпечне географічне розташування</li> <li>- унікальність в місті та області - немає просторів з ідентичним комплексом послуг</li> <li>- вмотивована, дружня команда організації</li> <li>- наявний чіткий план діяльності</li> <li>- впізнаване і хороше ім'я/бренд організації</li> <li>- наявна організаційна структура</li> <li>- стратегічний підхід команди до впровадження проєктів</li> <li>- члени команди постійно розвиваються, прагнуть до саморозвитку</li> <li>- бренд організації продукує гарні цінності</li> <li>- організація дає можливості для розвитку команди</li> <li>- системні зустрічі команди, кожен член команди знає і розуміє що відбувається в організації</li> <li>- знайомимо аудиторію через комунікаційні канали не лише з проєктною діяльністю, а й загалом з громадським сектором</li> <li>- організація позиціонує себе, як професійна, а не волонтерська організація</li> <li>- частково диверсифіковані джерела фінансування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежений стартовий капітал</li> <li>- недостатність законодавчої бази для діяльності соціальних підприємств в Україні</li> <li>- слабка компетентність членів команди в окремих питаннях</li> <li>- відсутність стабільного фінансування</li> <li>- відсутність вузькопрофільного персоналу: HR, фандрайзера в організації</li> <li>- приміщення для простору в комерційній дорогій оренді</li> <li>- відсутність власного приміщення</li> <li>- відсутність прикладів успішних діючих соціальних підприємств з схожою бізнес моделлю</li> <li>- відсутня оновлена організаційна стратегія та операційний план організації</li> <li>- відсутність CRM системи, системи обліку клієнтів</li> <li>- немає системності в підтримці зв'язків з партнерами</li> <li>- вузька специфіка реклами - все зав'язано лише на соціальних мережах</li> <li>- стереотип у населення що громадська організація - це «секта»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- в конкурентах вбачаємо партнерів</li> <li>- системні зустрічі з командою організації</li> <li>- відсутність сталої мережі партнерських організацій</li> <li>- відсутність бізнес моделі та бізнес плану</li> <li>- комунікаційна стратегія в розробці</li> <li>- презентація про діяльність організації</li> <li>- реклама в гуглі на умовах гранту</li> <li>- реклама в блогерів, таргетована реклама, колаборації з бізнесом</li> </ul>
Можливості:	Загрози:	Сторони розвитку:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- партнерства з потужними та впізнаваними організаціями</li> <li>- відсутність розвинутої молодіжної інфраструктури в регіоні - наша можливість закрити цю потребу</li> <li>- створити базу і надавати якісні послуги населенню</li> <li>- члени команди можуть надавати професійні послуги/консультації</li> <li>- популярність дистанційної роботи/навчання</li> <li>- тренд коворкінгів розвивається в Україні</li> <li>- тренд саморозвитку серед населення</li> <li>- людям не вистачає офлайн спілкування</li> <li>- багато грантових можливостей для українців (го, бізнес)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- військова загроза</li> <li>- загроза конкуренції та створення подібних за функціоналом просторів іншими більш потужними бізнесовими організаціями .</li> <li>- зміна законів - неможливість підприємництва для ГО.</li> <li>- недостатнє/не вчасне фінансування</li> <li>- населення Ковеля не розділяє культуру коворкінгу, піде багато часу на те, щоб її привити</li> <li>- платні послуги від ГО можуть сприйматись людьми спершу негативно</li> <li>- бізнес організації можуть сприймати нас як конкурентів</li> <li>- можливі штрафні санкції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження соціального підприємництва на базі ММД</li> <li>- залучити до співпраці соціально-відповідальний бізнес та покрити рік оренди, а за рік заробити на наступний рік</li> <li>- співпраця з великим соціально-відповідальним бізнесом України (МХП, Епіцентр, Нова пошта)</li> <li>- в комунікаційній стратегії включити баланс комунікацій на різних платформах</li> </ul>

*Джерело: власна розробка автора*

Провівши аналіз даного дослідження, можемо зробити висновки та дати рекомендації ГО «Велика ідея», що для побудови ефективної бізнес-моделі соціального підприємництва організації варто:

#### 1. Скористатись сильними сторонами та можливостями:

- попрацювати над поглибленням існуючих та залучити нові партнерства із впливовими організаціями, що підсилять діяльність Міжнародного молодіжного дому;
- попрацювати над впровадженням ефективної маркетингової стратегії, що охоплює бізнес та громадський сектор, лідерів думок та цільову аудиторію.
- врахувати та зменшити ризики, що впливають із слабких сторін.

#### 2. Професійне підсилення команди:

- сприяти професійному розвитку для членів команди;
- залучати в команду вузькопрофільних експертів, особливо в області фінансового менеджменту та фандрайзингу.

#### 3. Диверсифікація фінансування:

- працювати над залученням більшої кількості джерел фінансування;
- не зациклюватись лише на співпраці з грантовими програмами, а налагоджувати співпрацю з бізнесом та впроваджувати соціальне підприємство.
- розробити план дій для забезпечення стійкості та адаптивності;
- соціальне підприємство на базі громадської організації - хороший інструмент для розширення соціального впливу та забезпечення фінансової стійкості організації;
- співпраця із міжнародними донорськими організаціями та грантовими програмами - це сприятиме диверсифікації доходів організації та також розширить її соціальний вплив;

- переглянути організаційну структуру та впровадити необхідні зміни задля ефективного розподілу ролей між членами команди, залучити необхідних експертів для посилення діяльності організації.

Врахування цих заходів при розробці бізнес моделі соціального підприємництва дозволить ГО «Велика ідея» забезпечити сталість діяльності, масштабувати вплив та знизити потенційні ризики у роботі.

Крім вищеописаного, на діяльність організації також впливають різні зовнішні та внутрішні чинники, які створюють середовище для функціонування організації. Організація може ефективно функціонувати, якщо такі умови є сприятливими. Це можливо у тому випадку, якщо мета і завдання, структура та технології, а також персонал та цільова аудиторія, на яку спрямовується діяльність, призводять до позитивного економічного, соціального та інших ефектів.

Сьогодні немає чітко визначеного поняття та структури середовища функціонування організації, та є декілька підходів до його розуміння. Для аналізу середовища, в якому впроваджує свою діяльність ГО «Велика ідея» у роботі ми з командою організації обрали «Модель «ієрархічної структури» зовнішнього середовища. Ця модель запропонована У. Діллом і розвинута Дж. Томпсоном, який запропонував розглядати зовнішнє середовище як ієрархічну дворівневу структуру, що складається із зовнішнього шару організації «середовища її завдань», до якої входять організації, що впливають на встановлення і здійснення цілей цієї організації і «загального середовища», яке перебуває за межами цього зовнішнього шару. При цьому вважається, що межа між «середовищем завдань» і «загальним середовищем» розмиті. «Середовище завдань» починається там, де закінчується «загальне середовище», а з іншого боку («знизу») – воно перебуває під безпосереднім контролем цієї організації» [56].

Задля якісної побудови бізнес моделі, ми проаналізували це середовище та отримані результати виклали у Структурі екосистеми ГО «Велика ідея» у Додатку В.

Існує безліч інструментів та методик для розробки бізнес-моделі соціального підприємництва. Працюючи з ГО «Велика ідея» ми зупинились на інструменті стратегічного управління «Business Model Canvas», авторами якої є Олександр Остервальдер і Ів Пинье [57] Рис. 3.1.

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ	СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ
	КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ		КАНАЛИ	
СТРУКТУРА ВИТРАТ			ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ	

**Рис. 3.1. Інструмент стратегічного управління «Business Model Canvas»**

*Джерело: [57]*

Business Model Canvas ми використали, як інструмент для сприяння стратегічному та аналітичному мисленню команди з метою структурування опрацьованих результатів в бізнес-модель соціального підприємництва.

Загалом розробка бізнес-моделі допомагає організації відповісти на 5 ключових запитань:

1. Хто є клієнтом соціального підприємства?
2. В чому є унікальність пропозиції продукту/послуги для клієнта?
3. За що клієнт буде платити? Якою є фінансова модель підприємства?

4. Яким є стратегічний контроль? Як зробити так, щоб підприємство було стійким та прибутковим незалежно від діяльності конкурентів та змін на ринку?

5. Що організації варто робити самостійно, а для чого краще залучати партнерів чи зовнішніх експертів?

В результаті роботи ми отримали таку бізнес-модель для ГО «Велика ідея» - наводимо у Додатку Г.

В результаті впровадження даної бізнес-моделі ГО «Велика ідея» проєктуватиме соціальні зміни не лише в місті Ковелі, адже проєкт Міжнародного молодіжного дому з наявним окремим триповерховим приміщенням, різною зональністю простору для можливості проведення паралельно кількох групових заходів, надання послуг коворкінгу, інклюзивно доступним першим поверхом з усіма зручностями для людей з інвалідністю, функціональним укриттям, хорошим логістичним сполученням з різними регіонами України та містами у Волинській області, дає можливість залучати та інтегрувати цільову аудиторію з різних міст України.

### **3.2. Шляхи залучення фінансування для розвитку соціального підприємства на базі ГО «Велика ідея».**

Соціальне підприємство – інструмент, який вирішує особливо важливе завдання у громадській організації, адже він допомагає балансувати між виконанням соціальної місії організації та отриманням доходу, щоб тримати її на плаву. Часто громадській організації буває важко поєднати реалізацію місії та отримання за це доходу, проте з іншого боку, у порівнянні з класичним

підприємництвом, у громадської організації є більше шансів залучати фінансування через фандрайзинг.

Отож, якою б важливою не була місія організації, тим-паче якщо це стартап, для її реалізації обов'язково потрібне буде залучення фінансування. Для більшості організацій громадського сектору таке завдання на перший погляд здається недосяжним. Проте, вивчаючи досвід діяльності соціальних підприємств, аналізуючи літературу про соціальні підприємства, відкривається розуміння, що сьогодні в Україні існує чимало інноваційних підходів залучення фінансування для соціального підприємництва.

«Ці підходи можна умовно розділити на дві групи, відповідно до технологій отримання ресурсів» [58]:

1. «Безповоротні інвестиції, тобто ресурси, які не потребують повернення» [58];

«До цієї групи відносять багато цікавих підходів, які є не складними для реалізації» [58]:

- *Грантові програми* – можливість залучення додаткового фінансування на реалізацію проєктів. Здебільшого на практиці гранти для соціального підприємництва можуть отримувати некомерційні організації з метою подальшого створення на їх базі комерційних підприємств та за умови що діяльність крайніх буде спрямована на підтримку статутної діяльності засновника;

- *Краудфандингові платформи* - це можливість залучати інвестиції на свій проєкт через надходження від інших людей. Кожна платформа має свої правила та умови для співпраці, та зазвичай головну роль в успіху відіграє наявність цікаво поданої ідеї для вирішення тієї чи іншої проблеми через проєкт. В Україні популярністю користується краудфандингова платформа «Велика ідея»



(www.biggggidea.com), зокрема тут кож можна залучати інвестиції і для «соціального бізнесу»;

- *Маркетингові кампанії* - цей метод використовується для просування та збільшення продажів товарів/надання послуг соціального підприємництва з використанням маркетингових інструментів. Головною метою тут є акцентувати увагу клієнта на соціальному впливі та вирішенні тієї чи іншої проблеми при купівлі саме цих товарів/послуг;

- *Соціальні інвестиції* від громадян або юридичних осіб, що спрямовуються першочергово на збільшення соціального впливу. Наприклад громадський ресторан «Urban Space 100» у місті Івано-Франківську в Україні створено саме за таким принципом: 100 соціальних інвесторів вклали по 1 тисячі доларів у створення соціального підприємства;

- *Особисті заощадження засновника* - засновник у цьому випадку вкладає особисті кошти, а прибуток від діяльності соціального підприємства іде на реалізацію місії організації;

- *Благодійні пожертви* - це разові зазвичай не великі пожертви коштів від приватних осіб на рахунок організації з благодійною метою.

2. «Поворотні інвестиції, тобто ресурси, котрі потрібно повернути на різних умовах, до яких належать» [58]:

- *Кредитування* - здебільшого надається приватними або державними банками під визначений відсоток річних і з обмеженим терміном повернення. В залежності від суми умови можуть також включати також заставу майна позичальника, фінансового поручителя з третьої сторони.

- *Краудінвестинг* - це різновид інвестицій, де головним/-ми інвестором/-ами є близькі друзі чи родичі засновника соціального підприємства, які надають кошти на стартовий капітал засновнику, а він в свою чергу повертає їх без обмеження в часі. Різниця між краудфандингом і краудінвестингом полягає насамперед в тому,

що у другому варіанті інвестори мають право мати частку від доходу соціального підприємства або ж ставати членами правління та впливати на його розвиток.

- *Інвестиції, надані приватними або юридичними особами* - зазвичай такі інвестиції надаються людьми або компаніями, які мають вільні кошти та готові їх вигідно вкласти у розвиток цікавих на їх думку бізнес-ідей. Здебільшого такі інвестиції надаються під умову прибутковості на визначений відсоток річних доходів, частку акцій підприємства або участь в управлінні підприємством.

ГО «Велика ідея» працює в Україні з 2017 року та її основним джерелом фінансування є грантові кошти, залучені на реалізацію конкретних проєктів Додаток Д. Враховуючи це, варто зауважити, що маючи хорошу грантову історію організації варто розглядати соціальне підприємництво для реалізації проєкту Міжнародний молодіжний дім як спосіб диверсифікації доходів, а не основне джерело фінансування.

Для громадської організації буде однозначно легше залучати фінансування для свого соціального підприємництва, якщо у неї буде написана чітка фінансова модель із підрахунком планових ключових показників доходів та витрат.

Розглянемо основні показники із розробленої фінансової моделі (прогноз руху коштів) соціального підприємництва Міжнародного молодіжного дому на базі громадської організації «Велика ідея» у таблиці 3.2.

Щоб якісно спланувати залучення фінансування для діяльності соціального підприємства Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея» необхідно підготувати прогноз грошових потоків. Грошові потоки вказують на фактичний стан фінансового становища підприємства в будь-який конкретний проміжок часу.

Таблиця 3.2

**Основні показники фінансової моделі (прогнозу середньостатистичного руху коштів) соціального підприємництва Міжнародного молодіжного дому на базі громадської організації «Велика ідея»**

Дохідна частина		
Назва	Од.виміру	Сума, грн/місяць (середньо)
Виручка	грн	567 541
Суборенда для кав'ярні The spice room	грн	15 000
Гранти	грн	273 000
Виручка від наданих послуг (сумарно за всі послуги)	грн	279 625
Перелік послуг		
Коворкінг перший поверх (погодинно)	Коворкінг другий поверх (погодинно)	Оренда простору у вихідні (групові заходи) перший поверх 50 кв.м.
Коворкінг перший поверх (1 день = 8 годин)	Коворкінг другий поверх (1 день = 8 годин)	Оренда простору у будні (групові заходи) - другий поверх 112 кв.м.
Тематичні вечори (вхід за квиток) 3 год	Коворкінг другий поверх (абонемент місячний = 30 днів)	Оренда простору у вихідні (групові заходи) другий поверх 112 кв.м.
Собівартість послуг	грн	285 540
Валовий прибуток	грн	263 401
Маржинальність	%	48
Витрати		
Витрати	грн	230 941
Чистий прибуток	грн	32 457
Рентабельність	%	6,17
Вкладення (включаючи інституційний розвиток)	грн	1 223 050
Окупність	грн	184 498

*Джерело: власна розробка автора*

Багато малих і нових підприємств, які стануть прибутковими у довгостроковій перспективі, в короткостроковій перспективі можуть збанкрутіти через відсутність коштів на оплату рахунків. Керівництво підприємства повинно це розуміти.

Організація повинна використовувати Прогноз грошових потоків для управління підприємством на щоденній/щотижневій/щомісячній основі основі. [59]

В рамках роботи, залучивши команду ГО «Велика ідея», ми розробили варіант фінансової моделі соціального підприємства Міжнародного молодіжного дому (прогноз грошових потоків) на один рік та наводимо її у Додатку Ж. На перший погляд, обмеження прогнозу грошових потоків одним роком може виглядати консервативно, але враховуючи сучасні умови в Україні на 2023 рік, такий підхід може бути доцільним.

По-перше, непередбачуваність економічної та політичної ситуації в країні, спричинена збройним конфліктом, змінами в законодавстві та іншими невизначеностями, може суттєво вплинути на умови функціонування соціальних підприємств. Короткостроковий прогноз дозволяє краще врахувати ці фактори та адаптувати стратегію в разі змін у середовищі.

По-друге, швидка зміна соціальних та економічних умов може вимагати гнучкості у веденні бізнесу. Прогноз на один рік дозволяє зосередитися на конкретних цілях та завданнях, зменшуючи ризик втрати актуальності стратегії в умовах швидких змін. Крім того, це може бути стратегічним кроком для отримання зовнішньої підтримки та фінансування на перший етап розвитку проекту, після чого буде можливість переоцінити ситуацію та внести корективи в подальших прогнозах. Такий обмежений горизонт прогнозу дозволяє бути більш адаптивним та реагувати на зміни вчасно.

Враховуючи, що соціальне підприємство створюється на базі громадської організації з досвідом роботи та хорошою грантовою історією, розвиненим брендом, рекомендовано організації звернути увагу та на першому етапі розвитку використовувати такі шляхи для залучення зовнішнього фінансування:

1. Гранти

2. Підтримка благодійників/меценатів
3. Digital-фандрейзинг
4. Краудфандинг
5. Краудінвестинг
6. Email – фандрейзинг
7. Креативні кампанії
8. Активації з бізнесом
9. Волонтерський фандрейзинг
10. Подієвий фандрейзинг
11. Соціальне (імпакт) інвестування
12. Продаж мерчу/товарів
13. Державне фінансування

Диверсифікація джерел фінансування сприятиме зменшенню ризиків та сталості в роботі організації.

Зауважимо, що для діяльності Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея» з моменту виникнення ідеї та перших напрацювань бізнес-моделі в січні 2023 року уже залучено ресурси кількома джерелами фінансування, а саме:

- Надання безповоротної фінансової допомоги від жителів міста-побратима Ковеля у США м. Шамблі (Chamblee city/ англ.) - *метод краудфандингу (10%)*;
- Збір коштів на краудфандинговій платформі «GoFundMe» [60] - *метод краудфандингу (3%)*;
- Внесення коштів на умовах безвідсоткового кредитування від близьких родичів та друзів засновниці організації - *метод краудінвестинг (10%)*;
- *Активації з бізнесом* - суборенда простору під кав'ярню, приватні благодійні надходження від місцевого бізнесу (10%);

- *Грантове фінансування* - залучення цільових грантових програм для покриття витрат на інституційну підтримку у діяльності організації, інфраструктурні проєкти на ремонт та облаштування простору, придбання генератора 20 кВт (67%).

Також важливим аспектом у діяльності соціального підприємництва на базі громадської організації є можливість залучати волонтерів на виконання завдань вузькопрофільного спрямування. Так, залучаючи волонтерів на окремі завдання, організація може забезпечити діяльність життєво важливих напрямків роботи не залучаючи для цього ресурсів у грошовому еквіваленті. Залучення людського ресурсу - це теж ефективний різновид фандрайзингу для некомерційних організацій. Із особливостей - робота із волонтерами, як і з будь-якими іншими партнерами, будується на побудові взаємодовіри і прозорості. Волонтери хочуть бути певні, що їх робота принесе користь в реалізації місії організації. Цей метод ми також рекомендуємо ГО «Велика ідея» для використання на початковому та подальших етапах розвитку соціального підприємництва. Це підвищить лояльність молоді до бренду та допоможе їй ближче познайомитись з діяльністю організації.

Часто організації громадського сектору не бажають співпрацювати з державними інституціями через бюрократичні формальності. Та все ж цей вид залучення фінансування також не варто недооцінювати. Задля диверсифікації фінансування соціальне підприємство може використовувати механізми соціального замовлення, публічних закупівель та продавати свої послуги місту/області відповідно до Постанови КМУ №324 «Про затвердження Порядку здійснення соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів» [61] та Закону України «Про соціальні послуги» [62].

### **3.3. План впровадження соціального підприємства на базі Міжнародного молодіжного дому ГО «Велика ідея» в м. Ковелі.**

Громадська організація «Велика ідея» створює унікальний у Волинській області проєкт Міжнародний молодіжний дім – це 325 кв.м. сучасного простору, що надасть можливості молоді Волинської області та України розвиватись, інтегруватись, обмінюватись досвідом та ідеями, створювати спільні соціальні та бізнес проєкти, навчатись у провідних експертів України та Світу.

Для планування відкриття будь-якого соціального підприємства спершу необхідно сконцентруватись на розумінні того, що саме це підприємство буде робити, які послуги надаватиме/товари продаватиме, хто його клієнти та в чому унікальність його діяльності. Процес планування - це доволі творчий процес, який допомагає в тому числі згуртувати команду та сприяє колективному мисленню, що суттєво впливає на якість роботи майбутнього підприємства.

З цією метою проведено опитування членів ГО «Велика ідея», де основним питанням було «Чому Міжнародний молодіжний дім унікальний на Волині?».

В результаті отримано відповіді та згруповано їх у підкатегорії:

**В одному просторі поєднується:** комфортний коворкінг, зала для форумів/конференцій, зали для тренінгів з обладнанням, в перспективі – студія для створення медіа контенту та запису подкастів.

**Цільова аудиторія:** молодь, що працює, студенти коледжів та університетів, підприємці, культурні та громадські діячі, люди, які мають запит на саморозвиток, проживають або гості у Волинській області.

**Напрямки над якими працюватиме Міжнародний молодіжний дім:**

**Коворкінг:** облаштована зона для комфортної роботи фрілансерів, колективів та студентів. Працюватиме навіть за відсутності централізованої електроенергії, адже у нас уже наявний генератор 20 кВт.

**Організація подій:** зустрічі з лідерами думок, тренінги від провідних експертів в сфері підприємництва та бізнесу, блогінгу, подкастингу, соціальних проєктів, лідерства, мистецтва, історії, культури, громадського активізму тощо.

**Простір для зустрічей, групових заходів:** комфортний простір для нетворкінгів, нарад, презентацій, командної роботи, командних чи корпоративних настільних ігор тощо.

**Студія створення медіа контенту (в перспективі):** облаштована професійна студія для створення медіаконтенту, що допоможе молоді та підприємцям реалізовувати свій потенціал в сфері медіа, зокрема розвитку подкастів та блогів.

Також в ході роботи було проаналізовано результати проведеного Проєктом USAID «ГОВЕРЛА» дослідження у 10 партнерських громадах Волинської області «СТАН МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ». Поміж іншим тут виявлено, що одним із проблемних питань у Волинській області, що виникає при підготовці та реалізації місцевих програм, спрямованих на молодих людей, є переважне планування заходів, цільовою аудиторією яких є учнівська молодь. У цьому випадку часто не враховуються інтереси повнолітньої працевлаштованої молоді, а окремих програм для цієї категорії населення у громадах області не багато[63]. А зважаючи на результати Визначення ідеї соціального підприємства та чіткої його соціальної мети. Розробка місії, яка визначає соціальний внесок і

В результаті отриманої інформації від членів громадської організації «Велика ідея» та беручи до уваги результати вищезгаданого дослідження, можна зробити висновок, що проєкт Міжнародного молодіжного дому є справді унікальним, адже



він більшою мірою закриває потреби тієї цільової аудиторії, для якої у області є мало можливостей та пропозицій від інших громадських організацій, місцевих програм розвитку молоді. А ще - це перше соціальне підприємство у Волинській області, що працюватиме на базі некомерційної громадської організації та надаватиме комплекс послуг, включаючи коворкінг, організацію та проведення групових заходів, оренду простору, доступного для людей з інвалідністю, для проведення групових заходів.

Варто зазначити, що проєкт Міжнародний молодіжний дім громадська організація «Велика ідея» розробляє беручи до уваги результати проведеного нею у співпраці з Ковельською міською радою Дослідження потреб молоді Ковельської територіальної громади 2023р. [65], проведеного дослідження діяльності діючих соціальних підприємств в Україні та аналізу законодавства України, що регулює діяльність соціального підприємництва на базі неприбуткових громадських організацій в першому та другому розділах цієї магістерської роботи [18].

План впровадження соціального підприємства на базі Міжнародного молодіжного дому ГО «Велика ідея» в м. Ковелі:

### **1. Визначення ідеї і мети діяльності майбутнього підприємства.**

Першочергово необхідно визначити ідеї для соціального підприємства та його соціальної мети. Попрацювати над формуванням місії, яка визначає соціальний внесок і аудиторію, для якої працюватиме підприємство.

Тут важливо врахувати декілька факторів:

- ідея повинна відповідати місії та статутній діяльності громадської організації, на базі якої створюється соціальне підприємство;
- ідея повинна відповідати запиту майбутнього клієнта;
- ідея повинна бути комерційно вигідною та рентабельною.

У нашому випадку ідея полягає в тому, щоб надати жителям та гостям Волинської області простір, в якому буде доступний комплекс послуг: комфортний коворкінг та переговорні кімнати, зали для проведення групових заходів, проведення спеціалізованих освітньо-культурних подій від засновників та запрошених гостей, майданчик для самореалізації місцевої молоді, інтеграції та обміну досвідом між громадськими лідерами, волонтерами, місцевим бізнесом та владою.

*Основні переваги, що відрізняють конкретно цей простір від інших працюючих у Волинській області:*

- *Місце розташування та приміщення:* простір Міжнародного молодіжного дому розміщений у центрі Волинської області у місті Ковель. Ковель має вигідне географічне розташування та хороше логістичне сполучення з практично всіма регіонами України. Приміщення в центрі міста за адресою м. Ковель, вул. Незалежності 166. Рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Приміщення майбутнього соціального підприємства  
Міжнародний молодіжний дім на базі ГО «Велика ідея».**

*Джерело: власна розробка (фото) автора*

- *Інклюзивна доступність:* у просторі облаштовано інклюзивно перший поверх приміщення, де наявні пандуси при входах з вулиці; безбар'єрні дверні пройоми; санвузол із інклюзивною сантехнікою, гігієнічним душем, пеленальним столиком, поручнями та іншими дрібними деталями; в приміщенні по периметру розміщені

вказівники з підписами шрифтом Брайля для сліпих та слабозорих людей відповідно до норм чинного законодавства та рекомендацій, зібраних у Довіднику зі створення безбар'єрного середовища у закладах HoReCa Рис 3.3. [65]



**Рис. 3.3. Зразки табличок з вказівниками для людей з порушенням зору, що будуть розміщені по периметру приміщення.**

*Джерело: власна розробка (фото) автора за [65]*

Важливо зауважити, що приміщення не є у власності ГО «Велика ідея» (орендоване) та було побудовано під інші цілі, тому при облаштуванні інклюзивного простору команда не може вносити зміни на рівні генерального перепланування, а лише адаптує наявний простір під інклюзивні потреби майбутніх клієнтів. В приміщенні багато скляних вікон та дверей, тому у місцях, де проходять люди, вони будуть промарковані відповідними наліпками жовтого кольору. В санвузлі також буде розміщено тактильну мнемосхему із зазначенням розміщення сантехніки та туалетних аксесуарів із інформацією нанесеною шрифтом Брайля. Рис.3.4.



**Рис. 3.4.** Тактильнамнемосхема для розміщення в інклюзивному санвузлі простору Міжнародного молодіжного дому ГО «Велика ідея».

Джерело: власна розробка (фото) автора за [65]

- *Можливість проведення кількох групових подій одночасно:* у просторі наявні три поверхи, з яких на першому поверсі можливо розмістити до 30 осіб, на другому - до 60 осіб, а також є підвальне повноцінне приміщення, яке може використовуватись як укриття. Планове зонування простору Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея» зображено на Рис. 3.5.



**Рис. 3.5.** Планове зонування простору Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея»

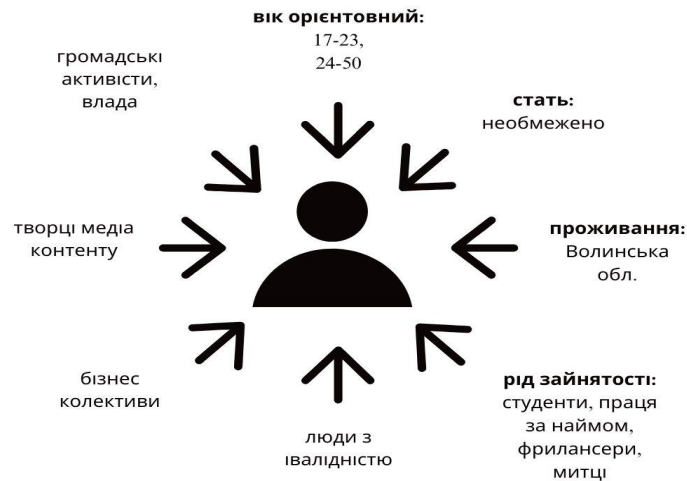
Джерело: власна розробка автора

- В партнерстві з ГО «Велика ідея» на умовах суборенди приміщення працюватиме кав'ярня релокованого з зони бойових дій бізнесу «The Spiceroom» - це додасть цінності клієнтам коворкінгу та подій, що організовуватимуться у просторі Міжнародного молодіжного дому, адже тут можна буде замовити каву та деяку їжу. Планується також проводити спільні заходи та акції.

## **2. Скласти портрет клієнтів, для кого працюватиме соціальне підприємство.**

Знаючи портрет майбутнього клієнта, буде легше розуміти запит на які послуги/товари буде актуальним, як вибудовувати маркетингову/ комунікаційну стратегію з клієнтами та хто буде в ряді конкурентів. Насамперед, ідеальним клієнтом можна вважат того, хто отримує максимальну користь від послуг/продукції підприємства.

У нашому випадку портрет цільової аудиторії виглядає так, як зображено на Рис. 3.6. Сюди включений широкий огляд цільової аудиторії, так як соціальне підприємство буде надавати декілька видів послуг та, в перспективі, продаватиме окремі види товарів. Такий підхід забезпечить можливість організації диверсифікувати джерела доходів, адже чим якісніше вибудувати портрет цільової аудиторії, тим легше буде передбачити її потреби.



**Рис. 3.6. Потреб цільової аудиторії, для кого працюватиме Міжнародний молодіжний дім на базі ГО «Велика ідея»**

*Джерело: власна розробка автора*

### **3. Проведення дослідження і аналіз потреб цільової аудиторії.**

На даному етапі необхідне проведення досліджень і аналіз соціальних потреб аудиторії, а також оцінка ринкових можливостей для визначення цільового напрямку діяльності підприємства.

У нашому підході проведено дослідження потреб цільової аудиторії в лютому 2022 року та визначено запит на послуги коворкінгу, кав'ярню-книгарню, організацію освітньо-культурних подій для молоді. Дослідження потреб молоді Ковельської територіальної громади 2023 року [64], за основу для Волинської області взято дослідження, проведене проєктом USAID «ГОВЕРЛА» у 10 партнерських громадах Волинської області «СТАН МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ» [66] та Презентація «Молодь Волині 2017» [70].

### **4. Розробка бізнес-моделі та фінансової моделі.**

Тут рекомендуємо використати канву бізнес-моделі «Business Model Canvas». Розроблену нами бізнес-модель соціального підприємства Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея» представлено у Додатку Г.

Варто зауважити, що кожен пункт бізнес-моделі ретельно обдумане та пропрацьовано спільно з командою ГО «Велика ідея». Особливо важливим тут поміж іншим є список потенційних партнерів. Маючи такий список, значно простіше спланувати контекст, в якому буде працювати соціальне підприємство, які партнерські зв'язки вибудовувати для забезпечення реалізації проєкту.

## **5. Фінансове планування.**

На цьому етапі необхідно розробити фінансову модель соціального підприємства: розрахувати прогнозовані витрати, цінову політику на продукти/послуги, визначити собівартість та скласти прогнозовані доходи. Тут можна також оцінити маржинальність та розрахувати плановий чистий прибуток підприємства.

Нашу фінансову модель (рух грошових коштів) для соціального підприємства Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея» з прогнозом на 1 рік наведено у Додатку Ж.

## **6. Юридичне планування діяльності.**

Визначити організаційно-правову форму діяльності соціального підприємства. На цьому етапі важливо врахувати, що отримання громадською організацією, що має статус неприбутковості, доходів від позастатутної діяльності, недозволених профільним законодавством, розподіл прибутку між учасниками такої організації чи її працівниками може мати як наслідок втрату неприбуткового статусу. Для

передбачення негативних наслідків варто вивчити законодавчі норми, наведені у Розділі 1 цієї магістерської роботи.

## **7. Структура соціального підприємства.**

На даному етапі важливо планувати та формувати структуру майбутнього соціального підприємництва: розподіл ролей, включаючи правління, адміністрування, стратегування, командну роботу.

В нашому соціальному підприємстві Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея» передбачено таку структуру організації, яку наведено у Додатку И. Вся команда організації залучена до реалізації соціального підприємства Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея» та додатково буде створено нові робочі місця та запрошено на роботу адміністраторів і клінінгового менеджера.

## **8. Програмна діяльність.**

Це важлива складова для соціального підприємства, що планує надавати послуги з організації освітньо-культурних заходів. Важливо прописати карту заходів на перший місяць після відкриття простору. Для цього необхідно на основі результатів проведених досліджень прописати список бажаних заходів, здійснити пошук можливих партнерів, запросити їх та створити календарний план подій. На цьому етапі необхідно врахувати пропускну здатність приміщення, якщо ми говоримо про послуги, а саме організацію подій, кількість населення в місті та області, прогнозовану кількість відвідувачів в день та місяць.

## **9. Маркетинг.**

На цьому етапі важливе вміння виявити гармонію між продуктом/послугою та споживачем. Це відкриває можливість вивчити економічний контекст, в якому ви



плануєте працювати, і створити продукт або послугу, яка завжди буде відповідати попиту і розширювати клієнтську аудиторію.

Маркетингова складова соціального підприємства Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея» частково включена в бізнес-моделі, а також маркетингову стратегію організація розробляє додатково.

## **10. Соціальна звітність та аудит діяльності.**

Важливо на етапі створення підприємства підготуватись до моніторингу та аналізу показників ефективності фінансової та операційної діяльності соціального підприємства. Річний фінансовий аналіз є обов'язковим, а також рекомендовано проводити оцінку досягнень у сфері соціальних та економічних показників щомісячно.

Від кількості клієнтів прямо пропорційно залежить як окупність підприємства так і його соціальний вплив на суспільство. Тому значну увагу варто приділяти не лише фінансовим показникам, а й особливо кількісним та якісним показникам відвідуваності та соціального впливу підприємства на цільову аудиторію.

### **Висновки.**

Отже, в результаті проведеної роботи команда ГО «Велика ідея» провела аналіз внутрішнього середовища організації, визначила свої сильні та слабкі сторони, окреслила можливості та загрози для своєї діяльності. Проаналізувавши результати, визначила де їй варто застосовувати свої сильні сторони, а над якими ризиками потрібно попрацювати, щоб їх передбачити і уникнути. Розуміючи, що соціальне підприємництво це новий вид діяльності для організації, було також важливо попрацювати із аналізом зовнішнього середовища - для цього ми використали модель «ієрархічної структури» зовнішнього середовища, проаналізували хто наші

клієнти, донори, постачальники, коло конкурентів та джерела впливу на діяльність підприємства. Результати викладено у Додатку В.

На основі проведеного аналізу організації та її екосистеми, працювали над можливими шляхами залучення фінансування для діяльності соціального підприємства Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея», проаналізували уже залучені інвестиції та їх шляхи для створення Міжнародного молодіжного дому. Склали фінансову модель, де розраховали прогнозовані витрати, цінову політику на продукти/послуги, визначили собівартість послуг та скласти прогнозовані доходи. Все це пораховано на основі середньостатистичних ринкових даних, а також досвіду раніше реалізованих проєктів організацією. Результати викладено у Додатку Ж.

Глибинно пропрацювали також бізнес-модель соціального підприємства Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея». В результаті отримано розуміння з ким і для кого працює соціальне підприємство, які послуги надає, яка структура витрат та джерела доходів. Результати викладено у Додатку Г.

## ВИСНОВКИ

В нашій роботі ми дослідили теоретичні аспекти діяльності соціальних підприємств на базі громадських організації з фокусом на молоді. Проаналізували декілька підходів до визначення «соціальне підприємництво» та визначили, що для соціального підприємства Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея» найбільш релевантним буде визначення, що трактує основним завданням соціального підприємництва вирішення соціальних проблем через інновації. Команда організації безперечно вважає, що соціальне підприємництво буде успішним у випадку, коли відсутні традиційні межі між державним, приватним та неприбутковим секторами і використовує підходи, що поєднують комерційні та неприбуткові бізнес- моделі [1]. Саме за таким принципом побудована бізнес- модель Міжнародного молодіжного дому у цій роботі.

Для того, щоб соціальне підприємство Міжнародний молодіжний дім на база неприбуткової ГО «Велика ідея» працювало добре, ми проаналізували законодавчі норми, що врегульовують діяльність соціальних підприємств в Україні та виклали це в першому розділі даної роботи. Як виявилось, діяльність соціального підприємництва в Україні не врегульована єдиним законом, хоча такі спроби українці робили, підготувавши та подавши у Верховну Раду України Законопроект «Про соціальні підприємства» від 11.03.2013 № 2508 [17]. Проте цей Законопроект не був підтриманий - зафіксовано його відкликання 29.08.2019 у зв'язку з невідповідністю його до вимог антикорупційного законодавства 16.03.2016. Попри те, що закон поки що не був підтриманий, вважаємо це серйозним кроком до законодавчого регулювання діяльності соціальних підприємств в Україні, адже тенденція створення соціальних підприємств, як показує наше дослідження, стрімко зростає. Цьому причиною є постійні зовнішні виклики - пандемія COVID-19, повномасштабне збройне вторгнення РФ на територію України. В кризові часи

зазвичай спостерігається розвиток інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем, а здебільшого рушіями змін стає молодь.

В нашій роботі ми проаналізували як молодь в Україні та Світі впливає на зміни у суспільстві через підприємницькі рішення, в тому числі на базі неприбуткових громадських організацій. Як виявилось з проведеного дослідження, креативність та інноваційний підхід молоді у соціальному підприємстві показує неймовірні результати. Наприклад, ГО «Емаус-Оселя» у Львові працює для людей що з тих чи інших причин не мають житла. Ця організація не лише надає тимчасове житло і роботу для безхатченків, а й відкрила невеликий магазин, де продає вживані речі, принесені небайдужими людьми, є основним джерелом доходу, котрий дозволяє утримувати спільноту. Ще одним додатковим доходом є журнал «Просто неба». Його бездомні люди продають в центрі міста. Частина виручених грошей вони залишають собі, а іншу половину витрачають на верстку наступного номеру. Соціальний вплив організації колосальний, чого варта лише одна історія молодого хлопця, що потрапив у складні життєві обставини та віднайшов у притулку «Емаус-Оселя» своє життєве покликання - створення дизайнерських рюкзаків із залишків тканини. Ім'я цього молодого хлопця тепер відоме практично на весь світ - Олександр Горонді

Проаналізувавши діяльність неприбуткових громадських організацій з фокусом на роботі з молоддю або таких, що засновані самою молоддю, ми побачили що молоді люди здатні генерувати інноваційні ідеї та готові ризикувати задля того, щоб втілити їх в життя. Завдяки такому аналізу нам вдалось підсилити свою компетентність в підготовці до створення соціального підприємства, а також ми визначили кілька діючих соціальних підприємств, які схожі з ГО «Велика ідея» за цінностями та з якими плануємо створити колаборацію задля об'єднання в реалізації наших соціальних місій та збільшення кількості послуг для Міжнародного молодіжного дому.

На підставі проведеного аналізу та наукових досліджень у третьому розділі нашої роботи, ми розробили та детально описали бізнес-модель соціального підприємства Міжнародний молодіжний дім на базі ГО «Велика ідея». Ця модель включає як соціальні, так і комерційні компоненти, що сприяє прогнозуванню стійкості підприємства та збільшенню його соціального впливу в довгостроковій перспективі. Описаний прогноз деталізовано у фінансовій моделі підприємства, яка представлена в нашій роботі. У фінансовій моделі ми вирішили зосередитися на плануванні на рік, враховуючи обставини в країні, що вимагають утримання від довгострокового планування для стартапів.

Запропонована фінансова модель передбачає використання різних джерел фінансування для запуску та утримання Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея», таких як безповоротна допомога від спонсорів, фінансування грантів та прибуткова діяльність підприємства. У нашій роботі також наведений розроблений план створення стартапу соціального підприємства на базі неприбуткової громадської організації. План включає рекомендації покрокових етапів планування та створення соціального підприємства.

За результатами наших досліджень, аналізу, моделювання бізнесу та створення фінансової моделі, ми впевнені, що соціальний проект Міжнародного молодіжного дому на базі ГО «Велика ідея» матиме стійку модель, яка дозволить йому генерувати позитивний соціальний вплив у місті та регіоні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ВІД ІДЕЇ ДО СУСПІЛЬНИХ ЗМІН : посібник / Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. – Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1LEOUHR4xVd0sSuq28RCclzXqXOB6QTLP/view> (дата звернення: 05.09.2023).
2. Bornstein D., Davis S. Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know?. Oxford University Press. Kindle Edition, 2010. – С. 1. URL: <http://dx.doi.org/10.5860/choice.48-0968> (дата звернення: 05.09.2023).
3. Mair J., Martí I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. Journal of World Business. 2006. Vol. 41, no. 1. P. 36–44. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002> (дата звернення: 05.09.2023).
4. Austin J. E., Stevenson H. Wei-Skillern. Social and commercial entrepreneurship: The same, different or both? Journal of Revista de Administração– 2006. – Vol. 30 (1), С. 1–22. URL: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1055> (дата звернення: 05.09.2023).
5. Пилипенко Н. М., Карпець О. В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8757> (дата звернення: 18.01.2024) URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/89.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/89.pdf) (дата звернення: 05.09.2023).
6. Беляєва С. Малому бізнесу – велике плавання. Як працює соціальне підприємництво. Історії. Європейський простір. URL: [https://euprostr.org.ua/stories/139859?fbclid=IwAR3197u-GUo6VejVN0y-qQHCaZ2JLEBZHCRtwHoQCEeNh97qLyeSqR\\_uaio](https://euprostr.org.ua/stories/139859?fbclid=IwAR3197u-GUo6VejVN0y-qQHCaZ2JLEBZHCRtwHoQCEeNh97qLyeSqR_uaio)(дата звернення: 06.09.2023).
7. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI : станом на 11 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 07.09.2023).
8. Сандакова О. Соціальне підприємництво: що це? / О. Сандакова // Наша громада - 2010. - № 1. - С. 19-24.
9. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 08.09.2023).

10. Господарський кодекс України: від 16.01.2003р. №436-IV: станом на 01 січня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 12.09.2023).
11. Цивільний кодекс України: від 16.01.2003 №435-IV: станом на 01 січня 2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 12.09.2023).
12. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 12.09.2023).
13. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 12.09.2023).
14. Про кооперацію : Закон України від 10.07.2003 р. № 1087-IV : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text> (дата звернення: 12.09.2023).
15. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 р. № 875-XII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 12.09.2023).
16. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI : станом на 27 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 12.09.2023).
17. Про соціальні підприємства : Проект Закону України від 11.03.2013 № 2508. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=46025](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=46025) (дата звернення: 14.09.2023)
18. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ. Київ : EU4YOUTH - розкриття потенціалу молодих соц. підприємців в Молд. та Україні, 2020. 35 с. URL: [https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine\\_ukrainian\\_1.pdf](https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_1.pdf) (дата звернення: 14.09.2023).
19. 19. Willetts P. What is a Non-Governmental Organization?. The NGO Café. URL: <https://www.gdrc.org/ngo/peter-willetts.html> (дата звернення: 15.09.2023).
20. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI : станом на 13 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 18.09.2023).

21. Роз'яснення стосовно можливості здійснення громадськими об'єднаннями підприємницької діяльності і включення таких об'єднань до Реєстру неприбуткових установ та організацій. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/explanation-669> (дата звернення: 18.09.2023).
22. Maria J. Stephan, Tabatha P. Thompson. Why you should never underestimate a bunch of well-organized teenage protesters. The Washington Post. 2018. URL: <https://www.washingtonpost.com/news/democracy-post/wp/2018/04/04/why-you-should-never-underestimate-a-bunch-of-well-organized-teenage-protesters/> (дата звернення: 20.09.2023).
23. By Youth, with Youth, for Youth. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/youth> (дата звернення: 20.09.2023).
24. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 р. № 1414-IX : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> (дата звернення: 21.09.2023).
25. Соціальне шкільне підприємництво: твій перший стартап: Посібник для учнів 8 (9, 10, 11) класів, батьків та освітян. : посібник. Київ : ТОВ «ВІ ЕН ЕЙ ПРЕС», 2020. 184 с. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/programy-facultativ/2020/11/12/Sotsialne\\_pidpnyemnytstvo\\_tviy\\_pershiy\\_startup.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/programy-facultativ/2020/11/12/Sotsialne_pidpnyemnytstvo_tviy_pershiy_startup.pdf) (дата звернення: 25.09.2023).
26. Smith B. R., Cronley M. L., Barr T. F. Funding Implications of Social Enterprise: The Role of Mission Consistency, Entrepreneurial Competence, and Attitude toward Social Enterprise on Donor Behavior. Journal of Public Policy & Marketing. 2012. Vol. 31, no. 1. P. 142–157. URL: <https://doi.org/10.1509/jppm.11.033> (дата звернення: 25.09.2023).
27. Neck H. M., Greene P. G. Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. Journal of Small Business Management. 2010. Vol. 49, no. 1. P. 55–70. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2010.00314.x> (дата звернення: 25.09.2023).
28. Gordon M. Roots of empathy: Changing the world, child by child. Toronto, ON : T. Allen Publishers, 2006. 264 p.
29. Mark T. Greenberg, Carol Kusche. Building social and emotional competence: The PATHS curriculum. ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/232500580\\_Building\\_social\\_and\\_emotional\\_competence\\_The\\_PATHS\\_curriculum](https://www.researchgate.net/publication/232500580_Building_social_and_emotional_competence_The_PATHS_curriculum) (дата звернення: 29.09.2023).



30. Bandura A. Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*. 2010. Vol. 28, no. 2. P. 117–148. URL: [https://doi.org/10.1207/s15326985ep2802\\_3](https://doi.org/10.1207/s15326985ep2802_3) (дата звернення: 29.09.2023).
31. Gillham, J., & Reivich, K. (2004). Cultivating Optimism in Childhood and Adolescence. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 591(1), 146-163. URL: <https://doi.org/10.1177/0002716203260095> (дата звернення: 29.09.2023).
32. Debora R. Baldwin, Elizabeth Hardaway, Anne McIntyre. Perceived parenting styles on college students' optimism. *College Student Journal*. 2007. Vol. 41, no. 3. URL: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE|A169306800&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=01463934&p=AONE&sw=w&mp;userGroupName=anon~6f626a72&aty=open-web-entry> (дата звернення: 29.09.2023).
33. Dweck C. S. The role of expectations and attributions in the alleviation of learned helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1975. Vol. 31, no. 4. P. 674–685. URL: <https://doi.org/10.1037/h0077149> дата звернення: 29.09.2023).
34. Горішна Н. Феномен соціального підприємництва: сутність і критерії. *ResearchGate*. 2016. URL: [https://www.researchgate.net/publication/339055280\\_Fenomen\\_socialnogo\\_pidpriemnic\\_tva\\_sutnist\\_i\\_kriterii](https://www.researchgate.net/publication/339055280_Fenomen_socialnogo_pidpriemnic_tva_sutnist_i_kriterii) (дата звернення: 29.09.2023).
35. Бочарнікова А. Соціальне підприємництво - це просто. 2020. 37 с. URL: <https://www.slideshare.net/IrynaBaran/ss-238403611> (дата звернення: 30.09.2023).
36. Сандакова О. Соціальне підприємництво: що це? / О. Сандакова // *Наша громада - 2010. - No 1. - С. 19-24.*
37. Громадська організація «Молодіжний центр з проблем трансформації соціальної сфери «СОЦІУМ-XXI».. Підсумковий звіт за результатами дослідження Соціальні підприємства в Україні». 2017. 32 с.
38. Подільська громада. Фонд громади. URL: <https://gromada.vn.ua/programs/programa-ekologichne-misto/> (дата звернення: 30.09.2023).
39. Емаус-Оселя. 90s Britpop. URL: <http://emaus-oselya.tilda.ws/page12122017> (дата звернення: 30.09.2023).
40. Каталог соціальних підприємств України 2016–2017 рр. : Каталог. Київ : Вид. дім "Києво-Могилянська акад.", 2017. 302 с. URL:

<https://drive.google.com/file/d/1511NaCLownZVph-lAgcZpk3Esp79sicw/view> (дата звернення: 30.09.2023).

41. Варчук Ю. Ми хочемо, щоб вони повірили у власні сили та повернули собі почуття гідності. Глузд. 2023. URL: <https://gluzd.org.ua/articles/strong-my-khochemo-shchob-vony-poviryly-u-vlasni-syly-ta-povernuly-sobi-pochuttia-hidnosti-iak-emaus-oselia-dopomahaie-bezdomnym-liudiam-strong/> (дата звернення: 30.09.2023).

42. АРТ-Село. Громадський Ресурс Полісся. URL: <https://ngo.zt.ua/art-selo/> (дата звернення: 30.09.2023).

43. Громадська організація «Туристично-спортивний клуб «Манівці». URL: <https://manivci.org/sotsialna-diialnist/> (дата звернення: 30.09.2023).

44. Громадська організація Майстерня Мрії | Крамниця карпатських чаїв. Майстерня Мрії | Крамниця карпатських чаїв. URL: <https://maysternia-mriyi.com.ua/about-us/> (дата звернення: 30.09.2023).

45. Розвиток потенціалу молоді в західних областях України. URL: <https://unicef.ednannia.ua/> (дата звернення: 30.09.2023).

46. Відбір молодіжних центрів для створення на їх базі соціальних підприємств | Громадський Простір. Громадський Простір | Усе для третього сектору в одному порталі. URL: <https://www.prostir.ua/?grants=rozpochavsya-vidbir-molodizhnyh-tsentriv-dlya-stvorennya-na-jih-bazi-sotsialnyh-pidpryemstv> (дата звернення: 15.10.2023).

47. Результати опитування молоді 2023 – українська молодь сьогодні. mriemotadiemorazom. URL: <https://mriemotadiemorazom.org/ukrainian-youth-today> (дата звернення: 15.10.2023).

48. Міністерство молоді та спорту України - Репрезентативне соціологічне дослідження становища молоді в Україні 2021. Головна | Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/news/reprezentativne-sociologichne-doslidzhennya-stanovishcha-molodi-v-ukrayini-2021> (дата звернення: 15.10.2023).

49. Міністерство молоді та спорту України - Вадим Гутцайт: В умовах війни молодіжне підприємництво є однією з вирішальних складових для розбудови сильної України. Урядовий портал | єдиний веб портал виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vadym-huttsait-v-umovakh-viiny-molodizhne-pidpryemnytstvo-ie-odniieiu-z-vyrishalnykh-skladovykh-dlia-rozbudovy-sylnoi-ukrainy> (дата звернення: 15.10.2023).

50. Міністерство молоді та спорту України - Розроблено Стратегію діяльності Українського молодіжного фонду. Головна | Міністерство молоді та спорту

України. URL: <https://mms.gov.ua/news/rozrobleno-stratehiiu-diialnosti-ukrainskoho-molodizhnoho-fondu> (дата звернення: 25.12.2023).

51. «Відновлення через соціальне підприємництво» – нова регіональна ініціатива для молоді від ЄС | Громадський Простір. Громадський Простір | Усе для третього сектору в одному порталі. URL: <https://www.prostir.ua/?news=vidnovlennya-cherez-sotsialne-pidpryjemnytstvo-nova-rehionalna-initsiatyva-dlya-molodi-vid-es> (дата звернення: 25.12.2023).

52. Opportunity Jar. Сайт команди Енактус КНЕУ. URL: <http://enactuskneu.tilda.ws/projects/opportunityjar> (дата звернення: 25.12.2023).

53. @EnactusNaukma. Соціальне підприємництво «Re:ban», що впроваджується молодими людьми. Facebook. URL: <https://fb.watch/pFjQntUbyu/> (дата звернення: 25.12.2023).

54. Друге життя банерів: як зробити з цього бізнес – Дарина Антоненко, Re:ban. Delo.ua. 2022. URL: <https://delo.ua/business/druge-zhittja-baneriv-jak-zrobiti-z-cogo-biznes-369327/> (дата звернення: 25.12.2023).

55. Gudzyk. Gudzyk – Більше, ніж просто підприємництво. URL: <https://gudzykbags.com.ua> (дата звернення: 25.12.2023).

56. Терещенко Т. Теорія організації : навч. посіб. Хмельницький, 2015. 335 с. URL: [https://pidruchniki.com/83604/menedzhment/teoriya\\_organizatsiyi](https://pidruchniki.com/83604/menedzhment/teoriya_organizatsiyi) (дата звернення: 25.12.2023).

57. Business Model Canvas. Corporate Innovation Strategy, Tools & Training | Strategyzer. URL: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas> (дата звернення: 25.12.2023).

58. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. : навч. посіб. Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с. URL: [https://drive.google.com/file/d/1n\\_7gdnZu\\_YnQOrgc0WN5B\\_ZRPb7h3xTH/view](https://drive.google.com/file/d/1n_7gdnZu_YnQOrgc0WN5B_ZRPb7h3xTH/view) (дата звернення: 28.12.2023).

59. Фрір Спреклі. Посібник з планування соціального підприємництва: навч. посіб. Брит. Рада, 2011. 68 с. URL: [https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik\\_z\\_planuvannya\\_socialnog\\_o\\_pidpriiemstva.pdf](https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik_z_planuvannya_socialnog_o_pidpriiemstva.pdf) (дата звернення: 28.12.2023).

60. Краудфандингова платформа. GoFundMe. URL: <https://www.gofundme.com> (дата звернення: 25.12.2023).

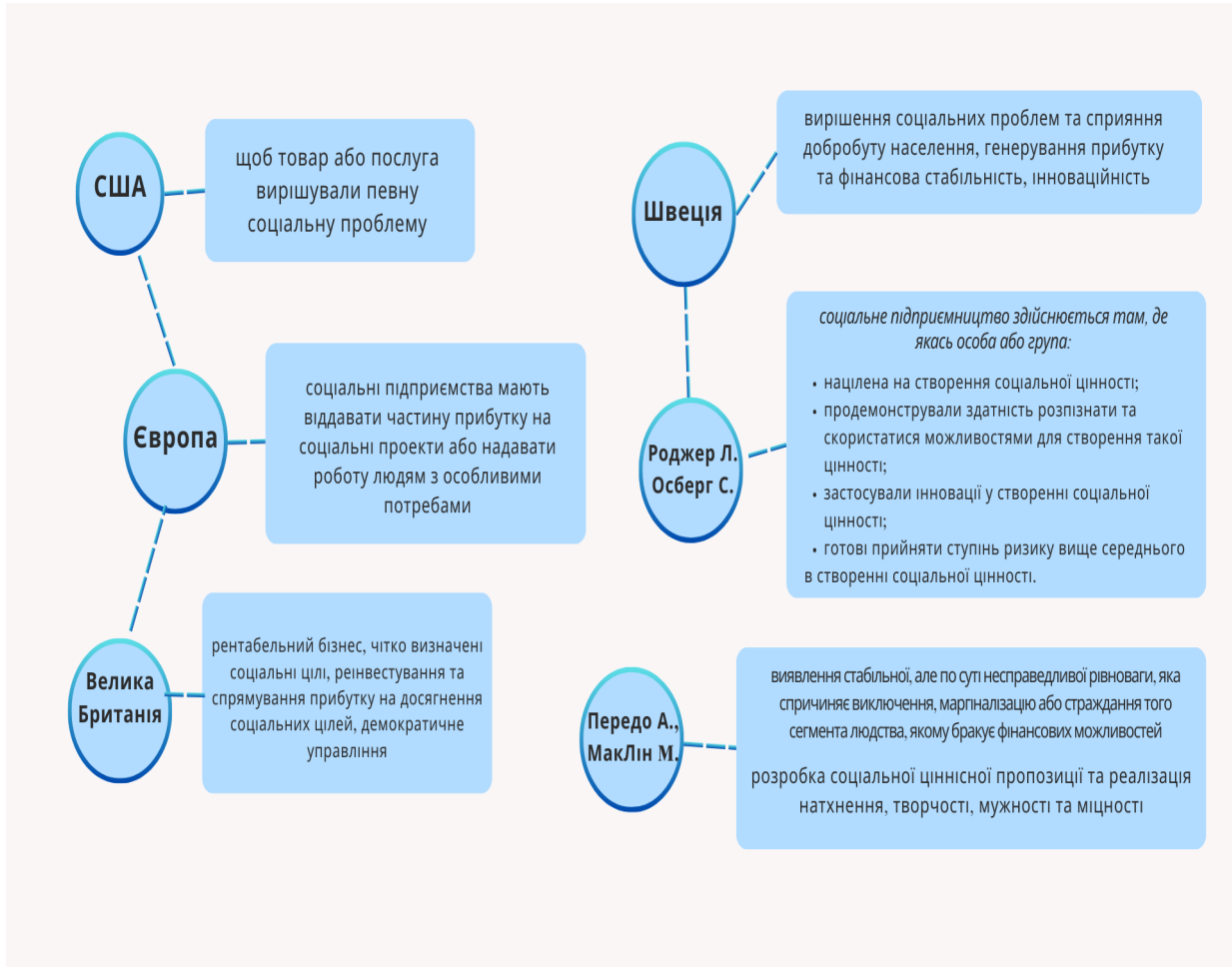
61. Про затвердження Порядку здійснення соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів: Постанова від 29.04.2013 р. № №324. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324-2013-п#Text> (дата звернення: 25.12.2023).
62. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 18.01.2024).
63. Стан молодіжної політики у Волинській області – результати дослідження. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15254> (дата звернення: 27.12.2023).
64. ГО «Велика ідея», Мукосєєва Л. Результати дослідження «Потреби молоді Ковельської громади». Ковель-Київ, 2023. 21 с. URL: [https://drive.google.com/file/d/1MOS4SQIxcptopiAfQxbmFlr-f\\_ZEbZt/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1MOS4SQIxcptopiAfQxbmFlr-f_ZEbZt/view?usp=share_link) (дата звернення: 28.12.2023).
65. Гостинність без бар'єрів: Довід. зі створення безбар'єр. середовища у закл. HoReCa. Київ: Студія універс. дизайну “ORFO”, 2023. 180 с.
66. Стан молодіжної політики у Волинській області – результати дослідження. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15254> (дата звернення: 03.01.2024).
67. Nyssens M., Defourny J. Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. Taylor&FrancisOnline. 2017. P. 231–242. URL: <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002> (дата звернення: 10.01.2024).
68. Roger L. Martin, Sally Osberg. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Stanford Social Innovation Review. 2007. URL: [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition) (дата звернення: 10.01.2024).
69. Презентовано результати та напрацювання Секторальної робочої групи «Молодь та спорт» плану відновлення України. Головна | Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/news/prezentovano-rezultaty-ta-napratsiuvannia-sektoralnoi-robochoi-hrupy-molod-ta-sport-natsionalnoho-planu-vidnovlennia> (дата звернення: 11.01.2024).
70. Молодь Волині – 2017 (Інфографіка). НДЦ "Інститут сімейної та молодіжної політики імені Олександра Яременка". URL: <https://dismp.gov.ua/molod-volyni-2017-infografika/> (дата звернення: 15.01.2024).

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Погляди вчених та дослідників різних країн світу на те, які підприємства можна вважати соціальними

Рис. А.1

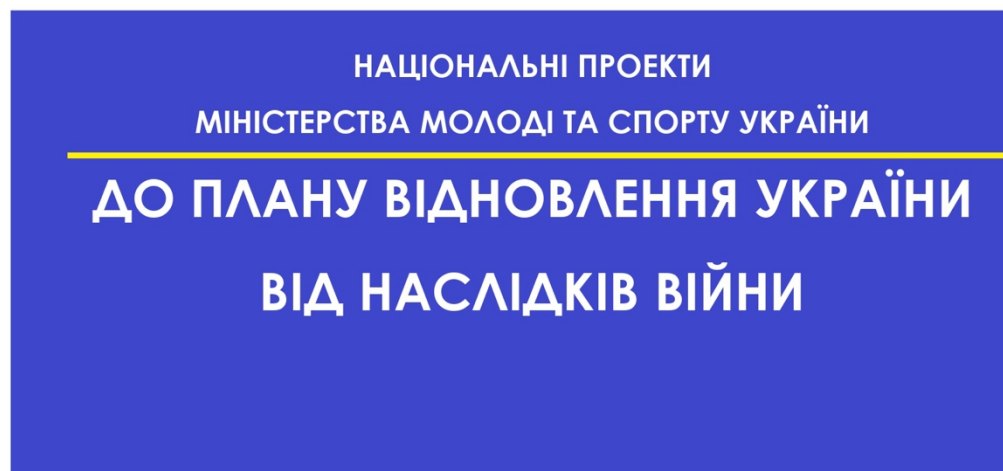


Джерело: складено автором за [1;58;67-68]

## Додаток Б

Картка національних проєктів Міністерства молоді та спорту України до плану відновлення України від наслідків війни.

Рис. Б.1



Джерело: [69]

Рис. Б.2



Джерело: [69]

Рис. Б.3



Джерело: [69]

### Проекти, що рухаються

Рис. Б.4



Джерело: [69]

Рис. Б.5



Джерело: [69]

Рис. Б.6



Джерело: [69]

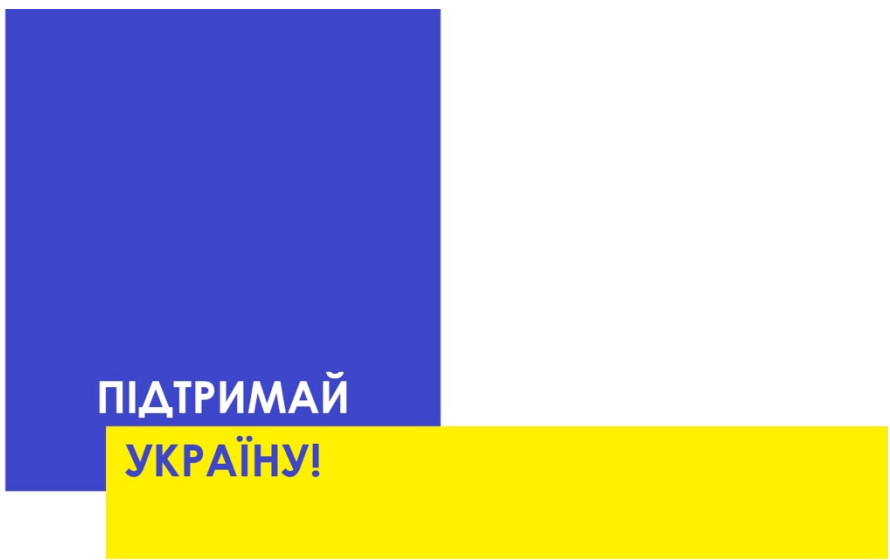


Рис. Б.7



Джерело: [69]

Рис. Б.8



Джерело: [69]

## Додаток В

### Структура екосистеми ГО «Велика ідея»

Таблиця В.1

Наша організація - ГО «Велика ідея» (Завдяки кому ми живемо?)		
Клієнти	Прямі донори	Постачальники
<ul style="list-style-type: none"> <li>- молодь 17-35 років: проживає у Волинській області, зокрема ІТ-спеціалісти, митці, творці медіа контенту, творчі особистості, підприємці, усі хто працюють онлайн, мають запит на кар'єрний та особистісний розвиток, мережування, пошук партнерів, обмін досвідом</li> <li>- люди 35-50 років: бізнесмени, самозайняті, активісти. Проживають у Волинській області. Мають запит на комфортне середовище для онлайн роботи, нетворкінги, бізнес зустрічі, бізнес події, спеціалізовані тренінги для розвитку підприємництва, роботи з грантовими програмами. Зацікавлені в просторі, як майданчику для обговорення актуальних питань та взаємодії з партнерами та владою.</li> <li>- студенти: мають запит на розвиток стартапів, пошук партнерів для створення спільних проєктів. простір потрібен для навчання, пошуку однодумців.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Міжнародні організації</li> <li>- Бізнес соціально-відповідальний</li> <li>- Клієнти</li> <li>- Міста-побратими Ковеля</li> <li>- Фізичні та юридичні особи</li> <li>- Українські громадські організації та благодійні фонди</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Місцеві підприємці Ковеля та Волині</li> <li>- Громадські організації та благодійні організації</li> <li>- Міська рада та структурні підрозділи</li> <li>- Молодіжна рада при Волинській ОДА</li> <li>- Вузькопрофільні спеціалісти (юристи, фасилітатори, організаційні коучі тощо)</li> <li>- Громадські та культурні діячі</li> <li>- Іноземні та місцеві волонтери</li> <li>- Український католицький університет, Інститут лідерства та управління</li> </ul>

Наша організація - ГО «Велика ідея» (Завдяки кому ми живемо?)		
Клієнти	Прямі донори	Постачальники
<ul style="list-style-type: none"> <li>- громадські активісти, лідери: запит на актуальні освітньо-культурні заходи, спрямовані на розвиток м'яких навичок, особистісний та професійний розвиток</li> <li>- люди з інвалідністю, ЛГБТК+ спільноти: запит на адаптоване приміщення, безбар'єрно-фрі середовище, де відбуваються заходи із відкритою та толерантною атмосферою</li> <li>- громадські організації: запит на комфортний, обладнаний меблями та технікою простір, доступний для проведення групових заходів та конференцій;</li> <li>- бізнес колективи Волині: запит на тематичні освітньо-культурні заходи «під ключ»</li> <li>- місцеві та міжнародні волонтери: запит на розвиток громадянської активності, обмін досвідом, саморозвиток, допомога людям</li> </ul>	-//-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Профільні всеукраїнські громадські організації, що працюють з темою соціального підприємництва</li> <li>- Місцеві кав'ярні, ресторани, що працюють з доставкою їжі та напоїв</li> <li>- Місцеві готелі у Ковелі</li> <li>- Туристичні організації Волині</li> </ul>

*Джерело: власна розробка автора*

## Продовження Таблиці В.1

Конкуренти			
<i>(Всі, хто надає ті ж послуги, тій же ЦА, претендує на гроші наших донорів, мають замітники нашим послугам або претендують на час і увагу наших клієнтів)</i>			
Прямі конкуренти	Непрямі конкуренти	Замінники продукту/послуги	Потенційні конкуренти
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Місцеві молодіжні організації у Ковелі</li> <li>- Місцеві кав'ярні та кафе у Ковелі</li> <li>- Будинки культури у Ковелі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Місцеві громадські організації, що працюють з молоддю у Волинській області</li> <li>- Акселератори, коворкінги, креативні хаби у Волинській області</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Орендодавці приміщень у Ковелі</li> <li>- Організатори подій та тренінгів у Ковелі та Волинській області</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Місцеві стартапи</li> <li>- Потенційно відкритий Центр Дія Бізнес у Ковелі</li> <li>- Програми або проекти, запроваджені місцевими чи національними органами, які підтримують розвиток молодіжних ініціатив</li> </ul>

*Джерело: власна розробка автора*

Ширше коло				
(Всі, з ким пов'язана наша ГО та хто може розширити сферу діяльності)				
Постачальники компліментарних продуктів/ послуг	Клієнти постачальників	Потенційні клієнти	Клієнти клієнтів	Постачальники ресурсів
<ul style="list-style-type: none"> <li>- The Spice Room Kovel</li> <li>- Тренери, фасилітатори неформальної освіти</li> <li>- Готелі місцеві у м. Ковель</li> <li>- Надавачі послуг з перевезення</li> <li>- Ресторани, кейтеринг у м. Ковель</li> <li>- Постачальники поліграфії, мерчу</li> <li>- Блогери, інфлюенсери Волинь</li> <li>- Органи місцевого самоврядування</li> <li>- Центр зайнятості</li> <li>- Профільні ГО місцеві, і Волинські</li> <li>- ГО Всеукраїнські, що працюють з фокусом на молодь</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Молодь, ВПО, бізнес, молоді батьки, фрилансери</li> <li>- Молодь, ВПО, бізнес, молоді батьки</li> <li>- Молодь, ВПО, бізнес, молоді батьки, старші люди</li> <li>- Бізнес, навчальні заклади</li> <li>- Молодь, ВПО, бізнес, молоді батьки, старші люди</li> <li>- Бізнес колективи, фрилансери</li> <li>- Молодь</li> <li>- Жителі міста, ВПО</li> <li>- Тимчасово безробітні особи</li> <li>- Люди з інвалідністю</li> <li>- Молодь з інших регіонів України</li> <li>- Власники бізнесу, стартапери</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Студенти віком 17-22 роки з місцевих навчальних закладів</li> <li>- Бізнесмени та самозайняті віком 35-50 років, які шукають місце для роботи онлайн</li> <li>- Молоді підприємці, які цікавляться мереженням та розвитком бізнесу</li> <li>- Молоді батьки, що шукають місце для роботи або навчання під час відпустки</li> <li>- Громадські активісти та лідери, які шукають місце для проведення своїх заходів</li> <li>- Люди з інвалідністю, які шукають доступне та дружнє місце</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бізнес колективи, що відправляють своїх працівників для роботи в коворкінгу</li> <li>- Фрилансери та самозайняті особи, які використовують простір для своєї роботи</li> <li>- Молодь, що приймає участь в проектах та ініціативах, які проводить наша ГО</li> <li>- Люди, які цікавляться участю в культурних заходах та освітніх програмах</li> <li>- Бізнес, який бажає використовувати простір для проведення тренінгів та корпоративних заходів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Місцеві, українські, міжнародні підприємці, які можуть надавати свої продукти та послуги</li> <li>- Громадські та благодійні організації України, які можуть сприяти соціальним ініціативам</li> <li>- Міська рада та структурні підрозділи, які можуть підтримати проекти та ініціативи</li> <li>- Юристи, що можуть надавати консультації та правову підтримку</li> <li>- Вузькопрофільні і спеціалісти, які можуть допомагати в організації заходів та програм</li> </ul>

<p>Бізнес акселератори</p>		<p>для роботи та соціалізації</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Івент агенції, що шукають місце для проведення івентів</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Іноземні волонтери, які можуть приєднатися до проєктів та надавати експертну підтримку чи ресурси</li> <li>- Місцеві кав'ярні, ресторани, готелі та інші підприємства, які можуть бути партнерами у проведенні заходів</li> </ul>
----------------------------	--	--	--	--

*Джерело: власна розробка автора*

Джерела впливу				
Організації, які прямо чи опосередковано впливають на нашу діяльність				
Урядові організації	Контролюючі органи	Донори	Асоціації, клуби, кластери, Інші	Зацікавлені сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кабінет Міністрів України</li> <li>- Верховна Рада України</li> <li>- Волинська обласна рада</li> <li>- Волинська обласна адміністрація</li> <li>- Ковельська міська рада</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Державна податкова служба України</li> <li>- СБУ</li> <li>- Управління статистики</li> <li>- Управління юстиції</li> <li>- ДСНС</li> <li>- Поліція</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ICAP Єднання</li> <li>- БФ«Відродження»</li> <li>- German Marshall Fund</li> <li>- EED</li> <li>- WNISEF</li> <li>- USAID</li> <li>- GMF</li> <li>- UNDP</li> <li>- UNFPA</li> <li>- Програма ЄС «Креативна Європа»</li> <li>- Українським молодіжний фонд</li> <li>- Фонд Східна Європа</li> <li>- Європейська Комісія</li> <li>- Місцевий та регіональний бізнес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Асоціація молодіжних працівників України</li> <li>- Асоціація молодіжних центрів України</li> <li>- Асоціації бізнесів України</li> <li>- Асоціація коворкінгів України</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Місцеві, регіональні, всеукраїнські та міжнародні медіа</li> <li>- Заклади освіти (коледжі, університети)</li> <li>- Громадські та благодійні організації України</li> </ul>

*Джерело: власна розробка автора*

## Додаток Г

### Бізнес-модель соціального підприємництва на базі ГО «Велика ідея»

Таблиця Г.1

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ	СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ
<p><b>Місцеві у Ковелі:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Виконавчий комітет Ковельської міської ради;</li> <li>- Центр соціальних служб для сім'ї та молоді м. Ковель</li> <li>- Управління культури, молоді, спорту та туризму Ковельської міської ради</li> <li>- The SpiceRoom (місцева кав'ярня);</li> </ul> <p><b>Міжнародні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Місто-побратим Ковеля - Шамблі, штат Джорджія, США</li> <li>- The Black Sea Trust;</li> </ul> <p><b>Українські:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Молодіжна рада Волині;</li> <li>- Асоціація молодіжних працівників України;</li> <li>- Корпус Миру США в Україні;</li> <li>- Українська асоціація студентів;</li> <li>- ГО «Молодіжна платформа»;</li> <li>- ГО «УТОС»</li> <li>- Українське товариство сліпих</li> <li>- ГО «Ковельський міський клуб адаптивного фізичного виховання і спорту «СПАРТА»</li> </ul>	<p>Платформа для розвитку молодіжних, в тому числі бізнес ініціатив: послуги коворкінгу, івент майданчик та організація тематичних подій, культурних та мистецьких заходів, неформальної освіти, клуби за інтересами, нетворкінги</p>	<p>Послуги коворкінгу допомагають молоді та бізнесу Волинської області, які хочуть мати доступ до якісної неформальної освіти, дозвілля, комфортного місця для роботи онлайн, нетворкінгу з однодумцями, створення нових бізнес ідей та колаборацій, розвитку навичок лідерства/комунікацій/управління проектами, через надання доступу аудиторії до комфортних робочих місць у коворкінгу, подієвого майданчика, тематичних офлайн та онлайн заходів.</p> <p>Проект надаватиме можливість комфортної роботи онлайн у спільному офісі, об'єднуватися,</p>	<p>Персоналізований підхід: взаємодія буде побудована на індивідуальному сприйнятті потреб та очікувань кожного клієнта, розумінні проблем, бажань та ідей клієнта для постійного вдосконалення сервісу.</p> <p>Залучення до розвитку: запрошення клієнтів приймати участь у формуванні подій, програм та послуг, щоб вони відчували свою активну роль у розбудові простору.</p> <p>Система зворотного зв'язку: буде забезпечено можливості подавати зворотний зв'язок через різні канали та відповідь на нього.</p> <p>Програма лояльності: буде розроблено програми лояльності для постійних клієнтів, що надає</p>	<p><b>ЖИТЕЛІ МІСТА КОВЕЛЬ:</b></p> <p>студенти коледжів та університетів; жителі Ковеля віком від 24 до 50 років із запитом на комфортний коворкінг для навчання та роботи, нетворкінгові, культурно освітні події, саморозвиток, обмін досвідом, пошук партнерств для соціальних/бізнес проєктів;</p> <p><b>ЖИТЕЛІ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ:</b></p> <p>студенти коледжів та університетів; молодь віком від 17 до 35 років, що має</p>



## Продовження Таблиці Г.1

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ГО «Захист». Чернівці</li> <li>- Docudays.ua</li> <li>- ГО «Українська асоціація студентів»</li> <li>- ГО «Українська академія лідерства»</li> <li>- ГО «Будуємо Україну разом»</li> <li>- ГО «Українська волонтерська служба»</li> <li>- ГО «Фундація регіональних ініціатив»</li> <li>- ГО «Рух Олександра Педана JuniorS»</li> <li>- ГО «Молодіжна платформа», Луцьк</li> <li>- ГО «Молодіжний центр Нові крила» Нововолинськ</li> <li>- ГО «Агенція регіонального розвитку Прибужжя»</li> <li>- ГО «Українці майбутнього», Хмельницький</li> <li>- «Молодіжна столиця Європи», Львів</li> <li>- ГО «Дозрілі», Луцьк</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Команда: експерти бізнесу та громадського сектору у складі правління організації, голова - експертка в розвитку молоді, членкиня Асоціації молодіжних працівників України, фінансовий, операційний менеджери;</li> <li>- Генератор потужністю 20 кВт;</li> <li>- Приміщення 325 кв.м. в центрі міста з хорошим логістичним сполученням з усіма районами;</li> <li>- Укриття у</li> </ul>	<p>спілкуватися, обмінюватися думками та розвиватися молодим людям як професіонали та особистості.</p>	<p>привілеї та бонуси.</p> <p>Інтерактивні заходи: організація регулярних заходів для клієнтів, спрямованих на покращення їхнього досвіду та розвитку.</p> <p style="text-align: center;"><b>КАНАЛИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сайт ГО «Велика ідея»;</li> <li>- Соціальні мережі інстаграм, фейсбук, LinkedIn;</li> <li>- Обмін аудиторією через партнерські канали: кав'ярня The Spice room, коледжі, молодіжна рада;</li> <li>- Сайт та соціальні мережі міської ради;</li> <li>- Сайти та соціальні мережі місцевих та регіональних медіа;</li> <li>- Сайт та соціальні мережі партнерських місцевих, регіональних всеукраїнських громадських організацій;</li> <li>- Емейл розсилка;</li> <li>- Інтерв'ю для медіа;</li> <li>- Статті для медіа.</li> </ul>	<p>запит на розвиток лідерських навичок, громадянської активності, мережування; Люди віком 35+ із запитом на нові партнерства для реалізації соціальних та бізнес ініціатив, нетворкінг у області.</p> <p><b>ЖИТЕЛІ УКРАЇНИ:</b> усе вище перераховане; громадські організації та об'єднання, що працюють у секторі розвитку молоді та проводять всеукраїнські та/або регіональні події, молодіжні обміни.</p> <p><b>ЖИТЕЛІ ЄВРОПИ, США, Ізраїлю та ін.країн Світу:</b> громадські організації,</p>
---	---	--	--	---

## Продовження Таблиці Г.1

-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- приміщенні;</li> <li>- Меблі комфортні у коворкінгу;</li> <li>- Перший поверх, де кав'ярня партнерів та тренінгова зала, облаштований з доступом для людей з інвалідністю.</li> </ul>			<p>університети, діаспори, що працюють з молоддю та зацікавлені у організації молодіжних обмінів та проєктів з Україною.</p>
<b>СТРУКТУРА ВИТРАТ</b>			<b>ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оренда приміщення</li> <li>- Комунальні послуги</li> <li>- Інтернет</li> <li>- Послуги охорони</li> <li>- Хоз витрати (Засоби для клінінгу, розхідники)</li> <li>- ЗП (керівник, бухгалтер, адміни 2, івент менеджер, клінінг менеджери 2, комунікаційник, смм)</li> <li>- Канцелярія</li> <li>- Обслуговування техніки (принтер, компютери і т.д.)</li> <li>- Ліцензії на комп програми (ютуб, СРМ, ZOOM, IP телефонія,</li> <li>- Витрати на генератор (пмм, обслуговування)</li> <li>- Паливо для генератора</li> <li>- Техобслуговування (змінна витрата на ремонти дрібні)</li> <li>- Маркетинг та реклама (1 Таргет Фб інста, Гугл аналітик - пошук в гугл (оплата послуг компанії спеціальної), Сайт організації обслуговування (домен і хостинг)</li> <li>- Сайт (домен хостинг)</li> <li>- Кулінарія</li> <li>- Непередбачувані витрати</li> <li>- Р р</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Грантові програми від Міжнародних організацій</li> <li>- The SpiceRoom</li> <li>- Коворкінг (погодинно)</li> <li>- Коворкінг «8 годин»</li> <li>- Коворкінг пакет «місячний»</li> <li>- Тематичні вечори (вхід за квиток)</li> <li>- Оренда «під захід для компанії/рупових заходів» (3 год)</li> <li>- Оренда під групові заходи (погодинно у вихідні)</li> <li>- Продаж товарів:</li> <li>- мерч Міжнародного молодіжного дому</li> <li>- стильна сувенірна продукція із міста Ковеля, Волинської області, України</li> <li>- дилерські товари сучасних, соціально відповідальних популярних серед молоді брендів)</li> <li>- Послуги занять з дітьми в укритті на час, поки батьки працюють/відвідують заходи</li> </ul>	

## Додаток Д

Фінансування ГО «Велика ідея» за рахунок грантових коштів у 2018-2023 рр.

Таблиця Д.1

Рік діяльності	Загальна сума фінансування (у гривні)	Основні донори
2018	553 293	Корпус Миру США в Україні, USAID, Міністерство внутрішніх справ Держави Ізраїль
2019	2 606 187	Міністерство внутрішніх справ Держави Ізраїль
2020	2 617 269	Міністерство внутрішніх справ Держави Ізраїль
2021	4 722 530	Міністерство внутрішніх справ Держави Ізраїль ICAP Єднання
2022	755 520	Польсько-Українська рада молодіжного обміну, Європейський дім зустрічей фундація Новий Став ICAP Єднання National Endowment for Democracy Волинський інститут права
2023	3 572 787	ICAP Єднання National Endowment for Democracy Волинський інститут права The Black Sea Trust Western NIS Enterprise Fund (WNISEF), ГО «Центр дослідження суспільства»

## Додаток Е

Фінансова модель соціального підприємства на базі ГО «Велика ідея»

Таблиця Е.1

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Дохідна частина												
<b>Виручка</b>	<b>488400</b>	<b>479400</b>	<b>472200</b>	<b>493500</b>	<b>539400</b>	<b>548600</b>	<b>545100</b>	<b>557600</b>	<b>611000</b>	<b>616600</b>	<b>615500</b>	<b>620000</b>
Суборенда для кав'ярні The spice room (місяць)	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Гранти	231000	231000	231000	231000	252000	252000	252000	252000	273000	273000	273000	273000
Виручка від наданих послуг загальна (дохід за послуги)	<b>242400</b>	<b>226200</b>	<b>233400</b>	<b>232200</b>	<b>279900</b>	<b>263600</b>	<b>285600</b>	<b>274100</b>	<b>330000</b>	<b>320600</b>	<b>335500</b>	<b>332000</b>
Загальна кількість проданих годин	<b>4280</b>	<b>4114</b>	<b>4120</b>	<b>4126</b>	<b>4144</b>	<b>4120</b>	<b>4636</b>	<b>4624</b>	<b>4630</b>	<b>4618</b>	<b>4636</b>	<b>4636</b>
Середня вартість за 1 год	<b>56,64</b>	<b>54,98</b>	<b>56,65</b>	<b>56,28</b>	<b>67,54</b>	<b>63,98</b>	<b>61,60</b>	<b>59,28</b>	<b>71,27</b>	<b>69,42</b>	<b>72,37</b>	<b>71,61</b>
<b>ПЕРШИЙ ПОВЕРХ</b>												
Коворкінг <b>перший поверх</b> (погодинно)	105000	105000	105000	105000	120000	120000	120000	120000	150000	150000	150000	150000
Середній чек	70	70	70	70	80	80	80	80	100	100	100	100
Кі-ть продажів на <b>день</b>	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
К-сть продажів в годинах в <b>місяць</b>	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Коворкінг <b>перший поверх</b> (1 день = 8 годин)	36000	27000	27000	27000	36000	36000	36000	36000	45000	45000	45000	45000
Середній чек	300	300	300	300	400	400	400	400	500	500	500	500

## Продовження Таблиці Е.1

Кі-ть продажів на день	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
К-сть продажів в годинах в місяць	640	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
<b>Тематичні вечори (вхід за квиток) 3 год</b>	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600
Середній чек	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Кі-ть продажів на місяць	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
К-сть продажів в годинах в місяць	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<b>Тематичні вечори (вхід за квиток) 3 год</b>	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400
Середній чек	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Кі-ть продажів на місяць	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
К-сть продажів в годинах в місяць	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
<b>Оренда простору у вихідні (групові заходи) перший поверх 50 кв.м.</b>	9600	9600	9600	12000	14400	9600	9600	9600	12000	9600	12000	12000
Середній чек	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400
Кі-ть продажів на місяць	4	4	4	5	6	4	4	4	5	4	5	5
К-сть продажів в годинах в місяць	24	24	24	30	36	24	24	24	30	24	30	30
<b>ДРУГИЙ ПОВЕРХ</b>												
<b>Коворкінг другий поверх (абонемент місячний = 30 днів)</b>	45000	45000	45000	45000	52500	52500	63000	63000	72000	72000	72000	72000
Середній чек	3000	3000	3000	3000	3500	3500	3500	3500	4000	4000	4000	4000
Кі-ть продажів на місяць	15	15	15	15	15	15	18	18	18	18	18	18
К-сть продажів в годинах в місяць	2520	2520	2520	2520	2520	2520	3024	3024	3024	3024	3024	3024

## Продовження Таблиці Е.1

Оренда простору у вихідні (групові заходи) <b>другий поверх 112 кв.м.</b>	14400	7200	14400	7200	15000	7500	15000	7500	15000	8000	16000	8000
Середній чек	7200	7200	7200	7200	7500	7500	7500	7500	7500	8000	8000	8000
Кі-ть продажів на <b>місяць</b>	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
К-сть продажів в годинах в місяць	12	6	12	6	12	6	12	6	12	6	12	6
Оренда простору (групові заходи) <b>другий поверх 112 кв.м.</b>	14400	14400	14400	18000	24000	20000	24000	20000	18000	18000	22500	27000
Середній чек	3600	3600	3600	3600	4000	4000	4000	4000	4500	4500	4500	4500
Кі-ть продажів на <b>місяць</b>	4	4	4	5	6	5	6	5	4	4	5	6
К-сть продажів в годинах в місяць	24	24	24	30	36	30	36	30	24	24	30	36
<b>Собівартість</b>	<b>244902,00</b>	<b>235403,46</b>	<b>242100,06</b>	<b>233545,10</b>	<b>263029,75</b>	<b>259773,70</b>	<b>297507,72</b>	<b>292200,07</b>	<b>319190,90</b>	<b>346460,06</b>	<b>344560,95</b>	<b>347810,48</b>
Послуги простору (загально)	57,22	57,22	58,76	56,60	63,47	63,05	64,17	63,19	68,94	75,02	74,32	75,02
Коворкінг <b>перший поверх (погодинно)</b>	57220,09	57220,09	58762,15	56603,27	63472,43	63051,87	64173,36	63192,06	68939,72	75023,83	74322,90	75023,83
Коворкінг <b>перший поверх ( 1 день = 8 годин)</b>	36620,86	27465,64	28205,83	27169,57	30466,77	30264,90	30803,21	30332,19	33091,07	36011,44	35674,99	36011,44
Тематичні вечори (вхід за квиток) 3 год	686,64	686,64	705,15	679,24	761,67	756,62	770,08	758,30	827,28	900,29	891,87	900,29
Тематичні вечори (вхід за квиток) 3 год	2746,56	2746,56	2820,58	2716,96	3046,68	3026,49	3080,32	3033,22	3309,11	3601,14	3567,50	3601,14
Оренда простору у вихідні (групові заходи) <b>перший поверх 50 кв.м.</b>	1373,28	1373,28	1410,29	1698,10	2285,01	1513,24	1540,16	1516,61	2068,19	1800,57	2229,69	2250,71
Коворкінг <b>другий поверх (абонемент місячний = 30 днів)</b>	144194,64	144194,64	148080,62	142640,24	159950,52	158890,71	194060,25	191092,78	208473,71	226872,07	224752,44	226872,07

## Продовження Таблиці Е.1

Оренда простору у вихідні (групові заходи) другий поверх 112 кв.м.	686,64	343,32	705,15	339,62	761,67	378,31	770,08	379,15	827,28	450,14	891,87	450,14
Оренда простору (групові заходи) другий поверх 112 кв.м.	1373,28	1373,28	1410,29	1698,10	2285,01	1891,56	2310,24	1895,76	1654,55	1800,57	2229,69	2700,86
<b>Валовий прибуток</b>	<b>243498,00</b>	<b>243996,54</b>	<b>230099,94</b>	<b>259954,90</b>	<b>276370,25</b>	<b>288826,30</b>	<b>247592,28</b>	<b>265399,93</b>	<b>291809,10</b>	<b>270139,94</b>	<b>270939,05</b>	<b>272189,52</b>
Маржинальність	49,9%	50,9%	48,7%	52,7%	51,2%	52,6%	45,4%	47,6%	47,8%	43,8%	44,0%	43,9%
<b>Витрати</b>	<b>204085</b>	<b>204085</b>	<b>209585</b>	<b>201885</b>	<b>226385</b>	<b>224885</b>	<b>228885</b>	<b>225385</b>	<b>245885</b>	<b>267585</b>	<b>265085</b>	<b>267585</b>
Оренда	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000
Комунальні послуги	12000	12000	12000	12000	15000	15000	15000	15000	17000	17000	17000	17000
Інтернет	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Послуги охорони	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Господарські витрати	3000	3000	3000	3000	4000	4000	4000	4000	5000	5000	5000	5000
Гонорари залученим експертам тарацівникам, включаючи податки (5-8 осіб)	50000	50000	50000	50000	70000	70000	70000	70000	90000	90000	90000	90000
Канцелярія	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Обслуговування техніки (принтер, компютери і т.д.)	1500	1500	2000	1500	1500	1500	2000	1500	1500	1500	2000	1500
Ліцензії на комп програми	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Витрати на генератор (пмм, обслуговування) (резерв)	1700	1700	1700	0	0	0	0	0	0	1700	1700	1700

## Продовження Таблиці Е.1

Паливо для генератора (резерв)	17000	17000	17000	0	0	0	0	0	0	17000	17000	17000
Техобслуговування (змінна витрата на ремонти дрібні)	2000	2000	2000	3000	3000	3000	3000	4000	4000	4000	5000	5000
Маркетинг та реклама (Таргет реклама соц мережі, Сайт організації обслуговування)	5000	5000	5000	5000	8000	7000	5000	6000	6500	6000	5000	5000
Сайт (обслуговування)	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Кулінарія (чай, печиво)	2000	2000	2000	2500	3000	2500	3000	3000	3000	3500	3500	3500
Гонорар ведучій за проведення тематичних вечорів ( 4 на місяць)	8000	8000	8000	8000	15000	10000	10000	10000	12000	15000	12000	15000
Непередбачувані витрати	5000	5000	10000	20000	10000	15000	20000	15000	10000	10000	10000	10000
Амортизаційні витрати (непередбачувані витрати)	20385	20385	20385	20385	20385	20385	20385	20385	20385	20385	20385	20385
<b>Чистий прибуток</b>	<b>39413,00</b>	<b>39911,54</b>	<b>20514,94</b>	<b>58069,90</b>	<b>49985,25</b>	<b>63941,30</b>	<b>18707,28</b>	<b>40014,93</b>	<b>45924,10</b>	<b>2554,94</b>	<b>5854,05</b>	<b>4604,52</b>
Рентабельність	8,07%	8,33%	4,34%	11,77%	9,27%	11,66%	3,43%	7,18%	7,52%	0,41%	0,95%	0,74%
Вкладення	1223050											
Окупність	39413	79325	20515	78585	128570	192511	211219	251234	297158	299713	305567	310171

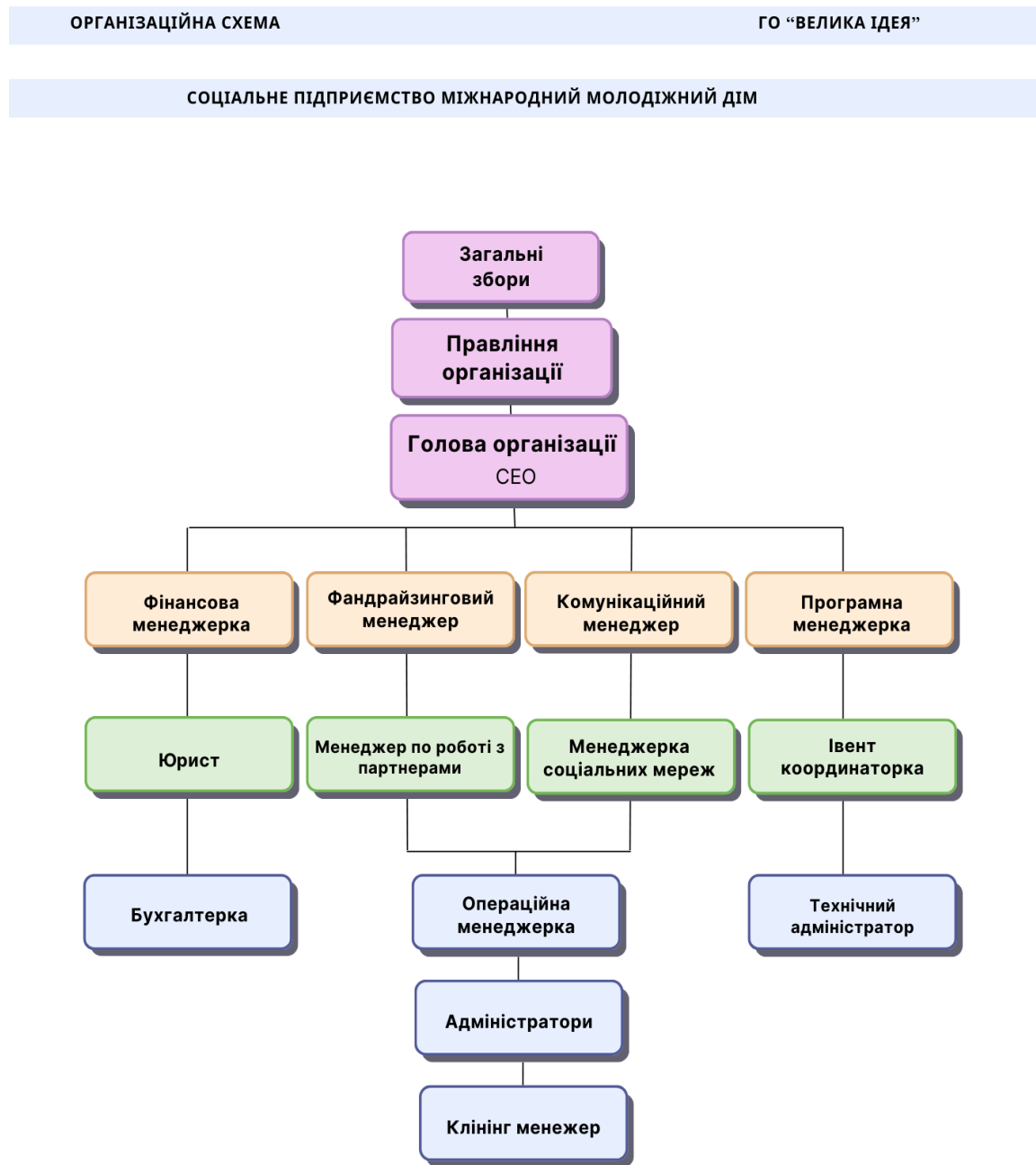


## Додаток Ж

Структура соціального підприємства Міжнародного молодіжного дому  
на базі ГО «Велика ідея»

2023

Рис. И.1



Джерело: власна розробка автора